



# El Presupuesto Base Cero como principio para determinar el gasto público \*

Ma. Enriqueta Mancilla Rendón \*\*  
Universidad La Salle,  
Ciudad de México



## Artículo de investigación



Recibido: 15 de enero, 2016  
Aceptado: 22 de febrero, 2016  
Disponible en línea:

## Resumen

La administración del presupuesto ha obligado a los Estados a tener orden, claridad y transparencia en la forma de determinar el gasto público. El presente trabajo tiene como propósito describir el principio y la técnica del Presupuesto Base Cero para concientizar la importancia del tema, los beneficios que se obtienen, el costo de su implementación, y el proceso para desarrollarlo, a diferencia del presupuesto tradicional. Por su importancia, se comprende que el tópico es una técnica útil, según la experiencia internacional.

---

## Palabras clave

Presupuesto Base Cero, Presupuesto Tradicional, Unidad de decisión

**The Budget Base Zero as a principle to determine the expenditure public.**

## Abstract

Budget management has forced states to have order, clarity and transparency in the way of determining public spending. This paper aims to describe the principle and technique of Base Zero Budget to raise awareness of the importance of the issue, the benefits obtained, the cost of implementation, and the process to develop, unlike the traditional budget. Because of its importance, it is understood that the topic is a useful technique, according to international experience.

---

\* Producto de investigación derivado del Proyecto “Contabilidad Gubernamental”. El estudio describe la probabilidad de realizar el presupuesto tradicional con los principios y técnica Base Cero.

\*\* Doctora por la UNAM. Investigadora de la Universidad La Salle, Ciudad de México. Líder del Grupo de Investigación, Desarrollo e innovación: “Estudio de normas fiscales, contables y auditoría”. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1 del Conacyt. Miembro del Colegio de Contadores Públicos de México. Profesora del posgrado de Derecho, UNAM. maenriqueta.mancilla@ulsamx

### Key words

Zero Base Budget, Traditional Budget, Decision Unit.

## » El Presupuesto Base Cero como principio para determinar el gasto público

### 1 Introducción

El presupuesto base cero consiste en realizar una estricta planeación de las necesidades de los gastos e inversiones de capital de una área, o de una entidad, y tratándose del sector público implica que esta planeación identifique los gastos corrientes de un año a presupuestar, los costos operativos de personal del área o de la entidad, la aportación económica a los programas sociales que se otorgan a la sociedad, adquisiciones de medicinas para el sector salud, instrumentación médica, etc.; y con relación a los gastos de capital, las adquisiciones de equipo y mobiliario fijo, de transporte, bienes muebles e inmuebles, para garantizar la continuidad de los servicios que presta el gobierno a la sociedad. Dicho de otra manera, el Estado debe examinar con todo cuidado el costo beneficio de las actividades a realizar para proporcionar el bienestar social, marcando objetivos claros y alcanzables, examinando con precisión los nuevos enfoques para proponer alternativas de servicio y costos, para materializar un verdadero ahorro; la técnica Base Cero implica evolucionar a una sola idea, presupuesto, planeación, y sistema de administración, orientados al resultado. El siguiente estudio tiene un alcance descriptivo con base en la teoría de base cero de Vilchis, Mejía y Bailey, y se siguió como metodología el método histórico-científico, cuyo contenido se centra en técnicas de investigación bibliográficas

### 2 Aspectos descriptivos de un presupuesto Base Cero

Tradicionalmente los funcionarios a cargo de un programa sólo tienen que justificar los incrementos que ellos desean realizar con relación al presupuesto que se ejerció el año anterior. Dicho de otra manera, lo que ellos resuelven gastar es lo que “es usualmente aceptado como necesario sin someterse a examen”.

Por supuesto que podrían realizarse ahorros sustanciales si cada entidad justifica la cantidad requerida cada ejercicio presupuestario, pensando como si sus programas fueran nuevos. Difícil de lograr, sin duda, debido a que se necesita el esfuerzo de muchas personas y labores para su formulación, así como por aquellos que temen que sus programas puedan estar en peligro de no ser renovados.

La Presupuestación como actividad gubernamental gira en torno a dos premisas fundamentales:

1. Fijar el monto del presupuesto
2. Equilibrar la asignación de los recursos entre las demandas que los reclaman (y que compiten por ellos).

Con esta premisa es importante considerar ¿son eficientes y efectivas las actividades actuales? Y mejor aún: ¿deben eliminarse o reducirse las actividades para financiar programas de mayor interés (social, económico o político)?

Las empresas públicas y privadas contemplan este presupuesto como un mecanismo para administrar efectivamente sus recursos. Es un proceso que combina elementos de una administración efectiva: identificación de los objetivos, evaluación de las alternativas y de cargas de trabajo y medidas de ejecución. Es un proceso administrativo.

Las razones del Presupuesto Base Cero pueden definirse en cuatro consideraciones:

1. Elimina programas de baja prioridad.
2. Mejora la efectividad de los programas en uso.
3. Redistribuir más racionalmente los recursos disponibles.
4. Menor incremento anual de recursos adicionales.

Para Peter Pyhrr (en Vilchis, 1979) el presupuesto base cero “es un proceso de carácter administrativo, después, un proceso de planeación, y en tercer lugar un proceso presupuestario”. Este procedimiento involucra a todas las actividades, programas o funciones a las cuales pueda articularse un costo beneficio, aun cuando no sean objetivas. En el sistema gubernamental se puede utilizar en todas las operaciones de forma que, en la planeación y presupuestos, participen los administradores para justificar la petición de recursos, al detalle, y a partir de allí, fijar la partida presupuestal, partiendo de cero. Dicho procedimiento y actividades deben de identificarse en paquetes de decisión que serán evaluados y categorizados atendiendo a las prioridades e importancia.

### 3 Pasos para realizar un presupuesto Base Cero

El presupuesto tradicional está orientado hacia incrementar los cifras y no hacia los resultados. La mayor parte de las alternativas no se identifican ni evalúan, de forma que la alta dirección no identifica las acciones con objeto de equilibrar las operaciones corrientes con los resultados. El proceso del presupuesto está separado de la operación, de la toma de decisiones, y es concebido como un medio para obtener financiamiento adicional.

El Presupuesto Base Cero adopta una premisa a su interior afirmando que cualquier actividad incorporada al presupuesto tiene igual posibilidad de ser financiera, por ello su centra en las actividades de la entidad cuyo valor sea representativo. Se pueden identificar cuatro pasos para su realización:

1. Identificar las Unidades de decisión.
2. Analizar cada unidad de decisión dentro de paquetes de decisión.
3. Evaluar y jerarquizar todos los paquetes de decisión para obtener la solicitud de asignaciones.
4. Preparar detalladamente los presupuestos operativos reflejando aquellos paquetes de decisión aprobados en el supuesto asignado.

### **Paso 1. Identificar las unidades de decisión.**

Cuando una actividad es representativa se define como una unidad de decisión. Esta puede ser un elemento de la organización, un proyecto, un programa, un plan de trabajo, y como ya se mencionó, una actividad.

### **Paso 2. Analizar cada unidad de decisión dentro de paquetes de decisión.**

Los administradores analizan y describen la unidad de decisión en uno o varios paquetes de decisión. Este consiste en un documento en el que se identifica y describe cada unidad de decisión, de forma que se pueda evaluar la actividad el costo y los beneficios. En el paquete de decisión se encuentra un objetivo, los mecanismos de ejecución, el costo beneficio, y las alternativas para ejecutar la misma función, y el esfuerzo para realizar el trabajo. De esta forma los administradores tienen la oportunidad de elegir la alternativa que consideren mejor. Si el paquete se prueba, el administrador operativo de inmediato debe de identificar los niveles de ejecución del trabajo.

### **Paso 3. Evaluar y jerarquizar todos los paquetes de decisión para obtener la solicitud de asignaciones.**

El administrador es quien efectúa la ordenación de las actividades de la unidad, pues sabe quién es el que tiene mayor conocimiento y dominio de la operación; sin embargo a su superior es quien corresponde revisar y tomar la decisión final. Esto se llama jerarquización. Así es como la alta dirección integra todos los programas enlistando las prioridades establecidas en las otras áreas; esta es una posición que le permite identificar posibilidades de transferencia entre los programas, conociendo los efectos de los niveles del gasto lo cual provoca una nueva reubicación del presupuesto. El administrador no solo obtiene un presupuesto, sino un plan operativo y el presupuesto es producto de decisiones operativas.

### **Paso 4. Preparar detalladamente los presupuestos operativos reflejando aquellos paquetes de decisión aprobados en el supuesto asignado.**

Con la información generada por los administradores, corresponde a la alta dirección de la entidad definir la partida que ha de integrar el presupuesto detallado. Esta técnica facilita que, en el caso de tener que realizar un ajuste a la cifra final, los niveles de gasto analizado permite el ajuste del presupuesto.

## **4 Implementación del presupuesto Base Cero**

Para implementar el presupuesto base cero en el primer año se requiere de más tiempo que el empleado mediante otros procesos de planeación y presupuesto, como el tradicional o incremental. Se presentan problemas en la formulación de paquetes de decisión, en la minimización de los costos, por ejemplo para el mantenimiento del personal. Para hacer una evaluación adecuada se necesita planear tiempos, recursos materiales y humanos, de mucha información adicional para concretar las necesidades, y de una buena gestión en la erogación del gasto comprometido, porque cada peso del gasto que se erogue deberá estar plenamente justificado.

- Requiere de un apoyo y participación directiva.
- Confección de un diseño presupuestario a las características de la organización a donde ha de aplicarse.
- Trae aparejados cambios en el enfoque de las decisiones.
- Es importante la capacitación, el entrenamiento y la asistencia técnica a las personas que habrán de preparar el documento.

Implementado el Presupuesto Base Cero aporta las siguientes ventajas:

1. Mayor involucramiento de los administradores en el proceso presupuestarios.  
Puesto que es un instrumento para la administración, la comunicación interna se mejora entre las áreas lo que propicia un mayor compromiso para una mejor y efectiva administración presupuestaria.
2. Con la cantidad de recursos asignada, equivalente a la partida en el presupuesto tradicional, el interés de los administradores aumenta, decrece el incremento anual y se encauza a los resultados.
3. Dota de un aparato para disminuir coherentemente los presupuestos en lugar de reducciones impositivas que impactan a los programas o áreas que tienen prioridad.
4. Los nuevos programas se colocan con una igualdad de posibilidad para realizarlos con relación a los ya existentes, proporcionando a los administradores la posibilidad de seleccionar estrategias y alternativas.
5. Debido a que los programas son analizados, la confianza de proceso presupuestario se incrementa.

## 5 Experiencia internacional

### 5.1 Estados Unidos

El presupuesto base cero (Zero-Based Budgeting) tuvo su origen en los Estados Unidos con un concepto sugerido por Verne B. Lewis en la década de los 50's y se introduce por la iniciativa privada en el año de 1969. Peter A. Pyhrr siendo contralor de la Compañía Texas Instrument propuso que el presupuesto debía de prepararse a partir de nada o de una base cero. El presupuesto base cero es una útil herramienta para gestión de evaluación de gastos que se implementó primero en el Estado de Georgia en 1971 por el entonces gobernador del Estado Jimmy Carter y llegó a Washington en 1977 por él siendo presidente de los Estados Unidos quien ordenó implementarlo a nivel federal porque la técnica presentaba una mejora en la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos. En 1976 se instrumentó en once estados del país llegando en 1980 a implementarse en 25 entidades federales de Estados Unidos.

En la experiencia de los Estados Unidos se implementó de una forma parcial, según la unidad de decisión, siempre en la congruencia de la entidad, y con la capacidad gerencial para la búsqueda de la información, así como el compromiso para el cumplimiento de los programas; se tiene claro que la instrumentación de la técnica base cero incidió en la disminución de la tasa de crecimiento del gasto público.

En su origen el diseño del presupuesto en los Estados Unidos en la década de los cincuenta estuvo orientado a un Presupuesto por Resultados, el cual fue reorientado (1965-1968) a un Presupuesto por programas y en la administración del presidente Richard Nixon este se diseñó a un Presupuesto por Administración por objetivos (1970-1973). Estas reformas sentaron un precedente para tener un conocimiento sobre Estructura Programática, sobre el diseño con las Medidas de Resultados, y conformar el concepto de Unidades de Decisión, así como las Técnicas de Planificación (costo-beneficio y cálculo de descuentos de interés en obras públicas).

Las condiciones máximas para el éxito de Presupuesto Base Cero se presentan en las entidades bien estructuradas cuyas actividades y fines estén bien definidos y el resultado de sus productos sea cuantificables. Según Jhon Bailey (en Vilchis, 1979) lo más importante que estos aspectos estructurales es “la existencia de un compromiso de la alta dirección para implementar Base Cero, y también si hay una bien planeada estrategia de implantación”.

Los beneficios del Presupuesto Base Cero pueden describirse como sencillo de comprender, es flexible, congruente con la realidad, mayor involucramiento de los gerentes con las circunstancias, coadyuva a la toma de decisiones y mejora la información, entre otras.

#### Beneficios del presupuesto base cero

1. Sencillo de comprender. (Presupuesto por programas o tradicional: dependiente de un grupo o una elite de planificadores o presupuestadores a nivel nacional o central).
2. Flexibilidad. Se puede implementar en partes o como un todo.
3. Congruencia con las líneas de la organización (realidades).
4. Mayor participación de los gerentes de programas en la formulación del presupuesto. La tendencia en el presupuesto tradicional es centralista. La participación de los gerentes esta circunscrita a búsqueda de información.
5. Propicia que los gerentes piensen en términos de qué están haciendo y para cuándo o cuánto cuesta lo que están haciendo (METAS). Nexo claro entre costos y resultados.
6. Ayuda a tomar decisiones. Promueve la búsqueda de acciones como alternativas para realizar la misma misión o los mismos fines.
7. Evaluación de la base.
8. Mejora la información. Gerentes de nivel medio y alto comprenden lo que esta pasando en su organización.

El costo de implementar un Presupuesto con la técnica Base Cero es alto ya que se requiere tiempo para su preparación. La relación es de 1 a 4 veces con el presupuesto tradicional. El costo se incrementa en la época de implementación, es decir, en los dos o tres primeros ciclos presupuestarios y debe estar articulado con una planeación adecuada. Existe un aumento de documentación y un incremento de justificación de gastos que

puede ser entre el 20% y 800%. Existe la idea de que la implementación es demasiado difícil. El mayor avance se dio en el ramo administrativo y poco en el ramo legislativo.

#### Beneficios del presupuesto base cero

1. Tiempo requerido para su preparación. 1 a 4 veces con el presupuesto tradicional. El costo es más alto en la época de implementación, es decir, en los dos o tres primeros ciclos presupuestarios.
2. Articulado con una planeación adecuada.
3. Aumento de documentación o aumento de justificación de gastos: entre el 20% y 800%.
4. Fijación del nivel mínimo de los programas. Razones psicológicas.
5. La idea de que la implementación es demasiado difícil.
6. No ayuda mucho a la coordinación externa entre entidades, aunque si lo hace al interior de las propias entidades.
7. Avance en el ramo administrativo y poco en el ramo legislativo.

## 5.2 Venezuela

En Venezuela se usa la técnica Base Cero. El presupuesto se planea con base en proyectos a través del Plan Operativo Anual (POA). En paralelo existe la Unidad de Tesoro y al final del año su saldo queda en cero. El POA se hace por dependencia y se consolida como institución para después cruzar la información con la planificación institucional financiera y el plan de compras. No se puede comprar si no fue planificado. Es distribución del gasto equitativo. Lo hace la Asamblea Nacional y es ley nacional. Se evalúa los primeros tres meses del año.

Según el autor Vilorio (2015) su implementación llevo cinco años y aún faltan muchas cosas por considerar. Ha sido muy costoso el diseño, y el seguimiento involucra a mucha gente. Se programa y planea conforme lo establece la ONU. El cambio fue derivado de comprender que el presupuesto tradicional no era operativo, no era transparente, y tampoco había planes para el ejercicio del presupuesto.

## 5.3 Argentina

Argentina no utiliza la técnica Base Cero. Según Grispo (CEFP, 2005) en 1982 la primera experiencia tuvo lugar en la Provincia de Buenos Aires en materia de implantación del presupuesto Base Cero. El objetivo fue mejorar las decisiones en materia de asignación presupuestaria. En la actualidad no se utiliza la técnica Base Cero en forma corriente. Sin embargo, por su probada eficacia, cuando se aplica de forma correcta, se insiste en su utilización.

## 6 La experiencia en México

Se implementó en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos la cual fue creada en 1976 y existió hasta 1994 cuando cambio su denominación a Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Social (SAGARPA); se trató de formular el presupuesto de egresos para el año de 1980.

En 1979 la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos empleaba la mitad de su presupuesto en obras de inversión hidráulicas; construía presas grandes y pequeñas, así como pozos hidráulicos. La Secretaría tenía conformados 27 programas y 90 subprogramas; en su estructura orgánica figuraron 5 Subsecretarías, una Oficialía Mayor y 50 Direcciones generales. Aun y cuando la técnica Base cero es más factible de aplicar cuando los objetivos de la inversión son más claro y con unidades de decisión bien definidas, en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos no fue posible aplicarla. Se aplicaron los principios Base Cero, y no obstante la infraestructura administrativa con la que contaba la Secretaría, no estaba en posibilidad de aplicar la técnica Base Cero.

## 7 Consideraciones finales

La base cero es factible de aplicar cuando el objetivo de la inversión es muy claro. Es viable para las entidades públicas cuyo mayor presupuesto está destinado a las obras de capital y que conozcan de estructuras administrativas. Es factible el presupuesto base cero cuando se tienen claras las unidades de decisión (elementos, o programas, o proyectos, o actividades que se puedan medir), y siempre serán funcionales cuando sean transparentes, definidas y delimitadas.

Además no se cuenta con avances en el ámbito legislativo y judicial. Implementarlo es una labor titánica que involucra capacidad técnica, conocimiento de las entidades a gobernar, entender las metas de los programas sociales y de dotarse de mucha información para poder tomar decisiones correctas en beneficio de la sociedad, porque de la manera tradicional, el flujo del ingreso que se está gastando es aceptado sin sojuzgar.

## Bibliografía

- CEFP. (2005). El presupuesto base cero. (Compilación de notas seleccionadas).
- Espinosa, C., Lugo, N., (2015). Presupuesto Base Cero: una nueva propuesta para la Administración Pública Federal. Artículo Técnico de la Comisión de Contabilidad y Auditoría Gubernamental – Sur Núm. 28. Colegio de Contadores Públicos de México.
- Mancilla, E. (2015). ¿Será posible el presupuesto base cero? *Revista Vida Nueva*.
- Vilchis, R., Mejía, A., Bailey, J., (1979). Viabilidad de aplicación del Presupuesto base cero en México. Serie praxis 22, Cuadernos INAP.

# 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.