

LIDERAZGO Y VALORES CULTURALES EN MEXICO

Elvia Espinosa Infante
Rebeca Pérez Calderón

Profesoras investigadoras del Depto. de Administración de la UAM-A

"los grandes hombres de la historia (son) los que se proponen fines particulares que contienen lo sustancial, la voluntad del espíritu universal... (estos) grandes hombres se sienten interiormente impulsados, y este instinto es el apoyo que tienen... Los pueblos se reúnen en torno a la bandera de esos hombres que muestran y realizan lo que es su propio impulso inmanente". (Hegel. *Lecciones sobre la filosofía de la historia universal*. 1985).

Introducción

Para implantar un programa de calidad en una organización, existen varias propuestas, la mayoría de los autores coincide en que es necesario evaluar la situación actual de la empresa, así como también evaluar nuevas formas de relación entre las áreas, para simplificar los procesos y evitar el burocratismo y la duplicidad de trabajo, y algo muy importante en lo que igualmente hay coincidencia es, en la necesidad de que la dirección esté convencida del programa y lo ponga en práctica en los altos niveles directivos, antes de llevarlo a la base, porque las políticas de calidad se ejercen desde la cúspide de la pirámide ocupacional, por lo que es un gran reto para los directivos el atenderlas y mantenerlas, así como también es su responsabilidad adquirir y aplicar tecnología de punta y métodos innovadores que contribuyan a elevar la productividad y aseguren su posicionamiento en el mercado. Como se puede observar, esto representa un gran desafío y para hacerle frente lo que se necesita, antes del mismo programa de calidad, es un líder dentro de la organización. Siendo el líder tan importante para implantar un programa de calidad en una organización, se hace necesario que nos detengamos un momento a pensar en qué debe de entenderse

por líder y en qué tipo de líder se necesita en una organización; también sería interesante preguntarnos si la cultura mexicana gesta líderes o qué tipo de líderes gesta y si éstos son los que se necesitan en la actual situación de crisis del país.

En fin, parece ser que nos enfrentamos a un problema complejo, por un lado, comprender qué debe de entenderse por líder, y por otro, entender el tipo de liderazgo que se está llevando a cabo en México, así como analizar si éste es el adecuado para implantar un programa de calidad en nuestro país. En el presente artículo nos proponemos iniciar este complejo análisis desde una óptica más teórica, en trabajos posteriores analizaremos casos concretos de líderes mexicanos.

No está de más decir que, el presente artículo es resultado de la discusión que existe al interior del grupo de trabajo, que realiza una investigación sobre el impacto que los programas de Calidad Total han tenido en México. Es obvio que este trabajo (al igual que los anteriores, que han sido publicados en esta revista) está en ciernes, pero constituye un avance en nuestro intento por comprender la problemática que encierra la organización del trabajo en nuestro país, y cómo ésta es resultado de nuestra historia, y nuestra particular cultura. Tampoco está de más aclarar que, aunque la investigación que realizamos tiene como

eje fundamental la Calidad Total, el presente artículo sólo gira alrededor de la problemática del liderazgo.

“Allende el horizonte existe un mundo transformado. Un mundo distinto al que vivimos hoy. Hay quienes ven más allá de esos límites de la experiencia y penetran en el futuro. Creen que los sueños pueden volverse realidad. Abren nuestros ojos y elevan nuestro espíritu. Se plantan firmes ante los vientos de resistencia y nos alientan para continuar luchando. Les llamamos líderes. Nos conducen a sitios en los que jamás hemos estado.” (Kouzes y Postner, 1987).

I. Algunos antecedentes teóricos del concepto de liderazgo

El liderazgo es un fenómeno que ha llamado la atención de diferentes intelectuales, en diferentes épocas, sería difícil, para un artículo como el presente rescatar todo lo que se ha escrito sobre este interesante tema, quizá no logremos rescatar ni siquiera lo más importante y representativo, pero éste es un primer intento de aproximación.

Creemos que para hablar de liderazgo, es importante recuperar el pensamiento de Max Weber; quien en el capítulo “Sociología de la Dominación” (*Economía y Sociedad*, 1979) define tres tipos puros de dominación legítima: 1) dominación legal, 2) dominación tradicional y 3) dominación carismática.

Cada uno de estos tipos de dominación genera un tipo de liderazgo, completamente diferente, con base en valores distintos. Veamos por ejemplo que la dominación carismática se lleva a cabo “... en virtud de (la) devoción afectiva a la persona y a sus dotes sobrenaturales ... y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal. Sus tipos más puros son el dominio del profeta, del héroe guerrero y el gran demagogo. La asociación de dominio es la comunización en la comunidad o en el séquito. El tipo del que manda es el caudillo. El tipo del que obedece es el “apóstol”. Se obedece exclusivamente al caudillo personalmente a causa de sus cualidades excepcionales, y no en virtud de su función estatuida o de su dignidad tradicional. De ahí, también, sólo mientras dichas cualidades le son atribuidas, o sea, mientras su carisma subsiste. En cambio, cuando es “abandonado” por su dios, o cuando decaen su fuerza heroica o la fe de los que creen en su calidad

de caudillo, entonces su dominio se hace también caduco.” (Weber, 1979).

Cuando uno piensa en este tipo de dominación es llevado de la mano al encuentro de grandes hombres en la historia de la humanidad: Marco Polo, Napoleón, Bolívar, sólo por citar algunos, son grandes líderes a quienes las masas siguieron por su carisma, por su poder de fascinación.

No sucede lo mismo con la dominación tradicional, el liderazgo que genera ésta se realiza “... en virtud de (la) creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el del dominio patriarcal. La asociación de dominio es comunización; el tipo del que ordena es el “señor” y los que obedecen son “súbditos” en tanto que el cuerpo administrativo lo forman los servidores. Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición: por fidelidad” (*íbidem*).

Durante mucho tiempo ha estado presente sobre el planeta este tipo de dominación, pero según Weber la modernidad ha dado paso a un tipo de dominación más racional (dentro de lo que entendemos como racionalidad occidental) la dominación legal cuya “...idea básica es; que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. La asociación dominante es elegida o nombrada, y ella misma y todas sus partes son servicios. Un servicio (parcial) heterónimo y heterocéfalo suele designarse como autoridad. El equipo administrativo consta de funcionarios nombrados por el señor y los subordinados son miembros de la asociación (“ciudadanos” y “camaradas”).

Se obedece, no a las personas en virtud de su derecho propio, sino a la regla estatuida la cual establece al propio tiempo a quién y en qué medida se deba obedecer. También el que ordena obedece, al emitir unas órdenes, o una regla: a la “ley” o al “reglamento” de una norma formalmente abstracta. El tipo del que ordena es el “superior”, cuyo derecho de mando está legitimado por una regla estatuida, en el marco de una “competencia” concreta, cuya delimitación y especialización se fundan en la utilidad objetiva y en las exigencias profesionales puestas a la actividad del funcionario. El tipo de funcionario es, el funcionario de formación profesional cuyas condiciones de servicio se basan en un contrato, con un sueldo fijo, graduado según el rango del cargo y no según la cantidad de trabajo y derecho al ascenso conforme a reglas fijas” (*íbidem*).

Un líder por el derecho que da la ley, la norma, el

reglamento, esa es la propuesta de Weber, un líder profesional. Esta atrayente propuesta es retomada por la administración, repensada y ampliada. Aquí se hace necesario detenernos y definir con más precisión, al tipo de liderazgo al que haremos referencia.

El liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social, en las relaciones familiares, en la escuela, en los grupos formales e informales de las organizaciones, entre los políticos, en sus partidos políticos, y también en las instituciones públicas donde hacen política, el liderazgo asimismo, está presente en los clubes y en las organizaciones de beneficencia, etc. Por tanto cabría la pregunta: ¿Hablabamos de un líder nacional, del ejecutivo de una gran empresa, del jefe de departamento que sólo tiene a su cargo a tres personas o quizá del líder de un grupo familiar, que organiza las reuniones y fiestas del grupo?

Evidentemente, Weber está hablando de los grandes hombres que trascienden la historia, líderes de naciones, de pueblos enteros; y obviamente, el liderazgo en el que nosotros haremos hincapié es aquél llevado a cabo por ejecutivos, en organizaciones que por lo general serán empresas. Ahora bien, esto no significa que no haremos referencia a otro tipo de liderazgo, sí se hace necesario, aunque obviamente, nuestra preocupación se centra en los líderes de empresas.

Una pregunta importante, que es necesario hacer antes de avanzar, es: ¿El líder nace o se hace? Siguiendo el pensamiento de Weber, podríamos decir que el liderazgo carismático y tradicional se obtienen por nacimiento. No sucede lo mismo con el legal (el cual, por cierto, da paso a la dominación burocrática), en éste el liderazgo es profesional y por tanto aprendido.

La educación como elemento para formar líderes es tema muy discutido, hay quienes afirman que, el líder nace con las cualidades para serlo, así como hay quienes afirman que, a través de la educación se pueden conseguir los líderes que la sociedad necesita. La educación en sí misma como elemento de progreso no se puede negar. Hegel afirma que: "El hombre es lo que debe ser, mediante la educación, mediante la disciplina. Inmediatamente el hombre es sólo la posibilidad de serlo, esto es, de ser racional, libre; es sólo la determinación, el deber... El hombre... tiene que hacerse a sí mismo lo que debe ser; tiene que adquirirlo todo por sí sólo, justamente porque es espíritu; tiene que sacudir lo natural. El espíritu es por tanto su propio resultado" (*Lecciones sobre la filosofía de la historia universal*, 1985).

La afirmación de Hegel resulta seductora pues ase-

vera que sólo la educación hará que el hombre salga de un estado animal y se transforme en ser racional, esta racionalidad le dará la libertad. Pero aunque la educación le dé más libertad a la humanidad, no los transforma a todos en líderes. En el mismo texto, Hegel afirma que los líderes son sólo aquellos que logran aprehender y comprender el espíritu universal.

Centrándonos, de nueva cuenta, en el liderazgo que nos interesa, optaremos por la salida que Casanes propone: "...el líder nace; es decir, se requiere heredar las habilidades relativas al nivel de liderazgo que se ha de ejercer. También el líder aprende. No importa el nivel donde se esté, siempre se puede desarrollar las habilidades a través de las experiencias y el aprendizaje. Y asimismo, el líder es producido y favorecido por las circunstancias" (*Liderazgo. Capacidad para dirigir*, 1994).

Para los fines que nosotros perseguimos en nuestra investigación y para el tipo de liderazgo en que nos centraremos, la propuesta de que los líderes nacen y se hacen es de gran ayuda. Así que podemos centrarnos en definir qué es lo que debe hacer un líder.

"... (La) misión básica de todo líder,... es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. En ellas se clarifica que todo dirigente debe moverse entre estas dos variables para lograr su cometido:



Foto: Archivo de la Fundación Manuel Buendía

1) saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de: 2) definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

El descuido de cualquiera de las dos variables lo debilitan en sus funciones de productividad, ya que por un lado, fracasaría en el logro de los resultados, y por el otro, fracasaría en la formación de un equipo humano integrado y fuerte" (*ibidem*).

Como puede observarse estamos frente a un liderazgo definido como la acción de influir en los demás, como las actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar, optimizar el quehacer de personas y grupos, todo encaminado a lograr los objetivos deseados, y al mismo tiempo se dibuja la intención de promover el desarrollo de los integrantes del grupo.¹

El líder necesita al grupo, así como el grupo necesita al líder, este hecho da cuenta clara de que el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambios que se basa en las necesidades del grupo, en su cultura; el estilo de los líderes que gesten el grupo debe encajar con la dinámica y las relaciones del mismo. Pensando así se entiende que en las comunidades primitivas los líderes sean considerados, y aún tratados, como dioses lejanos. Pero, en el mundo moderno, donde se presume hay más preparación, se requieren líderes más cercanos, donde la relación sea de iguales.

Si hemos admitido que el liderazgo es un fenómeno social tenemos que admitir que en éste se presenta una relación dual que involucra al líder y a sus seguidores, así pues, cuando el liderazgo es fuerte no hay conflictos, los miembros del grupo se muestran más colaboradores y productivos. En la actualidad este proceso dual, se supone que es más participativo y corresponsable para seguidores y líder, pues existe el supuesto de que se está viviendo una renovación y fortalecimiento de la interacción de éstos. El líder influye sobre sus seguidores y también es influido (Bennis y Nanus, 1985). Los seguidores no son tan pasivos ni tan sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como aparenta (Gardner, 1990). El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos, proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. Los seguidores no entregan la confianza a sus directivos, sólo se la prestan (Casares, 1994).

Lo anterior nos permite pensar que en un determinado contexto y con un determinado grupo un líder puede funcionar perfectamente bien, mientras que en

otro contexto no sería un líder, o tal vez sí lo sería, pero menos efectivo y vital. Esto lo sabe perfectamente el líder, al identificar que el grupo influye en él para que dé lo mejor de sí. No sólo el líder es consciente de esto, también el grupo lo sabe.

Esta relación dual líder-seguidores no sólo debe estudiarse como un fenómeno social, también debe estudiarse como un fenómeno psicológico donde los seguidores tienden a idealizar el poder de los líderes y a poner en él sus expectativas, su autovaloración, Freud nos dice que el grupo se identifica con el líder (*Psicología de las masas*, 1984). Asimismo, es importante que el grupo sienta que el líder es uno de ellos y por lo tanto los entiende, pero al mismo tiempo es distinto de ellos, está mucho más allá de ellos, no tiene sus ataduras, ni sus miedos, es capaz de emprender las grandes luchas que ellos no.

Entre más primitivos son los pueblos tienden más a convertir en dioses a sus líderes, éstos son vistos como los seres superiores en donde el grupo puede depositar sus deseos y necesidades, son figuras casi míticas; mágicas, tan cerca del grupo y a la vez tan lejanas; pero en la sociedad moderna, es más difícil mitificarlos convirtiéndose éstos en más cercanos al grupo y por tanto más vulnerables. La mayor cultura, desarrollo y democracia de los grupos deja muy claro, para éstos últimos, que la fuerza del líder se la da el grupo, ellos lo eligieron y ellos también le pedirán cuentas y lo juzgarán por una mala actuación. Además, la modernidad, que da cuenta de un mundo interdependiente, demanda la existencia de un liderazgo compartido donde las diferentes disciplinas se encuentren representadas, por tanto, se requiere además del liderazgo a la cabeza de la organización, líderes en las diferentes áreas, que formen una red o estructura de liderazgo en toda la organización (Casares, 1994). La lealtad del grupo (relación de dualidad entre el líder y sus seguidores) puede estar con el jefe inmediato y no con el líder de la organización, o a la inversa.²

Es tan importante la relación líder-seguidores (o grupo de trabajo, si se prefiere, o mejor dicho sí se habla de una organización) que al observarla meticulosamente uno puede darse cuenta de la fortaleza o debilidad del liderazgo. Casares asegura que hay cuatro síntomas de desintegración del liderazgo: 1) el exceso de discusiones y conflictos interpersonales, 2) la indiferencia o pasividad para apoyar al grupo o a la cabeza de éste, 3) cuando subgrupos o personas del equipo de trabajo huyen o se aíslan del resto, y 4) cuando miembros del grupo se confabulan en subgrupos, destruyendo el esfuerzo comunitario (*ibidem*).

Los cuatro puntos anteriores hablan de desintegración del liderazgo; ahora bien, hay que aclarar que esto sólo sucede cuando el líder es incapaz de conciliar intereses y unificar al grupo para conseguir la meta que se han propuesto, pues, no hay que perder de vista, jamás, que los conflictos entre miembros de grupos humanos siempre existen.

Al mismo tiempo del fenómeno psicológico, que da cuenta de la fascinación, idealización, identificación, etc., de las masas por el líder, esta relación dual está hablando de poder, pues el liderazgo se basa en el poder. Históricamente el líder fue el más fuerte físicamente; actualmente esta fuerza no tiene que ser física, pues el hombre cuenta con la posesión de la información, el conocimiento, la tecnología, el poder económico, etc., para poder controlar. Poder en la actualidad es el monopolio del uso legítimo de las armas, de la coerción, de la información, del conocimiento, de la tecnología, para imponer la voluntad de un individuo o un grupo sobre otro. Sin embargo, y sin negar que esto es una gran verdad, nosotros pretendemos definir el liderazgo como la capacidad que tiene un individuo para influir (coercitivamente o no) sobre otro, todo esto dentro de la estructura de poder que da la organización, ya que no podemos perder de vista que nuestro interés se centra en el líder que funciona dentro de una empresa; ubicado dentro del organigrama de una organización, con un poder que bien pudo obtenerlo por el consenso del grupo o por la imposición, de una Junta Directiva, y muchas veces, quizá la mayoría es por imposición, aún dentro de empresas que gustan hacer un juego democrático. Pero bien sea por consenso o imposición el director de una organización tiene poder; poder para premiar, poder para sancionar. La legitimidad para poder usar ese poder se lo da la misma estructura organizacional.

Ahora bien, como ya se mencionó, dentro de las estructuras de las organizaciones hay quienes tienen poder y no son líderes, sino simples directores, que se encuentran ubicados en una estructura jerárquica que les da poder, de ahí la importancia que todo director sea líder y no sólo director. Es claro que, todo líder requiere de poder, para que sus grandes ideas y proyectos no se queden en el tintero; así como también es claro que, lograr combinar poder y liderazgo sería la mejor opción dentro de la organización (Casares, 1994).³

La estructura de la organización es una fuente de poder para el líder, pero también puede ser una fuerte restricción de su poder; ya que, una estructura demasiado rígida o grande, con demasiadas áreas o niveles,

tiende a ser un laberinto difícil de ser manejado por sus directores (*íbidem*). De esta manera las estructuras pueden ser instrumentos poderosísimos de cambio, o un obstáculo infranqueable para lograr los fines, por ello, Deming hace hincapié en la importancia de analizar y redefinir la estructura organizacional, especialmente los procedimientos, es decir, los flujos y procesos a través de los cuales se logran sistemáticamente los éxitos o fracasos, y la formación de hábitos y conductas productivas o ineficaces (*Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, 1989).

No podemos olvidarnos de un importante elemento que construye o destruye a hombres, a mujeres y también a líderes: la comunicación, la cual gesta lo que se conoce como la opinión pública, la cual bien manejada constituye una fuente de poder para el líder. Todo líder debe manejar la opinión del grupo y ésta, por cierto, es procesual, por tanto cambiante en el tiempo, el hecho de no hacerlo lo condena a su derrota. Es por ello que hoy está de moda medir la opinión pública a través de encuestas, para saber quien ganará una elección; y dentro de las organizaciones hacer diagnósticos de clima organizacional, lo cual permite saber formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, etc., del grupo con respecto al grupo y con respecto al líder.

El tener acceso al conocimiento, a la información y a la tecnología también dan poder, pero no por ellos mismos, es decir, el conocimiento, la información y la tecnología aisladas, poseídas, sin contar con la estructura de poder para hacer uso de ellas, resultan inútiles; un líder debe tener acceso a ellas y debe saber usarlas. Todos los grandes militares en la historia de la humanidad han poseído y utilizado estos tres elementos, así como aquellos legendarios hombres lo usaron, también lo usan hoy día los hombres de negocios; todo gran financiero para mover capitales de un país a otro necesita conocer los mercados, tener información veraz y oportuna, así como contar con la tecnología para poder hacerlo.

En realidad no podemos decir que hay una sola fuente de poder, pues ésta última depende del líder, del grupo y de la coyuntura histórica de que se trate, lo que sí podemos decir es que, el líder será más fuerte entre más fuentes de poder controle. Los pueblos a lo largo de la historia han sabido esto, así como también han sido conscientes de la necesidad que se tiene de tener líderes; ahora bien, en las sociedades modernas, con organizaciones perfectamente bien estructuradas y sistematizadas, donde el hombre tiene prohibido

pensar por él mismo y donde es considerado sólo una extensión de la máquina, el liderazgo, como necesidad de la sociedad, fue replanteado. La calidad, entre otras teorías de la administración, ha traído, al tapete de la discusión, el problema del liderazgo, como una moda, una más en la larga lista que tiene esta teoría, pero además de esto, el liderazgo que propone es pragmático, aprendido, para que la organización funcione, para que produzca más.⁴

No está de más recordar cómo ha sido tratado el liderazgo dentro de la teoría administrativa, ya que los líderes que a nosotros nos preocupa son aquellos que se encuentran dentro de las organizaciones, específicamente dentro de las organizaciones mexicanas. La administración ha desarrollado tres enfoques fundamentales para su estudio (todos básicamente dentro de la corriente estructural funcionalista y apoyándose en otras ciencias como la psicología, la sociología, etc.). El primero de ellos considera al liderazgo como procedente de una combinación de rasgos del líder, el segundo trata de identificar los comportamientos personales relacionados con el liderazgo, y el último, es el situacional, que asegura que las condiciones que determinan la eficacia del liderazgo dependen de la situación.

El primer enfoque trató de encontrar todos los rasgos que tenían en común los líderes, algunos estudios llegaron a "comprobar" que los líderes eran más altos, más brillantes, más extrovertidos, con mayor seguridad en sí mismos, etc., desgraciadamente para estos estudios la realidad ha demostrado, a lo largo de la historia, que han existido líderes no altos, sino bajos, no extrovertidos, sino introvertidos. Así que la mayor parte de los estudios con este enfoque han caído en la cuenta de que un buen liderazgo no depende de los inciertos rasgos del líder sino de la adecuación de éstos y la situación en que se encuentre.

Cuando fue evidente para los investigadores que los líderes no presentaban rasgos comunes, volvieron sus ojos hacia el comportamiento que éstos tenían, tratando de encontrar las cualidades que poseían. Así las investigaciones se centraron en ver como se delegaban tareas, como se comunicaban, como llevaban a cabo su trabajo, como motivaban a sus subordinados, etc. De las conclusiones "importantes" que estas investigaciones arrojaron fue que todos estos comportamientos pueden ser aprendidos, por tanto podemos tener escuelas "formadoras de líderes" (esto es muy importante para la administración). Pero las cosas no son tan sencillas, pues las mismas investigaciones, de este enfoque, revelaron que un líder podía funcionar per-

fectamente bien en un grupo de trabajo y no en otro. Preocupados por esto, centraron su atención en sólo dos aspectos: las funciones que debe tener el líder y el estilo de liderazgo que debe de asumir; aquí algo muy interesante aparece a los ojos de los investigadores: el grupo humano al cual va a dirigir ese supuesto líder.

Al tomar en cuenta al grupo, los investigadores caen en la cuenta de que para que el grupo funcione bien son necesarias dos actividades, las cuales, obviamente, debe desempeñar el líder; éstas son: 1) realizar actividades (funciones) para que el grupo realice bien la tarea que debe hacer y, 2) realizar actividades (funciones) para que el grupo siga siendo un buen equipo de trabajo. Se descubrió que hay directores que hacen más hincapié en una función que en otra. Así que para poder ubicar que tipo de liderazgo está llevando a cabo un gerente, se le sitúa dentro de una Cuadrícula Gerencial o Grid Gerencial en la cual se encuentran relacionados el interés por las personas y el interés por la producción.

CUADRO 1

	9.1 Contry Club	9.9 Gerencia de equipo
Interés por las personas	5.5 Gerencia Orientada a la organización y al individuo	
	1.1 Gerencia Empobrecida	9.1 Autoridad Obediencia
	Interés por la producción	

Fuente: Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México, 1987

Según el Grid Gerencial lo más recomendable es la gerencia orientada a la organización (tareas) y a los individuos, o sea, lo que tenemos marcado según el cuadro 1 como el punto 5.5, justo el punto medio en el cual el director muestra interés por la producción en la misma medida que se preocupa por su equipo de trabajo. Pero como no todos los directivos pueden ubicarse ahí, lo que tenemos es que estos se mueven entre el uso de la autoridad (la conducta que se observa es que el director toma todas las decisiones y sólo las da a conocer) y la libertad a los subordinados (el director permite a sus subordinados funcionar dentro de los límites marcados por él). Lo interesante de estas investigaciones es la propuesta de que el director debe elegir el tipo de liderazgo que llevará a cabo, y para que él decida esto necesita saber con que tipo de grupo

está trabajando; obviamente que cuando los subordinados tienen suficientes conocimientos, experiencia, responsabilidad, etc., él podrá optar por un liderazgo más centrado en los subordinados.

A pesar de los grandes avances para entender el liderazgo, los estudios sobre los rasgos y el comportamiento no eran suficientes, pues no había rasgos comunes a todos los líderes, ni estilos que fueran los más adecuados en todas las situaciones. Con las cosas así, las investigaciones se centraron en hallar los factores que influían en la eficacia del líder, y encontraron que: la personalidad del líder, su experiencia y expectativas influyen en su eficacia, así como también influyen las expectativas y comportamiento del superior, y las características, expectativas y comportamiento de los subordinados, no olvidaron decir que también es un factor importante la tarea que se realiza, el comportamiento de los colegas y por supuesto la cultura y políticas que tiene la organización. Todo lo anterior influye en el líder, pero también es influido por él (Stoner, 1989).

CUADRO 2



Fuente: Calderón Ramírez, Jorge. *Calidad Productiva en la Hotelería*, Edit. Calidad Integral, Centro de Capacitación S.C. México, 1995.

Una vez que todo esto fue puesto en discusión, los investigadores, se preocuparon por identificar cual de estos factores era el más importante en una determinada circunstancia, para con esto predecir el estilo de liderazgo más eficaz. Lo anterior da pie para que aparezcan los múltiples enfoques de contingencia, que enfatizan la mayor importancia de uno u otro factor.

El tercer enfoque importante del liderazgo es lo que se conoce como la teoría situacional, ésta propone que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la madurez de los subordinados, entendiendo por madurez, deseo de logro, deseo de tener responsabilidades, habilidades y experiencia con respecto a la tarea que

se realiza. Este enfoque propone que el director desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza, les ayuda a aprender y conforme los subordinados van adquiriendo experiencia el director irá reduciendo el grado de apoyo, así tenemos que su tipo de liderazgo cambiará constantemente, conforme el grupo cambia (*íbidem*).

Estos tres enfoques (el de rasgos, comportamiento y situacional), no son los únicos, pero sí los más representativos dentro de la teoría de la administración; éstos nos dejan ver con claridad como el líder ha ido perdiendo importancia a medida que se intenta explicar a éste a través de sus rasgos, su conducta, la situación, la tarea, los colegas, los seguidores, etc. Pero la verdad sea dicha, hombres como Martin Luther King o Lee Iacocca (este último por mencionar a alguien dentro del mundo de la Administración), nos hace pensar que los líderes tienen características personales e influyen, sin discusión alguna, al mundo.

Bien, después de haber realizado un breve recorrido por lo que se ha pensado, escrito y discutido sobre el liderazgo y conscientes de que no hemos expuesto lo más representativo, ni siquiera dentro de la teoría administrativa, creemos pertinente hacer algunas reflexiones sobre la realidad mexicana, como primer intento para recapacitar sobre la capacidad de ésta para gestar líderes.

Sin líderes con visión, una visión de la cultura de la calidad total es una ilusión (Batter, Joe, 1993).

II. Líderes mexicanos y sus valores

En un artículo anterior (Espinosa y Pérez, julio-diciembre, 1994) proponíamos que la reproducción social posee necesariamente una dimensión cultural. Así que la reproducción de la humanidad requiere una reproducción vital o biológica y una espiritual o cultural, ambas simultáneamente. Con esta doble herencia cada pueblo se relaciona con la naturaleza, estableciendo relaciones de trabajo, apropiación de éste y distribución en el grupo social, completamente diferentes, pues esta producción y distribución está permeada por la dimensión cultural. Para el pueblo mexicano esta dimensión cultural es particularmente difícil, pues es un pueblo mestizo, hay que conocer esto último para comprender los valores del mexicano.

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente, son fundamentales para la cohesión social y la preserva-

ción moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización. También en ese mismo artículo (citado en el párrafo anterior), intentamos explorar el origen de estos valores y logramos identificar *grosso modo* dos componentes básicos: el indígena y el hispano; que gestan a través de una conquista el mestizaje. Así que los valores se confunden, se desdibujan, se diluyen confundiendo la lealtad y creando un grupo humano particular, que asimila lo hispano, sin olvidar lo indígena; lo mestizo es una ligazón, vínculo indisoluble de uno y otro pueblo; que crea a un pueblo diferente, con valores diferentes y con únicas formas de relacionarse entre los individuos, de organizarse para el trabajo, de apropiarse y relacionarse con la naturaleza. Asimismo identificamos que la familia y la religión son elementos importantísimos para la comprensión de lo mexicano.⁵

Era importante recordar lo anterior, porque con ello en mente es que en estos momentos nos preguntamos si los valores del pueblo mexicano son los más adecuados para gestar líderes para las empresas, o mejor aún qué tipo de líderes está gestando esta cultura para las actuales empresas mexicanas. Creemos que es interesante iniciar nuestras elucubraciones en torno a la familia, no sin antes aclarar que reconocemos que las generalidades sobre una cultura se basan en la preponderancia de un determinado conjunto de características y lo que pretendemos con ellas es tener una herramienta valiosa al tratar de comprender el por qué del comportamiento de la gente, pero no por eso dejamos de reconocer que hay excepciones.

La familia sigue siendo la base de la sociedad mexicana, tiene prioridad aún sobre el trabajo, dentro de ésta al niño se le protege, aprecia y ama, el tiempo recreativo normalmente lo pasa con toda la familia reunida y hasta con la familia extendida (la cual implica abuelos, tíos, primos, etc.), visitándose o saliendo juntos. Por lo anterior, la mayor parte de los niños siente seguridad emocional, pero son muy dependientes del apoyo moral de la familia. Las jerarquías dentro de la familia son muy marcadas y deben ser respetadas; los roles que cumple cada miembro están bien definidos. Dado que crece en estas circunstancias cuando ingresa a la escuela tiende a aceptar la autoridad, acepta la rigidez del sistema, con un ánimo conformista. Cuando este tipo de niños se convierten en ejecutivos parecen obsequiosos para con su superior, acep-

tando las instrucciones sin cuestionar, ya que no está acostumbrado a resolver problemas, ni a sentirse responsable, porque su superior es la autoridad aceptada y su responsabilidad es seguir las instrucciones (Kras, E. 1990). ¿Puede una familia que está enseñando estos valores ser gestadora de líderes? Además hay otro elemento importante dentro del núcleo familiar que debe analizarse y éste es que la madre, reproductora ideológica de la sociedad, tiende a ser servil y busca el consejo y autoridad del marido en todo asunto; así que sí la familia mexicana no está gestando líderes hombres mucho menos gesta líderes mujeres, y aún más, crea trabajadores que tienden a subestimar a la mujer ejecutiva, ya que el rol que a él le enseñaron debe cumplir la mujer es el de madre, esposa e hija.

La familia es tan importante en el contexto mexicano que la mayoría de los puestos se siguen otorgando por contactos familiares, o personales, los cuales se logran establecer, generalmente, a través de un familiar. Los antecedentes familiares expresados por apellidos paterno y materno son factor importante para la posición en la comunidad. Tradicionalmente, los descendientes de familias acaudaladas reciben su educación en las escuelas más costosas, del país o fuera de éste, y como su familia tiene mucha influencia en la comunidad, eso les asegura puestos de prestigio aunque sus logros escolares y desempeño en general sean mediocres o deficientes (*íbidem*). Es por ello que no necesariamente se encontrará a la gente más calificada en los puestos de poder, aunque eso sí seguramente ostenten títulos de "licenciados", "ingenieros" o (el título que hoy está de moda:) "doctores". Liderazgo, poder y status, no van de la mano en nuestro país.⁶

Otro elemento importante es la religión, ésta es enseñada al niño a través de la madre. En México la religión católica es la más arraigada y ésta es el resultado de una conversión masiva, forzada y acelerada que dio lugar a un mal sincretismo dogmático, donde subsiste, el ritualismo mágico, plagado de superstición, resignación y fatalismo, lo que llevó a las masas a la obediencia y a la sumisión (Espinosa y Pérez, 1994). La religión provoca que el mexicano sienta que su vida está controlada por un ser superior, de modo que con resignación acepta el éxito o el fracaso, la felicidad o la tragedia, la riqueza o la pobreza. En las clases sociales más pobres, y por tanto más incultas y fanáticas, provoca un desaliento para sobreponerse a situaciones difíciles y en muchos casos ni siquiera intentan mejorar su situación en la vida (Kras, E. 1990). Ahora bien, hay que reconocer que dentro del mundo empresarial mexicano se percibe a la religión como



Foto: Archivo de la Fundación Manuel Buendía

una fuerza positiva, quizá por la docilidad que provoca en los trabajadores. Pero a nosotros nos interesa preguntar, si los valores que la religión católica mexicana inculca son los más adecuados para formar líderes. ¿Lo son?

El código moral de la Iglesia Católica es la base del código ético al que se apega la mayor parte de los mexicanos y como la religión católica es un mal sincretismo, el código resulta igual. Es por ello que la inmensa mayoría deplora las prácticas antiéticas como tales, y sin embargo lo que se considera ético verbalmente no siempre lo es en la práctica. Por lo general, no se considera antiético el decir medias verdades (o medias mentiras), o el no decir nada, para evitar la confrontación; en general se piensa que la diplomacia y un enfoque indirecto y discreto pueden ser más eficaces para la mayor comprensión a largo plazo, que la verdad escueta y confrontación directa. Además, este aspecto (y el de la corrupción, el cual no comentaremos aquí), gesta una comunicación particular, en muchas ocasiones sólo comprendida por los propios mexicanos, y a su vez da como resultado relaciones en el grupo peculiares. El discurso del líder no será directo, siempre habrá un mensaje oculto que descubrirá sólo aquél iniciado en las artes del desciframiento de discursos, y no es antiético hablar así, sólo es una forma peculiar de comunicación. Las teorías de liderazgo que proponen comunicación fluida y constante se enfrentan ante este evidente hecho.

Bien, sí se cree que el líder se puede formar, un elemento importante es la educación; se ha mencionado ya que los niños aceptan la rigidez de la escuela debido a que fueron expuestos a una figura de autoridad durante la niñez. Los niños que tienen una mente ágil y cuestionan, son inmediatamente controlados hasta que se ajustan a la norma con lo cual se desalienta el pensamiento original (elemento importante que debe poseer un líder). La mayor parte de la pedagogía mexicana consiste en el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos, se procede a enseñar de lo general a lo particular, el siguiente paso, el consistente en avanzar de lo concreto a la aplicación práctica, casi nunca se da. Como resultado de ello se dificulta enormemente la transición posterior hacia la situación del trabajo práctico (*ibidem*). Además de lo mencionado anteriormente hay otro aspecto del sistema educativo mexicano y éste lo constituye la presencia de ciertas prácticas antiéticas en algunas escuelas y universidades, lo suficientemente comunes como para que los estudiantes lo acepten como una realidad de la vida; cuando el alumno tiene pocos escrúpulos aprovecha esta realidad para su propio beneficio. Con estos valores se forma el futuro profesionista y con ellos llega a la empresa. ¿Podrá ser un líder alguien formado así? Reconocemos que ciertas escuelas, sobre todo universidades particulares preocupadas y ocupadas en la formación de líderes, han incluido materias donde se intenta descubrirlos e impulsarlos, pero estos inten-

tos aún no han cuajado. Además, los programas se centran principalmente en descubrir las capacidades empresariales del alumno para que se convierta en un empresario exitoso e independiente, más que en descubrirlo como un auténtico líder. Asimismo, debemos decir que ese trabajo debería comenzar, no en la universidad, ni en la preparatoria sino con niños muy pequeños desde su más tierna infancia. Como podemos observar la escuela está presentando muy serios problemas como formadora de líderes.⁷

En el libro *Cultura Gerencial* (Kras, 1990) se hace una comparación entre los gerentes mexicanos y los gerentes norteamericanos. Sobre los ejecutivos mexicanos se nos dice que son muy sensibles; esta sensibilidad a veces se malinterpreta como ser "muy delicado" pero en realidad es una reacción emocional profunda ante situaciones que le impliquen en lo personal. Por eso trata de evitar acciones que lo coloquen en posición negativa o conflictiva. Su sensibilidad a veces se interpreta también como complejo de inferioridad por su incapacidad para aceptar situaciones donde pueda perder, o situaciones donde sea sometido a la crítica. Por el momento, no nos interesa adentrarnos en la explicación del por qué de la sensibilidad del mexicano, tendríamos que retomar el psicoanálisis, así como también partir de nuestros orígenes, de nuestra infancia histórica, tanto individual como genérica y detectar de los principios normativos y pautas condicionadas por ella, nuestra actual manera de ser; reconocemos nuestra incapacidad, por el momento para hacer tal búsqueda, pero lo importante, y es lo que debemos rescatar de la afirmación de Eva Kras, es que la hipersensibilidad del mexicano lo coloca en una situación particular, donde es evidente que el estilo de liderazgo que surja de este grupo debe de atender prioritariamente a las emociones del grupo y del líder.

Cuando revisábamos lo que se ha escrito de liderazgo dentro de la teoría administrativa, caíamos en la cuenta de que ésta presta mucha atención al valor que el individuo debe dar al trabajo. Resulta interesante reconocer que en la cultura mexicana el trabajo es considerado como una necesidad para obtener dinero suficiente y poder disfrutar las cosas verdaderamente importantes en la vida, como son los placeres de la convivencia familiar, de las amistades, de la recreación y el esparcimiento. Está de más recordar que para el mundo católico, el trabajo es un castigo por el pecado cometido en el paraíso: "comerás con el sudor de tu frente". Lo relevante aquí, es que el mexicano no se recrea en el trabajo haciendo de ésta su principal

actividad. No, el trabajo es una necesidad; así que cuanto menos sea el número de horas que se requiera, más atractivo resulta el puesto. Hay algo más, como es inevitable el tener que trabajar, y ésta es una actividad que llena la mayor parte del día, hay que hacerla más agradable introduciéndole dosis considerables de convivencia. Las reuniones para festejar, los cafés por las mañanas, los pasteles en los cumpleaños, son disfrutados por todos los participantes, es una añoranza al tiempo de descanso pasado con familiares y amigos. Los grupos de trabajo en México son así y el líder debe de estar consciente de esto. Pero además, como los grupos presentan estas características no es raro encontrar líderes dentro de las organizaciones (o directores, si se prefiere) que fomenten estas actividades, al fin y al cabo, muchos de ellos salieron del mismo grupo. Sin embargo, con el desarrollo de empresas industriales más complejas y con las consecuentes presiones hacia la mayor eficiencia y productividad, esta convivencia se ha visto sometida a considerables tensiones. Tensiones que de una u otra manera cristalizan en conflictos. Si hemos admitido que el liderazgo es una relación dual líder-seguidores, no podemos dejar de lado las características del grupo, por lo tanto resulta muy importante lo anterior.

Kras nos dice que la lealtad del trabajador mexicano, históricamente, se ha basado en la devoción a su patrón que era el propietario de la empresa. Sobre él recaían la totalidad de la responsabilidad por el bienestar del trabajador y su familia, tratábase de alimentos, vestimenta, atención médica o inclusive consejos sobre problemas personales. Esto no significaba que todos los patrones fueran tan paternales, ya que se dieron muchos casos de vergonzosa explotación (*ibidem*). Lo sugestivo del anterior análisis es que nos permite pensar que el mexicano es un hombre de fuerte lealtad, pero al hombre, no a la organización; lo cual nos habla de esa necesidad que tiene de encontrar líderes en quienes creer, con los cuales identificarse.

Por último, creemos importante reproducir un listado de capacidades que debe tener un líder en nuestro país; este listado fue obtenido a través de un cuestionario y/o entrevistas que realizó David Casares a un grupo de líderes, entre los que se encuentran representados hombres dedicados a la administración pública (Enrique Burgos García, Alfonso Corona del Rosal, Miguel de la Madrid Hurtado, Jorge de la Vega Domínguez, Jaime Serra Puche, Antonio Ortiz Mena etc.), al mundo empresarial (Luis Cárcoba García, Carlos Eduardo Represas, Jorge Chapa, Lorenzo Servitje Sendra, etc.) y a los líderes del sector educativo

(Javier Beristáin, Rafael Rangel Sostman, José Sarukhán Kérmez, Guillermo Soberón Acevedo, etc.).

Los participantes de la muestra jerarquizaron las capacidades que en su experiencia personal, fueron las responsables de sus resultados, en su papel de líderes. El cuestionario tiene tres columnas; en la primera señalaron las cinco capacidades que consideraban las más importantes; en la segunda, las siguientes cinco y en la tercera las últimas en importancia.

Dos de los entrevistados señalaron las quince en la primera columna (véase Cuadro 1).

Como puede observarse, la capacidad más importante es tener una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro, la segunda es tener congruencia (predicar con el ejemplo) y la tercera es la capacidad de tomar decisiones. Resulta interesante que en una sociedad como la nuestra nadie juzge importante, ni necesario recurrir al castigo ¿Será esto cierto?

TABLA 1
Importancia de las capacidades del liderazgo
(Número de respuestas)

Capacidades	Lugar de importancia		
	1	2	3
1 Tener una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro	15	0	0
2 Tener una comunicación clara de los objetivos	3	7	6
3 Inteligencia superior	1	2	3
4 Tenacidad, disciplina	7	3	4
5 Capacidad de analizar problemas	3	2	6
6 Capacidad de tomar decisiones	9	4	3
7 Conocimiento de sí mismo	4	1	2
8 Conocimiento del entorno social o del mercado	4	2	4
9 Saber seleccionar a sus segundas manos	2	6	2
10 Saber formar a sus segundas manos	0	3	3
11 Predicar con el ejemplo: congruencia	10	6	1
12 Seguridad personal	1	3	4
13 Capacidad de compromiso y riesgo	5	5	1
14 Posturas claras y definidas	3	2	3
15 Tener un sentido trascendente	4	1	0
16 Tener fe en los colaboradores	0	3	2
17 Alta exigencia hacia los resultados	1	3	6
18 Capacidad de aprendizaje	1	3	6
19 Saber premiar y reconocer los logros de los colaboradores	0	2	4
20 Saber captar las circunstancias y necesidades del entorno inmediato	2	2	1
21 Habilidad para negociar y lograr una ventaja para todos	1	2	1
22 Saber planear	1	6	2
23 Saber mandar	1	1	6
24 Saber castigar	0	0	0
25 Saber motivar y convencer	4	4	2
26 Capacidad de apoyar y estar presente con los colaboradores	0	1	0
27 Saber evaluar	0	3	2
28 Saber relacionarse con gente sobresaliente y con poder (económico, político o tecnológico)	3	2	2
29 Saber delegar	0	5	2
30 Habilidad para tratar a los clientes (o grupos políticos o sociales más importantes para la organización o institución)	0	1	2

Fuente: Casares, Arrangoiz David. Liderazgo. Capacidad para dirigir. F.C.E 1994.

Como puede dejarse ver tenemos más dudas que respuestas con respecto a los valores que hay en la sociedad mexicana y la capacidad de éstos para gestar líderes. Creemos que nuestras dudas son validas y nos permitirán avanzar sobre la presente problemática.

Conclusiones

Se ha expuesto que el tema del liderazgo ha estado presente, en el tapete de la discusión, a lo largo de la historia de la humanidad. Ha sido tratado de diferente forma, dependiendo básicamente de los fines, que se perseguía con su teorización. El fenómeno del liderazgo como tal, es sociológico, ya que habla de una relación dual: líder-seguidores; pero también es un fenómeno psicológico donde se deja ver fascinación, idealización, identificación, etc., del grupo de seguidores para con el líder. En esta relación están presentes el control, el status, pero sobre todo el poder. La administración ha intentado entender este fenómeno, sobre todo con un fin pragmático, y ha construido diferentes teorías, las cuales ayudan sobre todo a los gerentes en las organizaciones a tener una mejor dirección. Pero el fenómeno no está totalmente comprendido.

En muchas ocasiones, al revisar lo escrito sobre el tema dentro de la Administración, tuvimos la impresión de que la actual discusión sobre liderazgo se presenta como una moda, una más en la larga lista con que cuenta esta disciplina, pero ésta estaba permeada con una finalidad pragmática, para que la organización funcione y sea más productiva, fines muy comprensibles tomando en cuenta el sistema productivo que impera en el mundo.



Foto: Archivo de la Fundación Manuel Buendía

Quizá, y esto es sólo una propuesta, para la mejor comprensión de un fenómeno tan complejo, como lo es el liderazgo, no debemos perder de vista los actuales problemas que se están viviendo hoy día; pues el nuevo líder esta inmerso en la globalización, en el rompimiento con los viejos paradigmas y el surgimiento de otros, en un mundo donde la tecnología impera y se hace obsoleta con una rapidez insólita, donde los hombres vuelven los ojos a la naturaleza y tratan de reconciliarse con ella, y aparece la preocupación ecológica, posiblemente también una moda pasajera.

Para el caso mexicano, el problema es más complejo pues los valores que dan forma y cohesión al grupo social son producto de un mal sincretismo de dos culturas antagónicas, lo que da como resultado grupos peculiares, con conductas peculiares, en donde las teorías clásicas de la administración no encajan a la perfección, por más que la modernidad nos asemeje a los modelos; la realidad siempre terca se aleja de ellos. Por tanto el liderazgo en México tiene características y necesidades peculiares producto de los valores que imperan en nuestro país y los cuales es necesario analizar aún más.

Notas

- ¹ Cartwright y Zander, nos dicen que el liderazgo es la capacidad de tener el poder personal y social, es la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con y para la gente ("El poder y la influencia de los grupos", 1971). Por otro lado, Gardner nos asegura que líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos, y las integra en las búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos (Gardner, 1990). Mientras que John Kotter (1988); asegura que lo importante es mover grupos sociales sin coerción, y Siliceo (1992) nos dice que un líder es un agente de cambio; en tanto que Cartwright y Zander (1971) afirman que no importa el nivel jerárquico que se tenga mientras que se tenga capacidad de influir en el grupo social. Stoner, en un libro muy leído por los estudiantes de administración, define liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con la tarea; esta definición requiere que a su vez se defina al grupo de personas subordinadas, así como también el poder y, la legitimidad de las órdenes o instrucciones que el líder da a los subordinados (Administración, 1990).
- ² Para llegar al concepto de liderazgo compartido, donde el líder debe motivar, coordinar, orientar, impulsar al grupo a crecer, etc., ha tenido que darse una profunda discusión teórica entre diferentes disciplinas, que van desde la sociología, la psicología, teoría del desarrollo, dinámica del grupos, etc. No hay un acuerdo contundente pero eso si tanto naciones como empresas, cada vez más, requieren de la conducción multidisciplinaria, el trabajo intergrupal y la toma de decisiones compartidas es lo que predo-

mina en la actualidad y este fenómeno requiere un análisis particular al cual la administración debe dedicarle tiempo

- ³ Un ejemplo muy claro de que el poder pertenece al puesto y no al hombre, lo tenemos relatado en la novela *El primer día* (Spota, 1978); aquí se nos cuenta como el presidente de la República al convertirse en expresidente pierde automáticamente todo el poder, de ser el centro de las decisiones del país pasa al olvido y la soledad; es un arreglo no escrito de nuestro Sistema Político el que él mismo debe marginarse, no hacerlo le trae la condena, unánime, de la opinión pública y de sus antiguos colaboradores; así el séquito de seguidores lo era del puesto y no del hombre. Obviamente esto es claro en el actual enfrentamiento Zedillo-Salinas, el expresidente Salinas ha tenido que acatarse a las reglas del Sistema Político, por más que éste esté en proceso de desintegración. Ahora bien, creemos que es muy interesante analizar el paso que se da entre la lealtad al hombre (recordemos que somos un país donde el caudillismo ha estado presente a lo largo de nuestra historia), muy propia del mexicano, como aseguramos en el segundo apartado del presente artículo, y la lealtad a las instituciones, como afirmamos sucede en la presente nota. Quizá encontremos un origen común para ambas, y el entendimiento de este fenómeno nos ayude a solucionar serios problemas dentro de las empresas.
- ⁴ Se ha discutido mucho el hecho de que en la actualidad no hay líderes a nivel mundial, Michael Mandel Baum (quien es norteamericano, analista de políticas internas) dice con respecto a la última reunión del grupo de los siete que "lo que (se tuvo en Tokio fue) una reunión de los países más fuertes del mundo con los líderes más débiles del mundo". Ante una afirmación de este tipo uno debe preguntarse ¿Por qué la caída de los grandes líderes en el escenario mundial? James Walsh asegura que esto es causado principalmente por la ausencia de grandes retos, o al menos por la ausencia del claro reto del "bien contra el mal", que puede impulsar a la gente y crear nuevos líderes (un pensamiento muy claramente ubicado dentro de los valores norteamericanos); este pensamiento lo lleva a afirmar que sólo los peligros mortales y poderosos pueden convertir en líderes a hombres ordinarios (Lech Walesa en Polonia sería ejemplo claro); en este mismo orden de ideas asegura que el fin de la guerra fría y el hecho de que la URSS ya no sea el enemigo provoca que el liderazgo fuerte esté siendo dispersado dando como resultado algo más parecido al estilo japonés orientado al consenso. Otro tipo de respuesta ante la falta de líderes nos la da Kurt Biedenkopf, quien cree que la falta de liderazgo a nivel mundial reside en la falta de bienes intelectuales al gobernar, él asegura que los líderes están usando todavía las viejas respuestas, ante un mundo cambiante (Tokyo's no star lineup. Time, July 12, 1993).
- ⁵ David Casares Arrangoiz en su libro *Liderazgo. Capacidades para dirigir*, hace varias entrevistas a líderes mexicanos; es muy interesante ver las respuestas de muchos de ellos a la pregunta de que cuáles han sido las experiencias claves para su formación personal como líderes. Veamos por ejemplo la respuesta que da Miguel de la Madrid Hurtado: "... los estímulos que se dan en la familia van configurando la vocación del liderazgo. En mi caso, concretamente, el hecho de que en mi familia haya sido huérfano de padre desde muy niño me fue haciendo (líder); porque mi madre y mi hermano me lo pedían". Por su lado, Jaime Serra Puche da respuesta a la misma pregunta de la siguiente manera: "Los principales estímulos que me formaron fueron: la formación que recibí en mi familia, que fue exigente y cercana al mismo tiempo".

La respuesta de Carlos Eduardo Represas (presidente y director general del grupo Nestlé), es la siguiente: "Mi primera experiencia vital fue mi familia; mi padre y mi madre. Su actuación y su ejemplo". Por último, para no alargar esta nota y para tener la respuesta de dos líderes del sector público y dos del sector empresarial, veamos lo que respondió Lorenzo Sevitje Sendra (quien ha sido director general del Grupo Industrial Bimbo y actualmente presidente del consejo de dicho grupo), "El apoyo psicológico de mi familia, que le da a uno la seguridad; la fe que tenían en mí y la exigencia que recayó en mí al convertirme en hermano mayor a la muerte de mi hermano, y posteriormente con la responsabilidad de sacar adelante a mi familia ante la pérdida de mi padre a los 18 años...". Estas respuestas son claro ejemplo del importante rol que juega la familia, en México, como formadora de líderes.

- ⁶ El proceso de modernización que está viviendo el país ha provocado que, al aumentar el número de empresas de mayor tamaño y sofisticación y sobre todo cuando se trata de empresas extranjeras, se de más reconocimiento al logro, lo que trae como consecuencia que mayor número de puestos a nivel medio estén ocupados por personas que han demostrado su mejor desempeño. Estos puestos tienden a ser ocupados por miembros de la clase media; pero en la pequeña empresa la familia y el compadrazgo siguen teniendo mucho peso; lo mismo sucede con los altos puestos de la administración pública.
- ⁷ Rafael Rangel Sostman (rector del Sistema Nacional Tecnológico de Monterrey) opina sobre el problema de la formación de líderes en las escuelas de la siguiente manera: "Yo creo que ese es uno de los problemas más críticos del país: que definitivamente las universidades (y todo el sistema educativo formal) no nos hemos dado a la misión de crear líderes, sino que (sólo) nos hemos dado como misión el transmitir y desarrollar el conocimiento... Debemos promover el liderazgo, su capacidad emprendedora para que se vuelvan empresarios o emprendedores dentro del gobierno o de las instituciones." (Casares *op. cit.* pág. 159).

Bibliografía

- Cartwright, Dorwin y Alvin Zander. "El poder y la influencia en los grupos" en *Dinámica de grupos*. Edit. Trillas, México, 1971.
- Calderón Ramírez, Jorge. *Calidad Productividad en la Hotelería*. Editorial Calidad Integral, Centro de Capacitación S.C., México, 1995.
- Casares Arrangoiz, David. *Liderazgo. Capacidad para dirigir*. FCE, México, 1994.
- Deming, W.E. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Edit. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Espinosa I. y Pérez C. "Cultura, Cultura en México y su impacto en las empresas", en Revista *Gestión y Estrategia*. Núm 6, julio-diciembre de 1994.
- Freud, Sigmund. *Psicología de las masas*, en Obras completas. Edit. Biblioteca Nueva, Madrid, 1984.
- Hegel. *Lecciones sobre la filosofía de la historia universal*, Alianza Universidad, Madrid, 1985.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry Z. *The leadership Challenge*. Editorial Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987.
- Kras, Eva. *Cultura Gerencial. México-Estados Unidos*. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.
- Siliceo, Alfonso. *Liderazgo para la productividad en México*. Edit. Limusa, México, 1992.
- Stoner, J. *Administración*. Edit. Prentice Hall, México, 1989.
- Weber, Max. *Economía y Sociedad*. F.C.E. México, 1979.