



# Directivos y líderes, ¿nacen o se hacen?

J. Jesús Vázquez Estupiñán\*  
Universidad La Salle,  
Ciudad de México

## Artículo de opinión

Recibido: 11 de julio, 2016  
Aceptado: 7 de agosto, 2016  
Disponible en línea:

### Resumen

La controversia que generan los conceptos de liderazgo y dirección no es nueva. Por una parte, quienes favorecen la idea de que un líder no se forja en la escuela sino en la tarea misma; del otro lado, quienes defienden a toda costa, la validez del criterio que asegura que la dirección es un proceso que se aprende, incluso, científicamente en las aulas.

El trayecto profesional de todo directivo se parece a una gesta peregrina con un acento muy individual que debe asumir quien se enfrenta de manera natural o accidentalmente a la tarea de dirigir.

Es indiscutible que muchos seres humanos en la historia de la humanidad han brillado con luz propia por su gran liderazgo; nacido de manera espontánea a manera de un don. Y también es preciso señalar que pueden apreciarse frutos evidentes de grandes directores que se han forjado en el conocimiento que se comparte y madura en los salones de clase, con la guía de un expositor preparado, siguiendo la pauta de un programa curricular delineado con propósitos claros y efectivos.

Estas líneas invitan a reflexionar acerca del camino largo, intenso y lleno de retos que implica el arte y ciencia de dirigir y que sólo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación permanente y profesional puede ser la fuerza y para transitarlo con éxito.

### Palabras clave

Directivos, Liderazgo, Dirección, Empresa

\* Licenciado en Administración de Empresas y en Periodismo, posgraduado en Alta Dirección por el IPADE; maestro en Derecho por la UNAM y doctorado en Educación por la Universidad La Salle. Exrector de la Universidad La Salle Morelia. Miembro fundador del Movimiento Juvenil Lasallista. Titular de la Secretaría de Jóvenes en el Gobierno del Estado de Michoacán. Actualmente es director de la Facultad de Negocios de la Universidad La Salle, Ciudad de México.

## Managers and leaders, are born or is made?

### Abstract

The controversy generated by the concepts of leadership and management is not new. On the one hand, those who favor the idea that a leader is not forged in school but in the same task; On the other side, Advocates at the expense Toda, the validity of the criterion that assures that management is a process that is learned, INCLUDING, scientifically bathroom classrooms.

The career path of an entire steering a pilgrim feat with an individual must assume very accent who faces natural or injured to the task of directing v Way looks like.

It is indisputable that many human beings in the history of humanity have shining examples for their great leadership; born spontaneously A way of a gift. It is also to be noted that can be seen evident fruits of great directors who have been forged in the knowledge shared and mature in the classroom, with the Guide Prepared display one, along the lines of the UN program curriculum outlined Purposes Effective and clear.

These lines invite reflection About Long Road, intense and full of challenges implications art and science of managing and can only be Overcome scam adequate preparation. And if the road is long and difficult, permanent and vocational training can be the strength and paragraph walk it successfully.

### Key words

Executives, Leadership, Management, Company

## Directivos y líderes ¿nacen o se hacen?

### » 1 Aspectos descriptivos y contextuales de dirección y liderazgo

Carlos Llano Cifuentes sentenció con maestría: “La dirección es más arte que ciencia; es una función de síntesis entre el mando de hombres y mujeres... supone y exige apertura de mente y firmeza de criterio”.

La vida está en constante evolución. Resulta insuficiente el completar el programa curricular de licenciatura una vez en la vida y con este equipaje enfrentar los retos laborales de toda la vida

Aún en recientes generaciones se acuño la idea de que en los años de la juventud se llenaban las alforjas de conocimientos necesarios para toda después, iniciar una vida laboral, concentrada en el trabajo profesional que bien podría extenderse hasta entrar en la etapa de madurez. Irremediamente la etapa final consistiría en ceder el turno a las juventudes que relevan al adulto mayor.

En la nueva sociedad de la información, bien entrado el siglo XXI, el viejo concepto del trabajador ha cedido el protagonismo a los trabajadores del conocimiento. La seguridad del empleo para toda la vida, o la empresa comprometida con un empleado toda la vida ha pasado a la historia. El entorno actual exige del trabajador la superación constante para poder mantener su empleo durante toda una vida. Si esto es así para la gran mayoría de los trabajadores, lo es en mayor medida para los directivos.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia la propia carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos.

Todo directivo tiene la obligación de la preparación constante y de la capacitación periódica para aspirar a lograr progreso, permanencia y seguridad laboral.

Surge así una serie de interrogantes y retos que cuestionan la formación del directivo, apelando a las necesidades que los diferentes momentos de vida profesional le presentarán; sus puntos débiles, sus fortalezas, los riesgos y las tecnologías que soportarán su quehacer directivo.

Son muchos los autores, la literatura y las experiencias compartidas en conferencias y jornadas de dirección, toma de decisiones y liderazgo.

El citado Carlos Llano, Sergio Raymond, del IPADE; Abraham Zaleznik, profesor de la Universidad de Harvard; Manfred F.R. Kets de Vries; Peter Drucker, titular de la cátedra Marie Rankin Clarke de Ciencias Sociales y Gestión en la Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management, en la Claremont Graduate University. Todos ellos inmerso en el manejo del factor humano, ahondando en la conducta directiva, la inteligencia emocional y finalmente en el desarrollo humano; cada cual con sus enfoques particulares y peculiar acento y concepción.

Abraham Zaleznik escribió: “directivos y líderes: ¿son diferentes?”, analizando tanto la estructura como los procesos organizacionales. El desarrollo de la gestión, enfocado en la creación de la competencia, el control y el equilibrio de poder. Su postura marginaba un tanto los elementos sensibles del liderazgo, inspiración, visión y pasión humana, los cuales impulsan el éxito corporativo en la actualidad.

La diferencia entre los directivos y los líderes, según Zaleznik, gira en torno de las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su mente. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. Los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Es entonces en donde cobran un gran sentido las palabras de Carlos Llano Cifuentes, mencionadas al inicio, cuando señala que “la dirección es más arte que ciencia”. El desarrollo de ambas disciplinas o acciones precisare de la ejercitación de la lógica y de la estrategia en un entorno en el que la creatividad y la imaginación tienen cabida.

El mundo de los negocios ha desarrollado planteamientos muy particulares en referencia a al liderazgo, estableciendo nuevos parámetros éticos, ubicando al liderazgo colectivo por encima del individual, el culto al grupo por encima de la personalidad.

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder (pensamiento rector, según el Dr. Guillermo Torres Trueba) para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y el riesgo de perder el control de sí mismos en aras de obtener lo deseado.

## 2 Personalidad del directivo frente a la del líder

Zaleznik confronta distintos comportamientos:

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control, considerando el que sus energías se dirijan hacia los objetivos o el que se direccionen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas.

La función del directivo estriba en la solución de problemas. El directivo pregunta: “¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?”. Desde esta perspectiva, el liderazgo es simplemente un esfuerzo práctico para conducir los negocios.

Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que las personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de jerárquicos y de responsabilidad. En esta concepción conviene erradicar los mitos que refieren al directivo como un genio, un héroe o un caudillo. Juegan más bien otros factores como la perseverancia, la tenacidad, el trabajo comprometido, la inteligencia, la capacidad analítica y especialmente la puesta en práctica de algunas virtudes universales como la tolerancia, la paciencia, la prudencia y la buena voluntad.

Todo líder debe mostrar, según Daniel Goleman un grado de “inteligencia emocional”.

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos; por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y en la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce en el momento de modificar el estado de ánimo, evocando imágenes y generando expectativas, define el rumbo de las organizaciones y de los negocios.

Entonces se redimensionan los modos de concebir lo que es deseable, posible y/o necesario.

## 3 Concepciones del trabajo

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intere-

ses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes.

## 4 Las relaciones con los demás

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

En los últimos años, los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

## 5 El sentido del yo

Zaleznik cita a William James, quien se refiere a su experiencia religiosa cuando describe dos tipos básicos de personalidad, “los que nacen una vez” y “los que nacen dos veces”. O sea, las primeras han tenido una vida fluida, sencilla, las segundas no han tenido una vida fácil, sus vidas han estado marcadas por una eterna lucha. Por lo tanto las personalidades de una y otra son totalmente diferentes, pues tienen una visión del mundo distinta.

El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James tenía en mente esta armonía, este sentido del yo que fluye con facilidad hacia y desde el mundo exterior, cuando definió la personalidad de los nacidos una vez.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio. Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.

A la hora de estudiar el desarrollo del liderazgo, tenemos que examinar dos trayectorias diferentes de la historia personal: en primer lugar, el desarrollo a través de la socialización, el cual prepara al individuo para guiar instituciones y para conservar el equilibrio existente en las relaciones sociales, y en segundo lugar, el desarrollo a través del control personal, el cual impulsa a un individuo a luchar por el cambio psicológico y social. La sociedad produce sus talentos directivos a través de la primera línea de desarrollo; los líderes surgen a través de la segunda.

## 6 El desarrollo del liderazgo

Zaleznik reflexiona sobre el desarrollo de cada persona, sobre lo cual plantea que se inicia con la familia. Cada individuo experimenta traumas asociados a la separación de

sus padres, así como a la situación que sigue a esta dolorosa experiencia. En esta misma línea, todos los individuos tienen que afrontar las dificultades con el fin de lograr el autodomínio y autocontrol. Sin embargo, para algunos, quizá la gran mayoría, la riqueza de la infancia proporciona la adecuada gratificación y las oportunidades suficientes para encontrar sustitutos de las recompensas que ya no están disponibles. Después de la primera infancia, los patrones de desarrollo que afectan a los directivos y a los líderes implican una influencia selectiva de determinadas personas. Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

Después de haber expuesto algunas reflexiones del profesor de Harvard Abraham Zaleznik, continuamos con los puntos de vista de Kets de Vries quien también explora en el comportamiento de los altos directivos. Su receta para un liderazgo sano es el conocimiento de sí mismo y una vida personal madura. Observemos que este autor no trata la diferencia entre directivos y líderes, sólo las características de los hombres que logran el triunfo de las organizaciones, a los cuales llama, indistintamente, líderes o directivos.

Ante todo, Kets de Vries identifica a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a sí mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social.

Por desgracia, estos aspectos que se encargan de los procesos más intuitivos, como lo es la inteligencia emocional no se estimulan en las escuelas de formación de directivos. Además, son pocos los estudiantes que se esfuerzan por desarrollar estas habilidades y no siempre se aprende en el trabajo. Otro aspecto desfavorable, en este sentido, es que son cada vez más los directivos que proceden de sectores financieros, en el que se tiende a menospreciar la reflexión emocional y la introspección.

Por supuesto, a lo largo de los años se han conocido directivos de gran éxito que no son en absoluto introspectivos. Eran total y absolutamente personas emprendedoras. No obstante, según experiencias, los líderes más efectivos son capaces tanto de actuar, como de reflexionar, lo que les prepara para la gestión a largo plazo. Estos individuos no solo corren, sino que también se toman su tiempo para preguntarse a dónde van y por qué.

La cultura desempeña un papel destacado a la hora de determinar el tipo de líder, plantea este experto, ya que las culturas diferentes tienen expectativas diferentes de sus líderes. La conexión entre liderazgo y cultura es algo muy complejo. No siempre es fácil apreciar o comprender que lo que la gente hace, quiere decir o manifiesta difiere de una cultura a otra. Sin ese conocimiento, es imposible ser un líder en otra cultura. Se habla, por supuesto, de la cultura nacional, no de la corporativa.



Ante la expresión de que los directivos “no se comportan siempre de una forma racional”, Kets de Vries expresa que: cuando se estudia a los directivos, salta a la vista rápidamente que no se comportan siempre de forma racional. En realidad, el comportamiento irracional es habitual en la vida de las organizaciones. Fue precisamente el deseo de comprender esta irracionalidad lo que lo condujo al campo de la psiquiatría y del psicoanálisis. Al comenzar a investigar, descubrió que los líderes empresariales son mucho más complejos que los individuos que estudian la mayoría de los psicólogos. De hecho, es más fácil comprender a las personas que se encuentran internadas en hospitales psiquiátricos porque padecen patologías extremas.

La salud mental de los altos directivos es mucho más sutil. No pueden estar demasiado locos o no lograrían, por lo general, alcanzar puestos directivos. Sin embargo, se trata de personas muy impulsivas y, cuando las analizan, normalmente se descubre que sus impulsos proceden de los patrones y experiencias de la infancia que han arrastrado hasta la edad adulta. Hay un tema que resulta muy problemático y es sobre el “narcisismo”, ya que tiene una mala reputación y, a menudo, con toda la razón.

Sin embargo, todo el mundo y, en particular, los líderes, necesitan una dosis saludable de narcisismo para sobrevivir, ya que los impulsa al liderazgo, a la reafirmación, a la confianza. Para ser efectivas, las organizaciones necesitan personas con una saludable falta de respeto por el jefe, personas que puedan articularse a sí mismas. La tenacidad y la creatividad no podrían existir sin el narcisismo.

Otra reflexión del experto expresa que los directivos tienden a ser un grupo con bastante ansiedad. En un momento dado, los directivos tienen la sensación de que suceden demasiadas cosas sobre las que tienen muy poco control. Así, como haría cualquier otra persona, tienden a buscar algún soporte y uno que cuenta con una buena aceptación en el mundo de los negocios es volcarse en la acción. La depresión es otro de los estados emocionales que sufren los directivos, sobre todo aquellos que llegan a ocupar cargos pasados los cuarenta. Al llegar a esa edad, se sienten impulsados a replantearse la identidad de la carrera profesional y se despierta su preocupación por el agotamiento y la pérdida de efectividad, aunque, esto es solo preocupación, pues para una organización son muy útiles por el cúmulo de experiencias.

No obstante a todas estas características antes mencionadas, toda organización pretende tener líderes sanos. Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen. Esto se debe a que son capaces de experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular. Al mismo tiempo, los líderes sanos creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia responsabilidad; no están buscando continuamente un chivo expiatorio o echándole la culpa a otros de lo que va mal.

Los líderes sanos no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos. Pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia. Tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor es que los líderes sanos tienen la capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla. Y, lo más importante, tienen la capacidad para establecer y mantener relacio-



nes con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

Por último, referimos el enfoque expresado por Peter F. Drucker en su artículo titulado “Qué hace falta para ser un directivo eficaz”, donde plantea que un directivo eficaz no necesita ser un líder, en el sentido del término que más se utiliza en la actualidad, ya que ha habido directivos que no encajaban en el estereotipo de líderes. Los ha habido de todo tipo y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias. Algunos han sido extrovertidos y otros casi solitarios, algunos muy permisivos y otros muy controladores, algunos generosos y otros parcos. Lo que les ha hecho eficaces a todos es que han seguido las mismas prácticas expuestas a continuación, las dos primeras les proporcionan el conocimiento que necesitan, las cuatro siguientes les ayuda a convertir ese conocimiento en actuación eficaz. Las dos últimas les sirven para asegurarse de que toda la organización se sienta responsable y alineada.

### Prácticas:

Preguntan: ¿Qué hay que hacer?

Preguntan ¿Qué es bueno para la empresa?

Elaboran planes de actuación

Asumen la responsabilidad de las decisiones

Asumen la responsabilidad de la comunicación

Centran su atención en las oportunidades, no en los problemas

Celebraban reuniones productivas

Piensen y dicen “nosotros”, no “yo”

Concluye Peter Drucker que hay una última práctica adicional, que se trata de una práctica tan importante que la elevaría al rango de norma, es la siguiente: primero escuche, después hable.

## 7 Conclusiones

Al analizar todas estas reflexiones es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas. Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir. Las entidades de formación son las encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.

## 8 Bibliografía

- Coutu, Diane L. (2004). Los líderes en el diván: una conversación con Manfred Kets de Vries, *Harvard Business Review*, 82(1). pp. 56-63
- Drucker, Peter. (2004). Qué hace falta para ser un directivo eficaz. *Harvard Deusto, Business Review*. (128). pp. 6.
- Zaleznik, Abraham. (2004). Directivos y líderes: son diferentes? *Harvard Deusto, Business Review*. (126). pp. 38.

