

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**Objetivo:** Comprender los aspectos básicos de la dirección y supervisión de personal, aplicando los fundamentos de las teorías administrativas, se estará en posibilidad de ejercer la tarea directiva para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

### **FORMA DE PENSAMIENTO DE LOS GRANDES LÍDERES EMPRESARIALES**

Imagínese que usted tuviera la oportunidad de viajar y conocer a los más poderosos líderes empresariales del mundo, uno por uno. Piense por un momento que le hablaran a usted franca y abiertamente acerca de sus estrategias de negocios, de lo que se necesita para ser un verdadero líder internacional, de su visión sobre el futuro, y de lo que los inquieta.

*¿Qué pensaría sobre los directivos de industrias que venden billones de dólares en productos y servicios, y que emplean a muchos millones de personas y además desarrollan nuevas tecnologías?*

*¿Le parecerían a usted extraordinarios o simplemente ordinarios?*

*¿Juzgaría su visión suficientemente audaz para los tiempos actuales?*

*¿Qué impacto cree usted que tendrán estos líderes en nuestra sociedad?*

*¿Qué impacto cree usted que deberían de tener?*

Si pudiéramos leer la mente de estas personas, las oportunidades de negocios que ven, los obstáculos que se les presentan y qué es lo que les preocupa más.

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección

Usted querría saber más que piensan estos personajes sobre los retos que les plantean los negocios electrónicos, la nueva economía y la administración de las grandes corporaciones que abarcan muchas culturas nacionales, y qué papel vislumbran para sí mismos en la conducción de los cimientos del capitalismo de nuestro tiempo. ¿Es conveniente fusionarse, aliarse con otras corporaciones, capitalizar las deudas para convertirse en socios, vislumbrar los nuevos nichos de mercado, aprovechar la sinergia de otras empresas? En fin, la lista sería interminable.

*Jack Welch*, presidente de la junta directiva y director ejecutivo de General Electric (GE), llevó a esta empresa de un valor de mercado de 12 billones de dólares a más de 500 billones de dólares en los 20 años de su permanencia al mando y fijó normas para otros directores ejecutivos en materia de reestructuración corporativa, control de calidad, globalización y cómo llevar a una tradicional Compañía industrial y de servicios a la era del Internet.

Si usted le preguntara a este personaje ¿***Si yo estuviera encargado de uno de sus grandes conglomerados sociales qué me aconsejaría usted?***

Él le contestaría: ***“Piense usted en esa empresa como si fuera una casa habitación muy grande, con varios pisos. Piense que cada piso es un nivel de la administración. Piense usted en los ladrillos que conforman cada pared como las separaciones entre distintas divisiones de la compañía. Tome usted una bomba y hágala explotar. Si usted lanza el explosivo por la puerta principal todos los pisos y todas las paredes caerán. Ahora y usted está listo para hacer algo por esta empresa”***.

El comentó que *“su estrategia para General Electric había sido la de llegar a tener una “organización sin fronteras”, una cultura en la cual todas las ideas fluyen libremente desde la División que fabrica desde partes para avión, hasta la que fabrica focos eléctricos, de la sabiduría de Shanghai a la de Cincinnati. Sin embargo, es preciso echar abajo las barreras existentes”*.

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección

Esto último que comentó el señor Welch, es decir, el hecho de *romper barreras*, es la esencia de la estrategia que siguió para General Electric, pero su idea es aplicable en cualquier parte y a cualquier empresa.

En otras palabras, lo que está ocurriendo dentro de las empresas a medida que las jerarquías se van aplanando, como sucede desde hace varios años en Japón en sus organigramas, es que ahora han sido “achatados”, es decir, se han reducido los “jefes” y ahora trabajan más de cerca con su personal, y que también ahora la mayoría de las empresas norteamericanas lo siguen, como sucedió hace algunos años en General Motors Corporation y todas sus subsidiarias en el mundo, las barreras para la comunicación internacional ya desaparecieron y los empleados se vuelven cada día más *empresarios*. Estamos hablando nada menos que de la globalización.

Refleja lo que está ocurriendo entre las corporaciones cuando unen fuerzas en toda clase de asociaciones, con el objetivo de abrir más campo a sus productos para los clientes.

Existe otro personaje, *Sir John Browne*, director ejecutivo de *British Petroleum*, quien recientemente adquirido dos grandes firmas norteamericanas, Amoco y Atlantic Richfield, y se le consideró por lo tanto un pionero en la creación de nuevas megafirmas trasatlánticas.

Browne en una conferencia, comentó acerca de cómo el liderazgo no sólo es cuestión de concentrarse en un Balance General o en un Estado de Resultados, sino también en la relación entre la compañía y la sociedad en la cual opera.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Comentó que sus empresas en forma voluntaria redujeron las emisiones de carbono por debajo de los niveles recomendados por los diversos Gobiernos, anuncio que se transmitió instantáneamente a todo el mundo.

Alguien le preguntó *¿Qué piensa usted sobre los lazos entre las grandes firmas multinacionales como la suya y la sociedad en general?*

Su comentario fue: “Las compañías son parte integrante de las sociedades en las que trabajan. No es que nosotros revisemos nuestras ganancias y después nos vayamos a vivir a otra parte. Esta sociedad es también nuestra sociedad. Los que conforma nuestra empresa son también ciudadanos. Tienen esperanzas y temores para sí mismos y para sus familias. Las compañías que quieran continuar operando con éxito tienen que sostener los valores de los empleados así como los de sus clientes. No nos podemos aislar. Tenemos que tomar parte en las cuestiones de interés público. Tenemos que ser constructivos”.

En una economía global en la cual Adam Smith ha triunfado definitivamente y en la cual los gobiernos tienen mucho menos control sobre las fuerzas económicas y tecnológicas en cualquier otra época.

*¿Cuál es el papel y cuáles son las responsabilidades de las grandes empresas internacionales?*

*¿Qué debemos pensar de la relación entre su misión de enriquecer a los accionistas y sus obligaciones para con otro grupos, tales como, clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general?*

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

*¿Cuánto poder efectivo ejercen líderes como Welch y Browne y yo agregaría Carlos Slim y Bill Gates? ¿Qué oportunidades ven y qué limitaciones?*

*¿Cómo definen sus mayores retos y que debemos pensar de su perspectiva al respecto?*

**Los Directores Ejecutivos son también actores principales en el drama llamado globalización.**

**Sus empresas mueven dinero, información, bienes y servicios y están uniendo todo el mundo. Tienen por tanto, un impacto crucial sobre el crecimiento económico, el empleo, el desarrollo tecnológico y el ambiente. Influyen en el equilibrio de los intereses privados y públicos, por ejemplo, cuánta libertad de mercado existe y cuánta reglamentación que la limita, como es el caso de México.**

**Tenemos que pensar en la ciencia, tecnología, comercio y los valores: la investigación biomédica, la modificación genética de los alimentos, la vida privada y la seguridad personal.**

**Pueden ser fuerzas progresistas para construir el capitalismo alrededor del mundo o bien pueden constituir una acción de retaguardia opuesta al cambio político y económico.**

**Como quiera que se comporten su influencia será por lo menos tan importante como la de los gobiernos y las instituciones internacionales y acaso mayor.**

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección

Leonard Riggio, presidente y director ejecutivo de Barnes & Noble, consideró que todo está en juego, es decir, tiene claro el **ambiente en que opera hoy un director ejecutivo: las posibilidades, la vulnerabilidad y la incertidumbre.**

**¿En qué forma interactúan los requisitos en el manejo de una empresa sumamente competitiva y rentable con las otras presiones que siente un director ejecutivo para crear una sociedad global mejor?**

La respuesta es que en realidad no interactúan; los ejecutivos de negocios se preocupan por los accionistas, los clientes y los empleados, mientras que el gobierno y los grupos de interés público se encargan de los demás. Pero esta respuesta es demasiado simple.

En el mundo real se espera que los directores ejecutivos desempeñen papeles que vayan más allá de los límites de su negocio, aun cuando sólo sea por la razón de que sus empresas afectan la vida de muchas personas y comunidades del mundo entero. Pero ¿Hasta dónde se extiende esta función? ¿Hasta dónde se debe extender?

**Michael Armstrong, AT&T comentó: “A menos que uno sea competitivo, no tendría ningún sentido hablar de otros temas”**

Jürguen Schrempp, de Daimler Chrysler, comentó: “Sólo una compañía competitiva puede pensar en ser también una empresa social”.

Sin subestimar los grandes obstáculos que se les presentan a los líderes al manejar sus empresas, considero que se necesita una concepción mucho más amplia de liderazgo empresarial de la que existe actualmente en la mayoría de los altos ejecutivos.

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección

Aún cuando evidentemente tienen que procurar cumplir con las metas trimestrales de utilidades, y prestar atención infatigable a los accionistas, es la mejor disciplina de mercado que se haya concedido hasta el día de hoy, la mayoría de los altos ejecutivos conciben su oficio en una forma demasiado estrecha.

Su tarea crítica es **crear a largo plazo valor para los accionistas, no simplemente complacer a los especuladores y negociantes que venden y compran documentos de la Bolsa de Valores** todos los días de acuerdo a las noticias de última hora.

Lo anterior quiere decir que ahora los directores ejecutivos **no sólo tendrán que dirigir compañías rentables, sino también deben crear grandes instituciones que lleven a los clientes productos y servicios superiores y crear oficios de alta calidad, para mejorar así la vida de la población en general.**

Los nuevos ejecutivos tendrán que dedicar mayores esfuerzos al enviar las reglas bajo las cuales evolucionan el comercio, las finanzas y las comunicaciones y contribuir a crear las instituciones que serán la contrapartida global de aquellas en que descansan las economías nacionales.

**El liderazgo corporativo es más expansivo. En primer lugar, una compañía tendrá mejor oportunidad de encontrar y conservar clientes leales y empleados de talento - ingredientes esenciales para crear valor en la nueva economía - si ofrecen marcas y crean relaciones en las cuales se pueda confiar.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

**Lo anterior a su vez requiere que el director ejecutivo planee y ejecute un rumbo estable durante varios años y no se rinda cada vez que cambia el comportamiento del mercado. Un caso mexicano de éxito es el de Zambrano y su empresa Cementos Mexicano, CEMEX.**

En segundo lugar, si bien todos estarían de acuerdo en que sólo un gobierno democráticamente elegido tiene un mandato claro para representar la voluntad popular, como por ejemplo con la expedición de nuevas leyes o instituciones sociales, hay ciertas realidades que tienen que considerarse.

El sector público sencillamente no está capacitado para hacer lo que realmente debiera ser en medio del mundo rápidamente cambiante en su tiempo.

Por debajo de los más altos niveles, a los burócratas les faltan conocimientos. Aún cuando muchos presupuestos nacionales arrojan superávit, con el tiempo los gobiernos carecerán de recursos financieros y tecnológicos para mantenerse al día con los mercados poderosos y caprichosos. Ya están saturados con la enormidad de flujos de capital a través de las fronteras, las fuerzas desatadas por Internet y la demanda de los ciudadanos que piden redes de seguridad más fuertes y flexibles en vista de los cambios que ha traído la globalización.

En tercer lugar, como estamos en medio de una transición de una era industrial a la de la informática, existe una gran laguna en cuanto al marco de referencia regulador de la economía global. Tenemos muy pocas instituciones internacionales que necesitamos. No existen un equivalente a una autoridad central monetaria y bancaria, ni a una comisión nacional del mercado de valores global, ni una administración de salud global, ni procedimientos anti monopólicos comunes.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

**Hacen falta apoyos internacionales para todos los nuevos problemas que se están presentando, incluyendo la protección ambiental, la legislación laboral tan criticada en México, Internet, proyecto del genoma humano y el fraude y la corrupción globales.**

**Aun las organizaciones que ya tenemos como - el FMI, Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo - están empantanadas en controversias políticas sobre lo que deberían estar haciendo, lo cual evidentemente perjudica su eficiencia operativa.**

**En cuarto lugar, el ambiente para negocios globales es más frágil de lo que parece.**

**Una poderosa reacción política y social se está creando contra la liberalización del comercio mundial y las finanzas.**

**La propuesta que se está haciendo es que los directores ejecutivos se vean a sí mismos bajo una nueva luz y adopten una actitud más activa del actual.**

**No es simplemente una cuestión de espíritu cívico, pues muchos ya sido muy generosos para sostener las acciones de caridad y otras causas importantes.**

**No se trata tampoco de mejoras marginales en la responsable a social existente por medio de fundaciones, puesto que eso ya está ocurriendo.**

**Lo verdaderamente imperativo no es una campaña mejorada de relaciones públicas, ni tampoco es cuestión de presionar más eficientemente a los gobiernos a favor de los intereses empresariales.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

La propuesta es algo de mayor alcance: que los directores ejecutivos piensen más ampliamente sobre lo que significa el verdadero liderazgo de los negocios.

Desde luego necesitan manejar bien sus compañías pero también deben darse cuenta de que es preciso que asuman mayor responsabilidad en la creación de un ambiente en que ellos y todos los demás puedan prosperar.

Deben ser ejecutivos de una empresa, pero también estadistas de los negocios.

La misión amplia en comentario, tiene como requisito previo que sus compañías sigan siendo competitivas y rentables, pero también se necesita más participación en crear un marco de referencia regulador del futuro de la economía mundial y trabajar con las autoridades públicas para crearlo y hacerlo funcionar.

También incluye ayudar a definir el papel que deben desempeñar las grandes corporaciones en la solución de muchos de nuestros problemas sociales antes de que éstos se agraven demasiado y antes de que se culpe a las empresas multinacionales por haber sido la causa misma de dichos problemas.

Nadie considera que una libertad de comercio por sí sola, sin reglamentación gubernamental, sin instituciones eficientes, funcionaría para beneficio de los negocios y la sociedad. Tendrían menos claridad en lo tocante a lo que debe ser el marco de referencia, como establecerlo y cuál debería ser su propio papel.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Al proponerse un papel más amplio y activo para los líderes de los negocios no se está diciendo que los intereses privados y públicos sean iguales, ni que los mercados sean el único mecanismo para atender a las necesidades de los ciudadanos.

Todos conocemos, que hay una larga historia de negocios que persiguen su propio interés con actitudes poco éticas para el público en general.

Empresas tales como las petroleras, automovilísticas, farmacéuticas, medios de comunicación, entretenimiento, tabaco, han sido blanco de ataques políticos con acusaciones que van desde una fijación ilegal de precios hasta la degradación ambiental y venta de películas que exaltan a los niños a la violencia.

Aún hoy, teniendo una reglamentación gubernamental, hay una gran cantidad de fraudes y engaños motivada por la ambición de obtener ganancias a cualquier precio. Es cierto que los negocios han venido contribuyendo con importes sustanciales las campañas políticas para comprar favores (en el caso de México, el Narcotráfico ha extendido sus garras en la política nacional), pero un gobierno debe ser fuerte y más eficiente y los líderes de los negocios deben vigilar más sus propias actividades.

La cuestión es, si los más importantes líderes mundiales de los negocios pueden ir más allá de sus preocupaciones inmediatas competitivas y sus formidables requisitos estratégicos para crear algo más para la sociedad en la cual operan y de la cual dependen. Hay presiones contrarias intensas y no está nada claro que eso se puede hacer.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Pero el supuesto papel de liderazgo más sustancial para los altos ejecutivos es más que una meta deseable: es esencial para la continuidad del progreso económico-social actual.

Si reflexionamos en las circunstancias que rodean hoy a los líderes de los negocios, observaremos que están en el centro de una lucha por el alma de la compañía global y el alma de la sociedad, ambas íntimamente relacionadas entre sí. En el mundo de los negocios, la tecnología y globalización han creado un nivel de competencia está llevando a nuevas categorías de ganadores y perdedores forzando una transformación en la manera cómo se organizan y se dirigen las empresas.

El impacto de estos cambios se trasmite al lugar de trabajo y el de la economía en sí, lo mismo que el campo político a medida que los ciudadanos y gobiernos buscan nuevos sistemas de regulación para las economías, tanto nacionales como globales.

No es la primera vez en la historia moderna que el mundo ha presenciado tan profunda y compleja interacción entre los negocios y la sociedad, ya que ambos se tambalean bajo toda clase de presiones.

Si analizamos las dos Revoluciones Industriales, la Inglesa entre 1750 y 1840 y la Norteamericana entre finales de la década de 1860 y 1920, se observarán muchos de los mismos fenómenos que hoy en día estamos viviendo.

Entonces como ahora, aparecieron nuevas formas de negocios y patrones de trabajo. Inglaterra presenció un éxodo en gran escala de las granjas a las fábricas; en los Estados Unidos, firmas locales se expandieron por primera vez a todo el país. En las pasadas Revoluciones Industriales era intenso el espíritu innovador, con nuevas tecnologías como la máquina de vapor, ferrocarril, telégrafo y el teléfono, que se reforzaban unos a otros y fomentaba nuevos negocios que pronto se organizaron y manejaron en nuevas formas.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Los mercados financieros crecieron con rapidez y experimentado grandes utilidades, pero también grandes pérdidas. Se hicieron grandes fortunas y los magnates como J.P. Morgan y John D. Rockefeller ejercieron una influencia muy importante en el mundo de los negocios. Entonces los gobiernos eran mucho más pequeños en ambos países en los siglos XVIII y XIX y al principio los poderes que tenían no estaban a la altura de las fuerzas del mercado y de la tecnología. Sin embargo, cuando los funcionarios públicos sintieron suficiente presión para atender el aumento de la pobreza, las condiciones de opresión de los trabajadores y las reglas para una competencia equitativa, el sector público se reformó asimismo e intervino en economía notablemente.

A pesar de todo, lo más probable es que los retos sociales y empresariales del siglo XX y a principios del siglo XXI se verían como mayores aún en épocas anteriores. El biógrafo de Morgan y Rockefeller comentó y nos hacen meditar con una visión clara de cómo las cosas ocurrían más lentamente hace un siglo y como los líderes de los negocios tenían más tiempo para planear sus estrategias paso a paso.

Por ejemplo, Rockefeller se pasaba horas observando por la ventana de su oficina, simplemente pensando. Los magnates financieros de ayer prestaban poca atención a los accionistas y proporcionaban al público un mínimo de información. Los gigantes de la edad de oro ejercían un control total sobre las juntas directivas, cuyos miembros pertenecían en su mayor parte a la compañía o bien eran socios.

En esos días, los medios de comunicación eran mucho menos investigadores que ahora, y a diferencia de los actuales directores ejecutivos los Rockefeller y los Morgan podían tener una vida privada, sin las presiones de que todos sus movimientos y sus decisiones fueran informadas alrededor del mundo.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

En efecto, su situación contrastaba fuertemente con la naturaleza del “libro abierto” de la “caja de cristal”, de la vida y actividades del director ejecutivo de hoy y su compañía, presionados como están por los accionistas y por el público que pide grandes cantidades de información detallada y contiene. La mayor parte de su vida Rockefeller fue un recluso, un personaje misterioso, realmente invisible para el público en general, lo cual era típico de muchos hombres de negocios de su época.

Para ellos, la publicidad no tenía importancia. No tenían interés en pulir su imagen porque desde su punto de vista no tenía nada que ganar con ello. El público no era más que un estorbo para ellos.

En comparación con los directores ejecutivos de hoy, están en constante movimiento entre América del Norte, Europa, Asia y América Latina, los titanes de ayer no tenían que viajar al exterior, con toda la tensión mental y física que esto implica. Rockefeller creó la más poderosa empresa petrolera internacional sin salir de los Estados Unidos hasta después de cumplir 45 años de edad, cuando lo hizo sólo como un simple turista. En las dos primeras revoluciones industriales la competencia entre las compañías era local, nunca global.

Durante la Segunda Revolución Industrial, los líderes estaban libres de las limitaciones impuestas por el gobierno, lo mismo que de las presiones de la moderna administración de negocios. No tenían Impuesto Sobre la Renta, se quedaban con todas sus ganancias. Era muy difícil encontrar a un líder del siglo XIX que hubiera sido despedido de la empresa por la junta directiva. No existía la presión que existe hoy de los grandes inversionistas institucionales.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

La vida de los directores ejecutivos era mucho más fácil, aún después de la Segunda Guerra Mundial. Hasta la década de los ochentas, cuando compañías japonesas y especuladores financieros alteraron el orden existente de los negocios, las compañías norteamericanas gozaban de la prosperidad doméstica o local, no tenían amenaza del exterior ni estaban presionadas para cambiar sus modelos fundamentales de negocios.

Era posible construir un nicho de mercado y explotarlo con una estrategia genérica. Un director ejecutivo podía elegir entre ser un productor de bajo costo o un proveedor de alta calidad. En cualquiera de los dos casos había manera de poner barreras contra la competencia. En ese entonces una gran fábrica Johnson & Johnson era suficiente para detener a cualquier competidor. Una ventaja particular de producción como el dominio de Sony con los microchips podía mantener a los demás fuera del mercado. Un monopolio como el de AT&T podría crear una zona de protección.

Con menos competencia, los grandes movimientos, las jugadas financieras arriesgadas, los dramáticos cambios en las organizaciones no eran tan necesarios como hoy.

En efecto, el imperativo para el director ejecutivo de hoy no sólo es encontrar un modelo adecuado de negocio sino también cambiarlo continuamente para hacerle frente a las presiones de la competencia nunca antes vista.

No es sólo que la competencia sea feroz sino que en muchas formas es cualitativamente distinta.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Por ejemplo, en los años ochentas del siglo pasado, los fabricantes norteamericanos tuvieron que afrontar el asalto de compañías japonesas como TOYOTA y NEC, compañías que dominaban la calidad, el control de los inventarios y demás, pero por lo menos los Chief Executive Officers CEO's (Directores del Consejo de Administración) podían estudiar esa competencia, analizar el cómo tan buena y adoptar mejores características que las de sus competidores., por contra, la emulación es menos en contra de un competidor identificable que por mercados que todavía no existe, por las necesidades de consumidores que todavía no se han identificado por jóvenes talentos cuya creatividad está aún por florecer. No existe una carnada que lleve a los perros de presa alrededor de la pista.

En el pasado, los elementos de la competencia eran sencillos: uno trataba ser un producto mejor y busca un crecimiento respetable ingresos y utilidades. Estas cosas todavía cuentan, pero los financieros que evalúan las empresas están buscando mucho más. No basta con tener un crecimiento fuerte; la medida es el hipercrecimiento.

Ya no es suficiente colocarse dentro de cierto rango de utilidades para tener éxito; un director ejecutivo tiene que alcanzar o exceder una meta específica. No es suficiente ahora hacer buenos productos; Wall Street busca también su modelo de negocios y se hace una gran cantidad de preguntas:

¿Es su organización experta en sistemas de Internet e Intranet? ¿Con qué rapidez puede ampliar su negocio? ¿Quiénes son sus socios? ¿Qué propiedad intelectual posee actualmente y está desarrollando para el futuro?

Productos y servicios, productores y consumidores, ejecutivos y empresarios, todos ellos se están vinculando en nuevas formas de organización. Graves decisiones se toman con rapidez vertiginosa. Nada es estable. Todo está cambiando constantemente.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Puedo asegurar que lo único permanente que tenemos el día de hoy es el cambio.

En un plano social más amplio, los cambios quizá no tienen comparación. Ya sea Internet o no una tecnología transformadora, se está difundiendo por todo el mundo mucho más rápidamente en el pasado. La necesidad de aseverar que la globalización es un fenómeno nuevo para llegar a la conclusión de que abarca más partes del mundo que todo lo anterior y que sus raíces son mucho más profundas. Las implicaciones de estas tendencias son muchas, pero por lo menos dos son importantes para los directores ejecutivos en estos días.

La primera es que abundan más oportunidades pero también más peligros que nunca en el futuro de las empresas. Al fin y al cabo el número de nuevos mercados no tiene precedentes, ni tampoco lo tendrá la competencia ni la rapidez del cambio tecnológico y político están conformando a los mercados.

La segunda es que a medida que el mundo se hace más pequeño, los ejecutivos no podrán escapar de verse mezclados en algunos problemas políticos, económicos y sociales más difíciles de lo social.

No habrá forma de evitar operar en países de frágil economía, débil estructura democrática y ciudades inmensamente populosas, con infraestructura seriamente sobrecargada, como lo es México.

Explosiones demográficas con más problemas de salud y pesadillas ambientalistas también son actores en la escena. Hay necesidad de más leyes, normas, instituciones gubernamentales, cambios laborales, reformas fiscales, reformas energéticas, de otro modo habría un caos destructor a medida que los diferentes sistemas económicos y culturales choquen entre sí, sin tener técnicas de mediación o arbitraje para resolver sus problemas.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

También es preciso atender a miles de millones de personas que viven en extrema pobreza y que pronto podrán despertar furiosas ante las disparidades globales que ahora pueden ver tan claramente por primera vez, gracias a los sistemas de información moderna.

James Wolfensohn, presidente del Banco Mundial dio una terrible perspectiva en su reunión anual del banco en Praga: “... *algo anda mal, cuando el ingreso promedio de los 20 países más ricos es 30 y siete veces mayor que el promedio de los 20 países más pobres, diferencia que será más que duplicado en los últimos 40 años. Algo anda mal cuando 1,200,000,000 de personas todavía viven con menos de un dólar al día y 2,800,000,000 viven con menos de dos dólares diarios...*”

Hace algunos años tales desigualdades se podían pasar por alto o disimular; ahora que el mundo se hace más interdependiente hora por hora, los países ricos en general y los directores ejecutivos en particular tienen que hacerle frente estos problemas y cuanto más pronto mejor.

C. Michael Armstrong de AT&T después de 32 años de estar trabajando con IBM y cuatro años como director ejecutivo de Hughes Electronics, entró a MaBell en 1997 con el mandato de incorporar la empresa a la economía.

En una reunión con la Secretaría de Economía de los Estados Unidos, se notó a leguas su confianza, entusiasmo y energía de un ejecutivo veterano. Llevó su propia agenda y sabía exactamente qué quería y desde el primer momento dominó la situación. Su voz era suave y a veces el rostro se le iluminaba con una sonrisa cuando hablaba sobre cuáles deberían ser las prioridades del grupo, la principal de las cuales en un esfuerzo por frenar la inclinación del gobierno americano a imponer controles unilaterales de exportación a los países que no estaban de acuerdo con sus metas políticas.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

También comentó 5 años después, entré a trabajar a la IBM cuando la forma más popular de procesamiento de datos era la contabilidad con tarjetas perforadas y presencié la evolución desde el macrocomputador hasta el computador personal, Lap-tops, Notebooks, etc. En aquella época los satélites se usaban básicamente para espionaje y ayudé a introducir la era de las comunicaciones espaciales comerciales y privadas. AT&T pudo ver la explosión de las comunicaciones en el mundo entero.

Piense usted en ésto: la radio tardó 50 años para llegar a 50 millones de personas; la televisión tardó 13 años para llegar a 50 millones de personas; e Internet ha tardado la mitad de ese tiempo para llegar a 100 millones de personas. AT&T ha estado tendiendo suficiente fibra óptica para darle dos veces la vuelta al mundo.

Las fronteras están desapareciendo y esto es una tendencia irrevocable, ya sean fronteras aduaneras, monetarias, políticas o étnicas: todas ellas se están derrumbando.

Se le preguntó si había alguna diferencia en extensión del cambio a principios del siglo XXI en comparación con unas décadas atrás y contestó: “Dos cosas han sido radicalmente distintas. El paso ha sido más rápido y alcance global no tiene precedentes. Sea que uno viva en un país comunista, en un reino, bajo una dictadura o en una democracia, el Internet llega su gente y el comercio electrónico le llega uno a su negocio de sus instituciones. Con un teclado y un mouse cualquiera puede llegar al mundo entero. Creo que esta es la revolución sin paralelo en la historia del hombre”.

Henry Paulson, presidente de la junta directiva y director ejecutivo de Goldman Sacks nos refiere su experiencia en la banca de inversión, egresado de Harvard y asesor de la Casa Blanca, del Presidente de los EUA.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Comenta que en 1974 eran muy raras las fusiones de las empresas. Antes casi no había mercados de alto rendimiento o derivados. Los banqueros de inversión trataban con los directores financieros pero sin exponer nada ante la junta directiva como lo hacen hoy. Ayudábamos a reestructurar sectores industriales completos. Originalmente a 1200 empleados y ahora son más de 15,000. Considera que están ocurriendo cambios masivos en el mundo.

Normalmente cuando se entrevista a los líderes de negocios casi siempre se muestran reflexivos, filosóficos pero también pragmáticos y no fanatizados por ninguna ideología.

Todos ellos están conscientes de los cambios que están ocurriendo en la sociedad. Considera que las líneas que dividen a los productores, proveedores y clientes se están haciendo difusas que las fronteras entre los países y las industrias están desapareciendo.

Es un mundo de gran incertidumbre en el cual son casi imposibles los acomodamientos entre una línea de conducta y otra y que se requieren grandes dosis de presión y de decisión.

Consecuentemente, conceden mucha importancia al encontrar métodos más sencillos que funcionen, siguiendo instintos básicos, identificando principios generales claros y permaneciendo fieles a ellos en los buenos y malos tiempos.

Todos coinciden en la importancia de servir al cliente y encontrar y conservar a los mejores talentos para sus empresas.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Les preocupan adoptar nuevas tecnologías y convertirlas en ventajas competitivas. Ven al mercado en términos globales, aún cuando tienen profundas raíces en las sociedades en que crecieron. Reconoce la importancia de la responsabilidad social de las corporaciones, protección del ambiente, contribución a la educación y la capacitación, trabajo estrecho con las comunidades en que operan las firmas; pero se preocupan más por que se les responsabilice de una serie de problemas que están fuera de su control y mandato corporativo.

Los altos líderes de negocios no se sienten cómodos asumiendo responsabilidades que tradicionalmente han pertenecido al sector público.

Al desarrollar negocios en economía mundial tienen que ir más allá que extender el alcance geográfico de su compañía y pensar cómo crear una fuerza de trabajo y un equipo administrativo realmente multicultural, cómo crear organizaciones que obtengan el bar máximo beneficio de sus activos en diversas partes del mundo y cómo hacer para vigilar estrechamente a las empresas que son más grandes que la mayor parte de los países.

Necesitan preservar las cualidades de liderazgo como mantener valores morales altos.

Tienen que ser líderes en quienes se pueda tener confianza en su eficiencia y justicia y que estarán al lado de su gente al mismo tiempo que cambian la naturaleza de su empresa través de fusiones, escisiones, alianzas, reestructuraciones e inclusive despidos de personal masivo.

Deben atraer a los clientes, los mercados y los empleados con una visión poderosa del futuro, ya que saben que tendrán que pagar caro si no realizan su sueño. Deben enriquecer a los accionistas con un precio de acciones que aumente trimestre tras trimestre, prestando al mismo tiempo atención a los demás interesados: clientes, empleados, proveedores y gobierno.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Deben balancear todos los objetivos y encontrar un punto de equilibrio sostenible.

Siempre están afrontando nuevas oportunidades, nuevos obstáculos, nuevo retos competitivos.

Se les considera malabaristas, que indica muchos objetivos organizacionales que deben mantenerse constantemente en juego. Este malabarismo tiene que juntarse con una velocidad mayor y en un escenario está a la vista del mundo, que juzga sobre cómo eran las cosas mañana y pasado mañana. El problema que ellos observan es que muchos ejecutivos no están mirando lo suficientemente lejos en el futuro, ya que están preocupados con lo que tienen que hacer todos los días y tampoco pueden ejercer una visión periférica por ser de tan corto plazo y perentorias las demandas inmediatas que se les hacen.

Aunque usted no lo crea, estos personajes no tienen tanto control como se podría pensar en virtud de sus cargos y de la posición que les atribuye la sociedad.

De hecho los hombres y mujeres de negocios que manejan las corporaciones más poderosas del mundo, no son los amos del universo, ni mucho menos, ni están tampoco perdidos en el espacio, la realidad es tan en un punto intermedio.

Son los consumidores quienes les dicen que quieren y cómo lo quieren; los accionistas y socios de negocios se empeñan en darles instrucciones.

Uno de los retos más grandes en el camino es que no existen señales que lo orienten y a cada momento existe un peligro inminente.

Antes de iniciar formalmente el tema del Poder, quisiera exponer algunas ideas sobre el **uso del poder** para el beneficio personal de usted y el de los demás.

# Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección

## EL PODER BASADO EN PRINCIPIOS

El verdadero poder del liderazgo se funda en poseer un carácter honorable y ejercer ciertas reglas y principios del propio poder. En materia de liderazgo se centra en teorías genéticas del " gran hombre ", de " la personalidad o estilo ", del " comportamiento ".

Estas teorías tienen un sentido más bien explicativo que predictivo. Nos pueden explicar por qué surgió y sobrevivió determinado líder, pero no nos ayudan a prever futuros líderes, ni tampoco a cultivar la capacidad de dirigir.

Consideremos un enfoque más fructífero: observar a los partidarios de los líderes, en lugar de estudiar los propios líderes, y valorar el liderazgo preguntándonos la razón de que hay quienes los siguen.

## TRES TIPOS DE PODER

Las causas por las cuales la gente sigue a los líderes son diversas y complejas, pero podemos examinarlas desde 3 perspectivas diferentes, cada una de las cuales tiene distintas raíces motivacionales y psicológicas:

- El primer nivel, se centra en el PODER COERCITIVO, es decir, las personas siguen a los líderes por el miedo que tienen a lo que les pueda ocurrir si no hacen lo que se les pide. En este caso, el líder ha creado en sus partidarios el miedo de que algo malo les va suceder o bien que perderán algo valioso si no cumplen. Así pues, existe temor a potenciales consecuencias adversas, se dice que sí a todo y se finge lealtad al líder, cuando menos al principio. Sin embargo este compromiso es tan sólo superficial y la energía involucrada se puede transformar rápidamente en sabotaje y destrucción cuando "nadie los vea" o cuando la amenaza haya desaparecido. Un ejemplo es el de ese empleado de una línea aérea que, disgustado porque pensaba que lo habían tratado injustamente, en su última noche en el trabajo borró con habilidad los horarios de vuelos almacenados en una computadora. ¿No fue éste, quizá, el precio que hubo de pagarse por una sumisión forzada? Se perdieron más de un millón de dólares y miles de horas de trabajo, aunado a los problemas ocasionados a los pasajeros.
- Un segundo nivel, indica que se sigue a los líderes por los beneficios que se pueden obtener de ellos. A esto se llama PODER UTILITARIO porque el poder que existe en la relación, se basa en un intercambio útil de bienes y servicios. Los seguidores tienen algo que líder desea: tiempo, dinero, energía, recursos personales, interés, talento, apoyo, entre otros, y el líder posee algo que ellos desean, tal como información, dinero, ascensos, posibilidad de brillar socialmente, camaradería, seguridad, oportunidades y más. Estos seguidores actúan creyendo que líder podrá hacer algo por ellos, si ellos cumplen con su parte en ésta especie de "regateo" haciendo algo a su vez por el líder. Gran parte de lo que sucede en el funcionamiento normal de las organizaciones, en una empresa que maneja miles de millones de dólares, hasta la vida cotidiana de una familia, es regido precisamente por este tipo de poder utilitario.

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección

- ⊕ Existe un **tercer nivel** de respuesta, diferente calidad y grado a los dos anteriores: el que se basa en el **poder que algunas personas ejercen sobre otras** porque estas últimas tienden a creer en ellas y en lo que están tratando de llevar a cabo. Son personas en las cuales se confía y a las cuales se les respeta y honra. Y los demás las siguen porque eso es lo que desean, quieren creer en ellas y en sus causas, quieren hacer lo que líder decida. No es una fe ciega, mi obediencia sin razonamiento, ni una servidumbre; es por el contrario un compromiso consciente de todo corazón, totalmente libre. Es un **poder centrado en principios**.

Casi todos hemos experimentado en nuestra vida, alguna de las etapas mencionadas, con este tipo de poder en nuestras relaciones con alguien que ha influido profunda y significativamente en nuestras vidas. Pudo haber sido alguien que nos brindó la oportunidad de triunfar o destacar, o nos alentó cuando veíamos todo “negro”, o simplemente estuvo allí cuando lo necesitamos. No importa lo que haya hecho, lo hizo porque confiaba en nosotros, y nosotros se lo retribuimos con respecto, lealtad, compromiso y voluntad casi incondicional y sin restricciones de seguirlo.

Cada uno de estos tipos de poder tiene un fundamento diferente y conduce también a diferentes resultados.

### LA INFLUENCIA DEL PODER

El poder coercitivo se fundamenta en el miedo, tanto del líder como del seguidor. Los líderes tienden a apoyarse en el poder coercitivo cuando temen y no obtendrían sumisión.

Es lo que conocemos como "mano dura" que pocos defienden en público, pero que muchos están dispuestos a usar, ya sea por que les parece justificado frente a otras amenazas más graves que se ciernen sobre el líder, o bien porque lo consideran conveniente y parece funcionar en ese momento. Sin embargo su eficacia es mera ilusión.

El líder que controla a los demás por medio del miedo descubrirá que su control es reactivo y temporal. Desaparece cuando desaparece líder, su representante o el sistema de control. A menudo moviliza las energías creativas de los seguidores para unirse y resistir por medio de formas tan creativas como descontroladas.

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección

El poder coercitivo impone una carga psicológica y emocional tanto los líderes como a sus seguidores. Alienta la sospecha, la mentira, la deshonestidad, y a largo plazo la disolución. El escritor y filósofo ruso Alexander Solzhenitsyn señaló: “Sólo se tiene poder sobre la gente mientras no se les quite todo. Pero cuando a un hombre usted le roba todo, él ya no está en su poder: es libre nuevamente”.

La mayoría de las organizaciones se mantienen unidas utilizando el **poder utilitario**, el que se basa la sensación de equidad y justicia. En tanto que los seguidores sientan que se les retribuye equitativamente, la relación se mantendrá.

La sumisión en que se basa el poder utilitario tiene más a parecerse a la influencia que al control propio.

Se respeta y reconoce la acción de los seguidores, pero desde la perspectiva de no fiarse mucho ellos. Los seguidores van tras los líderes porque el hacerlo les resulta funcional: les permite el acceso a aquello que líder controla gracias a su puesto, su pericia o con su carisma.

Pero la naturaleza de ese seguimiento sigue siendo reactiva, aunque esa reacción tienda a ser positiva, en lugar de negativa.

Cada vez se reconoce más que las relaciones basadas en el poder utilitario (puesto que cada individuo es recompensado por prestar atención a propias perspectivas y deseos) conducen a menudo al individualismo y no al trabajo en equipo y a la eficiencia del grupo.

Los “jugadores individualistas” pueden cambiar según la fluctuación de sus deseos y necesidades.

La demografía constante de la fuerza de trabajo indica que la lealtad a largo plazo, tanto de los líderes como de sus seguidores, es más bien la excepción y no la regla.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Los individuos van y vienen, y esto ocurre desde los directores ejecutivos hasta el más humilde de los empleados. Todos los líderes y empresas exitosas proclaman lo mismo: “Vamos a lograrlo a nuestra manera”.

Además, se fomenta una forma de que ética situacional en la cual los individuos deciden continuamente que es lo bueno, lo correcto y lo equitativo, careciendo de valores organizacionales compartidos.

Lo peor del poder utilitario es aquél que se refleja en la preeminencia que adquiere el sistema judicial de una sociedad litigante, con sus tribunales impone a la fuerza la equidad en la adquisición de una empresa por otra, los divorcios empresariales y las quiebras.

Su mejor aspecto consiste en que expresa una voluntad de continuar en una relación, sea ésta de negocios o bien personal, mientras sea retributiva para ambas partes.

El poder centrado en principios es poco frecuente. Los principios referentes a la marca de la calidad, a la distinción y a la excelencia en todas las relaciones.

Se basa en el honor: el líder honra al seguidor y éste opta libremente por colaborar, porque el también honra al líder.

El carácter distintivo del poder centrado en principios es la influencia sustancial, proactiva.

Es un poder sustancial porque no depende del seguidor le ocurra o no algo deseable o indeseable.

Ser proactivo es adoptar opciones continuamente, basándose en principios a los cuales se está firmemente sujeto.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

El poder centrado en principios nace cuando los valores de los seguidores y los del líder coinciden. No es algo forzado sino voluntario, puesto que las agendas personales del líder y sus seguidores coinciden hacia un fin superior.

“Los líderes siguen siéndolo mientras mantengan el respeto y lealtad de sus seguidores”.

Con el poder centrado en principios queda de manifiesto el control; pero no es un control exterior: es el autocontrol.

El poder se origina cuando los individuos perciben que sus líderes son honorables, y por eso confían y se inspiran en ellos, creen firmemente en las metas que ellos les transmiten y desean ser dirigidos.

El líder puede crear un poder centrado en principios, en sus relaciones con sus seguidores, porque tiene sentido del fin y visión, por su carácter, por su naturaleza esencial y por lo que él representa.

El poder centrado en principios estimula el comportamiento ético, porque la lealtad se basa en principios que a su vez se manifiestan en personas.

La ética se sustenta en última instancia en el compromiso de hacer lo correcto, y el poder que emana del respeto a los principios, motiva en los seguidores una voluntad de arriesgarse a hacer cosas correctas porque éstas son valoradas, ejemplificadas por el líder y sancionadas por la visión que éste comunica.

### **LA OPCIÓN DEL LIDERAZGO**

El líder debe optar en uno u otro sentido, cada vez que surgen problemas o bien oportunidades que requieren el concurso de otros.

**La opción esencial del liderazgo es el decidir cuál será la base de su poder: la coerción, la utilidad o los principios. Esta elección está limitada por el carácter del líder (quién es realmente y en que se ha convertido a través de sus anteriores opciones) y por sus habilidades interactivas, su capacidad y su trayectoria.**

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección

Cuando las cosas están en su punto culminante y se sufren fuertes presiones, es relativamente fácil apoyarse en el cargo, el status, los títulos o bien el apellido para obligar a alguien a que los siga. Si el líder carece de habilidades interactivas bien desarrolladas, o de la capacidad de permanecer y fiel a valores arraigados cuando está bajo presión, o de una trayectoria de integridad y confianza con los demás, es prácticamente imposible que, al encontrarse en medio de una crisis, no recurra a la fuerza.

Un líder tiene varias posibilidades para ejercer su liderazgo: utilizar la pericia, buscar con afán los ascensos a nuevos puestos y de mayores datos y poder. También puede acumular información y recursos. Puede aumentar la influencia potencial del poder utilitario acercándose al máximo a sus seguidores, reduciendo las barreras para que éstos accedan a él, simplificando mecanismos (políticas y procedimientos formales) para crear relaciones funcionales y facilitando y haciendo menos costoso a sus seguidores el establecer ese tipo de relaciones. Se trata de acciones tácticas que pueden conducir a que aumenten las opciones utilitarias de que dispone el líder.

Si un líder quiere aumentar su poder centrado en principios, debe adoptar un compromiso a **largo plazo**.

La confianza en sus relaciones, es el fundamento de este tipo de poder, no puede ser fabricada *ad hoc*. No se puede fingir sinceridad por demasiado tiempo. A la larga, los líderes quedan al descubierto. Y más allá de lo que pueden hacer a sus seguidores o por ellos, la profundidad del poder que ostentaban, está determinada, en definitiva, por lo que ellos son.

### LAS DIEZ HERRAMIENTAS DEL PODER

1. **La persuasión.** Incluye el compartir tanto las razones como razonamiento, defendiendo con firmeza su posición o deseo pero manteniendo al mismo tiempo un auténtico respeto por las ideas y perspectivas de los seguidores; explicarle a éstos el porqué y el cómo; el comprometerse a mantener el proceso de comunicación hasta alcanzar beneficios mutuos y resultados satisfactorios.
2. **La paciencia con el proceso y con la persona.** Mantener, a pesar de los errores, defectos e inconvenientes causados por los seguidores y de la impaciencia y expectativas propias por alcanzar las metas que uno se ha fijado, una perspectiva de largo plazo y el compromiso de seguir fiel a sus objetivos ante los obstáculos y contratiempos inmediatos.
3. **La delicadeza.** Es lo contrario al rigor, dureza y presión extrema, cuando deben afrontar los aspectos vulnerables, desplantes y sentimientos que pueden expresar los seguidores.
4. **La disposición a aprender de los demás.** Es actuar con el supuesto de que uno no tiene todas las respuestas, ni toda la información, y valorar los diferentes puntos de vista, juicios y experiencias que puedan tener los seguidores.
5. **La aceptación.** Abstenerse de juzgar a nosotros, siempre otorgándoles el beneficio de la duda, sin exigirles como condición a afirmar su alta autoestima, y que presenten pruebas de su desempeño específico.
6. **La bondad.** La sensibilidad, la preocupación, la consideración para con los demás. Tener presente esas pequeñeces, que realmente son grandes cosas, que surgen en el curso de una relación.
7. **La actitud abierta.** Consiste en reunir información precisa sobre los seguidores y detectar cuáles son sus perspectivas y en que pueden convertirse, respetando al mismo tiempo, en todo su valor, lo que hoy son - al margen de lo que posean, controle o hagan- y mostrando en la consideración por sus intenciones, deseos, valores y objetivos en vez de concentrarse exclusivamente en sus comportamientos.
8. **La confrontación compasiva.** Debe reconocerse el error, la equivocación y la necesidad de que los seguidores corrijan el rumbo en un contexto de auténtico tacto, preocupación y calidez hacia ellos, haciéndole sentir que pueden arriesgarse a tomar iniciativas sin menoscabo de su seguridad.
9. **La consistencia.** El liderazgo que uno adopta no es una técnica de manipulación que se pone en juego cuando las cosas no se hacen como uno quiere o se enfrenta una crisis o bien a un cuestionamiento, o se está acorralado, sino que por el contrario, se convierte en un marco de valores, el código personal, en una manifestación del propio carácter, en un reflejo de quién es y en qué se está convirtiendo uno mismo.
10. **La integridad.** Es armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engañarlos, de aprovecharse de ellos, de manipularlos o bien de controlarlos; revisando constantemente el propio desempeño a medida que se lucha por una congruencia.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección**

Gandhi afirmó: “No pretendo ser más que un hombre normal con una capacidad inferior a la media. No soy un visionario. Me considero un idealista práctico. Tampoco imagino tener ningún mérito especial por lo que sido capaz de lograr con mi ardua búsqueda. No tengo la menor duda de que cualquier hombre o mujer podría haber logrado lo mismo, si hubiera hecho el mismo esfuerzo y sostenido la misma esperanza y que yo”.

El líder que opera sobre la base de un poder centrado en principios descubrirá probablemente que es más cuidadoso en lo que exige de los demás, pero también que tiene más confianza en hacerlo.

A medida que aumente su entendimiento de la relación entre poder y el liderazgo, crecerá su capacidad para dirigir a otros e influir en ellos sin reforzarlos. Y experimentará la poco habitual paz mental que emanan de ser un líder sabio y eficaz.

# Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Alta Dirección

