

EL LIDERAZGO Y LA LUCHA POR LA INTEGRIDAD

Este libro trata de tres filosofías de administración: **liderazgo político**, **liderazgo directivo** y **liderazgo impulsado por valores** y los supuestos y comportamiento que cada una defiende, basándose en diversas entrevistas con los gerentes de las más importantes empresas. Otro de los temas que abarca es el de la integridad y los dilemas del liderazgo, es decir las probabilidades que los gerentes tienen de lograr los resultados excepcionales si encaran sus dilemas con ciertos prejuicios fundamentales.

El liderazgo político se apoya en ciertos supuestos fundamentales acerca de la naturaleza humana y de la manera de como las personas se comportan en la compañía, estos supuestos son dos, el primero son **las fuerzas divisivas**: el egoísmo, que no es mas que cuando los empleados buscan favorecer sus intereses personales y las de las subunidades en que trabajan, no de la organización en conjunto; la competencia por los recursos escasos, que es cuando las políticas financieras de una empresa limitan el capital que esta puede gastar; la especialización y fragmentación de la autoridad: que es cuando se intensifica la competencia externa y la competencia interna exige mayor especialización, lo cual lleva a las personas a ver todo desde su propia perspectiva y hacen lo que mas le conviene ocasionando conflictos. Estas tres fuerzas divisivas son las que dispersan los esfuerzos dentro de una organización ocasionando muchas veces conflictos.

El otro supuesto son **las fuerzas de inercia** que ocasionan que las compañías se deriven hacia la burocracia y la inflexibilidad, estas son: resistencia al cambio: que ocurre cuando los empleados se rehusan a formular nuevas estrategias para afrontar las presiones de los mercados, acogiendo a los criterios populares, siguiendo prácticas industriales estandar y practicando procedimientos que dieron resultado en el pasado; procedimientos operativos estandar: que son el sistema de administración de una organización y las rutinas formales e informales para tomar decisiones; satisfacer: significa que las personas y sub unidades se ponen de acuerdo en soluciones que son suficientemente buenas.

La filosofía política supone que los gerentes de las organizaciones no pueden dirigir por decreto, tienen que guiar a su organización de manera tal que sus esfuerzos refuerzan la estrategia de la compañía en vez de descarriarla. Entre las características del líder político se encuentran: que es cordial, amistoso y amable, lo contrario al estilo exigente y distante del gerente como jefe militar.

Los gerentes de las empresas tienen la responsabilidad básica de fijar las metas de su organización, las cuales deben de ser flexibles, y sobre todo asegurarse que sean alcanzables y de que todos se responsabilicen de ella. Con respecto a los conflictos, los líderes políticos tratan de evitarlos o por lo menos de reducirlos negociando compromisos.

El liderazgo directivo les concede mayor importancia a los hechos, a la sustancia estratégica de las decisiones y a la participación directa y personal de líder para guiar a su compañía a un rendimiento superior. Esta filosofía supone 3 básicos sobre las personas y las organizaciones, primero que las personas se motivan más por fuerzas internas que externas, es el caso de las necesidades de autorrealización y de éxito en el trabajo que mueven a las personas de superior inteligencia; segundo que las organizaciones necesitan fuertes empujones para la coherencia, presionando para la realización personal, un líder vincula a sus seguidores con una organización y su propósito; y tercero que la coherencia y la sustancia son más importantes que el estilo.

El líder directivo al momento de fijar las metas de la organización, pone en juego el juicio, la imaginación y la perspicacia para desarrollar una visión de lo que puede llegar a ser la compañía y como puede ser más competitivo. El objetivo del líder directivo no es obtener el consenso con respecto a las metas, sino obtener el desempeño y la mejor manera de obtenerlo es presentando ideas, analizándolas y haciéndolas discutir abiertamente. Cuanto más precisas y claras sean las metas mayor es su poder para dirigir las acciones de los empleados. Según la filosofía directiva siempre que haya conflicto dentro de la organización no sean

provocados por intereses personales, se debe estimular la discusión, ya que estas ayudan a desarrollar más alternativas y mejor comprensión de los puntos fuertes o débiles de las alternativas.

Entre algunas de las características de la filosofía directiva es el contacto personal con los demás, la comunicación es abierta y directa, desdeñando la politiquería la cual frustra la cooperación interna entre los empleados.

Liderazgo impulsado por valores, esta filosofía propone que los empleados tienen que comprometerse con la organización más bien que con sus líderes. El líder tiene dos responsabilidades una es infundirle propósito a la compañía y valores con los cuales otras personas se puedan identificar personalmente y crear un ambiente en el cual se estimule al personal para que enfrente los problemas con creatividad y con profunda dedicación personal.

Según unos resultados del estudio de Yankelovich revela que el desempeño sobresaliente es producto del corazón y la mente de empleados motivados por valores más altos, es decir que a los empleados no solamente lo motivan lo económico sino también otros factores como por ejemplo que se le reconozca su trabajo. Cuando el empleado se siente motivado le incorpora al trabajo dedicación y entusiasmo lo que conlleva a que la compañía sea un competidor mucho más fuerte y produzca un efecto grande en el rendimiento económico de la organización.

Al momento de solucionar conflictos que se presenten en la empresa, La preocupación dominante del líder es que cualquiera que sea la solución debe reforzar los valores críticos de la compañía.

En la parte II del libro se exponen los dilemas más importantes que enfrentan los gerentes y de lo que es en sí la solución a ellos que es la integridad. El primer dilema es **la tensión entre las maneras generales flexibles, abiertas de enfrentar los problemas, y las maneras precisas claras**. Este dilema se presenta cuando se fijan metas y eligen maneras de comunicarlas, cuando se crean sistemas administrativos y al momento de responderse todos los problemas tácticos que se encuentran todos los días. Para enfrentar este dilema los gerentes deben tener un fuerte prejuicio en favor de claras y específicas declaraciones de metas, lo mismo que de una conducta que estimule a los demás a buscar claridad y precisión a medida que desempeñan sus responsabilidades.

El segundo dilema es **la influencia de arriba contra la influencia de abajo**, es decir hasta que punto deben intervenir los gerentes en las actividades de los subalternos. La mejor solución según los autores del libro es entender tanto cuanto sea posible lo que está ocurriendo abajo y al mismo tiempo restringiendo las ocasiones directamente.

El tercer dilema es **la sustancia contra proceso**, es el conflicto entre el que y como cuando hay que tomar las decisiones. Cuando chocan sustancia y proceso, el gerente tiene que ofrecer, ante todo un claro ejemplo personal de concentrarse directamente en cuestiones de sustancia, es decir trabajar directamente por lograr la solución correcta del problema.

El Cuarto dilema es entre la **confrontación y el compromiso**, cuando ocurre un conflicto el gerente tiene que decidir si resolverlo por enfrentamiento o compromiso. En situaciones en que estos se ven tirados de allá para acá entre el compromiso y la confrontación, estos deben elegir la confrontación ya que por medio de la confrontación se puede llegar a tomar mejores decisiones.

El último dilema se deriva de las tensiones entre las 3 filosofías de liderazgo, es el **conflicto entre las tangibles** (utilidades, rendimiento, y presupuestos) **y las intangibles** (la ética personal, los valores y la visión estratégica de la compañía o sus obligaciones sociales). Un doble prejuicio o solución sería, que los gerentes aspiraran a un rendimiento sobresaliente comprometiéndose con las más altas normas de conducta ética y de integridad personal. La segunda es buscar en especial las maneras de lograr consideraciones intangibles

influyan en la toma de decisiones. Ambas partes de este prejuicio contribuyen a proteger a las empresas de la tiranía de los tangibles, siempre que los gerentes muestren mayor inclinación hacia los intangibles.