

56  
29.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS:

" DETERMINACIÓN DE RASGOS PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO A NIVEL  
DE ALTA DIRECCIÓN, EN UNA COMERCIALIZADORA DEL ACERO EN  
TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO "

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

EDUARDO LEOPOLDO GUERRERO MENDOZA

ASESOR: L.A. MARÍA TERESA MUÑOZ GARCÍA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MÉX.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

260625



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLAN



Departamento de  
Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos: "Determinación de Rasgos para un Liderazgo Efectivo a Nivel de Alta Dirección, en una Comercializadora del Acero en Tlalnepantla, Estado de México"

que presenta el pasante: Eduardo Leopoldo Guerrero Mendoza,  
con número de cuenta: 9009214-5 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 19 98

MODULO:

PROFESOR:

FIRMA:

II L.A. María Teresa Muñoz García

III L.A. Eva Lilia Torres Reyes

IV M.A. José Vili Martínez González

Agradezco infinitamente a mi Señor Dios, por todas las bendiciones que me da todos los días y le ofrezco mi tesis con amor, como él me ama.

Padres míos, gracias por apoyarme y ser tan comprensivos. Lo que soy, es por ustedes.

Fabiola, sabes que nuestra hermandad y cariño nos une por siempre; te agradezco tu ayuda y desvelos para la realización de ésta tesis.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme seleccionado y ser parte de ella, especialmente a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan que es donde lleve a cabo los estudios para obtener una carrera profesional.

Reconozco el esfuerzo que invirtió y agradezco su atención para la elaboración de la tesis a la L.A. María Teresa Muñoz García.

Agradezco a el M.A. José Vili por guiarme en la elaboración de la tesis.

Gracias a la L.A. Eva Lilia Torres por apoyarme e interés a mi tesis.

Agradezco a cada uno de mis sinodales por el tiempo y el interés hacia mi tesis.

Con respeto y admiración, agradezco su atención y apoyo para la conformación de mi tesis a el Ing. Antonio Castro Molina

Gracias a la Srita. Mariantonieta Aguilar, por el apoyo e interes hacia mi tesis.

Agradezco a todos los Directores su atención para la realización de mi tesis.

2606

**TEMA:** Determinación de Rasgos para un Liderazgo Efectivo a Nivel de Alta Dirección, en una Comercializadora del Acero en Tlalnepantla, Estado de México.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Ante las nuevas condiciones y necesidades que la distribuidora del acero está teniendo, ya que se encuentra en expansión, como ejemplo las distribuidoras de Villahermosa y Chihuahua que fueron inauguradas en el año 1997, para ampliar su red de servicio, con el propósito de atender mejor a dichas regiones, agilizando la atención al cliente entre otros beneficios cuentan con planes a futuro de seguir extendiéndose a lo largo y ancho del país como la posibilidad de adquirir empresas para sus fines ya expuestos. Es así, motivo a considerar por la Alta Dirección a una reconversión del liderazgo con tal de adecuarlo a las necesidades actuales y próximas, para tener los elementos decisorios de los rasgos de un liderazgo efectivo, llevando a una dirección acorde a el logro de los objetivos institucionales, como los particulares de cada equipo de trabajo, ya que al darse una expansión implica un incremento en el nivel de liderazgo para poder apoyarse en las personas (colaboradores, integrantes de la empresa), ya que el liderazgo se da en ambos sentidos y será más dinámica, basada en la participación tomando en cuenta sus recursos, así como el desarrollo de los mismos, siendo el más importante, el factor humano para contribuir a mejores condiciones de vida en beneficio común.

La Alta Dirección tomara las decisiones en base a la participación de sus colaboradores, y lo hará en forma democrática, ya que la *directiva* la constituye los expertos de las áreas de la empresa y él experto del área proporcionara sus planteamientos de los beneficios o consecuencias que él determine a suceder, porque las decisiones llevan el rumbo de la organización. El éxito es el apoyarse en un liderazgo compartido y dejar la dirección a él experto según el momento y el caso; el liderazgo es importante como esencial en la medida de las características que cuente la empresa para su adecuado funcionamiento, es decir, que a mayores dimensiones de una empresa el liderazgo se vuelve vital, es así que por lo menos aumentar el nivel de liderazgo en relación al crecimiento de la empresa, de tal forma, se tendrá un incremento en la productividad como el afianzar la participación en el mercado, ya que las personas tendrán un incremento en la productividad como el afianzar su participación en el mercado, ya que los colaboradores tendrán cada vez mayor capacidad de decidir como de actuar, mejorando el flujo de comunicación en el manejo de la información que le concierne, teniendo mejor desempeño y conducción en la empresa como individual.

¿Cuál es el estilo de liderazgo en una empresa que está en expansión?

## **OBJETIVO GENERAL**

*Proporcionar los rasgos de un liderazgo efectivo para la Alta Dirección.*

## **OBJETIVO PARTICULAR**

- 1.- Determinar los rasgos para la Alta Dirección de un liderazgo efectivo.

## JUSTIFICACIÓN

Específicamente abordaré el liderazgo a nivel de Alta Dirección, en la cual identifiqué los rasgos que llevarán a un liderazgo efectivo dentro de la *directiva*, para adecuarse a necesidades que son presentes ante una expansión de la organización, ya que esto representa un crecimiento físico, geográfico, de personal, capital, de transacciones comerciales que obligaran a tomar nuevas estrategias que soporten tal circunstancia, de tal forma, son puntos básicas para desarrollar el liderazgo, porque las circunstancias son propicias para ello; presentándose una oportunidad para todos en un desarrollo en conjunto, que sustente la visión, dirección y rumbo que marca la Alta Dirección, tomando en cuenta que un líder pone el ejemplo y que convence hacia el logro de objetivos, metas, dándose un incremento de la productividad como asegurando la presencia en el mercado de la empresa, sustentado en el factor humano que asegurará larga vida de la organización.

En base a lo anterior, mostrare rasgos para un liderazgo a nivel de Alta Dirección mostrando la importancia para el desarrollo de liderazgo dentro de la empresa.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>i</b>
<b>CAPITULO 1 LIDERAZGO - GERENCIA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Diferencia liderazgo - gerencia.....	3
1.2. Concepto de liderazgo.....	10
<b>CAPITULO 2 SENSIBILIDAD EN EL LIDERAZGO.....</b>	<b>13</b>
2.1. Capacidad de compromiso.....	14
2.1.1. Hacia la trascendencia.....	18
2.2. Los valores en el liderazgo, desarrollador del carácter.....	19
2.2.1. Educar, promueve los valores.....	21
2.2.2. Valores y expectativas del equipo.....	21
2.3. Una época de mayor contenido ético.....	22
2.3.1. Ética interpersonal y social.....	26
2.4. Capacidades de liderazgo.....	27
2.4.1. Guiar y evaluar a los colaboradores.....	29
<b>CAPITULO 3 DISTRIBUCIÓN DE LIDERAZGO.....</b>	<b>32</b>
3.1. Dar apoyo a las personas.....	34
3.2. Lograr lo mejor de cada uno.....	36
<b>CAPITULO 4 LA EDUCACIÓN EN EL LIDERAZGO.....</b>	<b>40</b>
4.1. La educación en la organización.....	41
4.2. Aprendizaje organizacional.....	46
4.3. Información es poder.....	49

<b>CASO PRACTICO.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1. Historia de la Empresa.....</b>	<b>51</b>
Misión.....	53
Visión.....	54
<b>5.2. Método de investigación de liderazgo en una         comercializadora.....</b>	<b>55</b>
Diseño del cuestionario.....	55
Ejemplo del cuestionario.....	57
Factores de clasificación.....	60
Segmentación de resultados de la encuesta.....	62
<b>5.3. Propuesta de la determinación de los rasgos de un         liderazgo efectivo a nivel de alta dirección.....</b>	<b>66</b>
• <b>Conclusión.....</b>	<b>69</b>
• <b>Bibliografía.....</b>	<b>71</b>

---

## INTRODUCCIÓN

Los negocios en la actualidad vienen sufriendo una serie de transformaciones trascendentes. Para librar las dificultades de esta época debemos analizar con más rigor nuestra percepción y sentimientos acerca del liderazgo. Para que las empresas e instituciones tengan éxito en los años venideros, ya que los líderes deben conducirse con la cabeza y no tanto con los sentimientos.

A los largo de éste trabajo, se presentan temas que determinan de manera general las posibles bases a la determinación de los rasgos que son el tema, motivo de su elaboración y objeto de estudio, dirigido a los líderes para tener otra perspectiva del mismo a los próximos tiempos y considerar ciertos aspectos que de manera implícita todos los conocen pero se requiere de mencionarlos para hacerles partícipes a todos los miembros de la organización para lograr desarrollar sus habilidades, además de tener rasgos de un liderazgo efectivo; pero en tanto no se consideren ciertas verdades universales sobre el liderazgo y se comprometan a incorporarlas a las acciones diarias, no podrán servir como es debido a las organizaciones.

Existe un mundo que rodea al líder, como es la calidad de los productos, los clientes, los proveedores, el servicio, etc., pero nunca se debe de perder de vista que en gran medida el liderazgo de calidad se origina desde dentro y las relaciones con los demás integrantes de la organización, relaciones que el líder debe tomarse el tiempo para enriquecer las relaciones, haciendo hincapié a los sistemas de recompensas que prevalece en las organizaciones, de manera que el líder incentive a el logro de objetivos, dándose una motivación que reafirme su alcance de manera individual hacia una colectividad.

Creando una organización de ambiente favorable, el compromiso personal en los colaboradores es primordial, pues es peligroso el basarse solo en la obediencia y poner el futuro de la empresa en peligro o en contra de los objetivos organizacionales.

En esencia el liderazgo toca los sentimientos y el alma, de manera que se vincule con sus colaboradores, de tal forma los líderes se enfocaran a sus propósitos apasionadamente con una directa relación de los valores de la empresa. El liderazgo efectivo depende de rasgos que aseguren el éxito de la empresa, es así que el líder ayudara de manera inteligente a seleccionar los valores en común de acuerdo con su gente representando su identidad, así como otros aspectos que son necesarios para tales efectos.

## CAPITULO 1

# LIDERAZGO - GERENCIA

Asumir responsabilidades de dirección de personas en la alta dirección es una tarea común, siendo uno de los trabajos más nobles y que elevan el espíritu. Tratando de contribuir con un valor agregado económico, que ofrezca productos - servicio, con nuevas formas para ser accesibles, cada vez , a más gente. Los líderes crearan una unión de esfuerzos por medio del trabajo en equipo que facultan su logro de cosas cuando por si solos no es posible mejorar la calidad de vida de su gente.

*“El trabajo podría ser, y para algunos lo ha sido y lo es, un medio muy poderoso para el desarrollo profesional y, aun, personal”*<sup>1</sup>. El reto del líder es ayudar a aumentar el potencial de las personas, comprometiendo a toda la empresa a que sean parte de su misión, alcanzando así el desarrollo de toda la persona y todas las personas, consiguiendo que cada individuo logre su plena realización.

Hoy en día la conjugación de los problemas crecientes de la sociedad, se contrarrestan con cambios muy radicales en el estilo de liderazgo, así como el funcionamiento de la organización, con el fin de superarlos, de esta manera se contribuye socialmente.

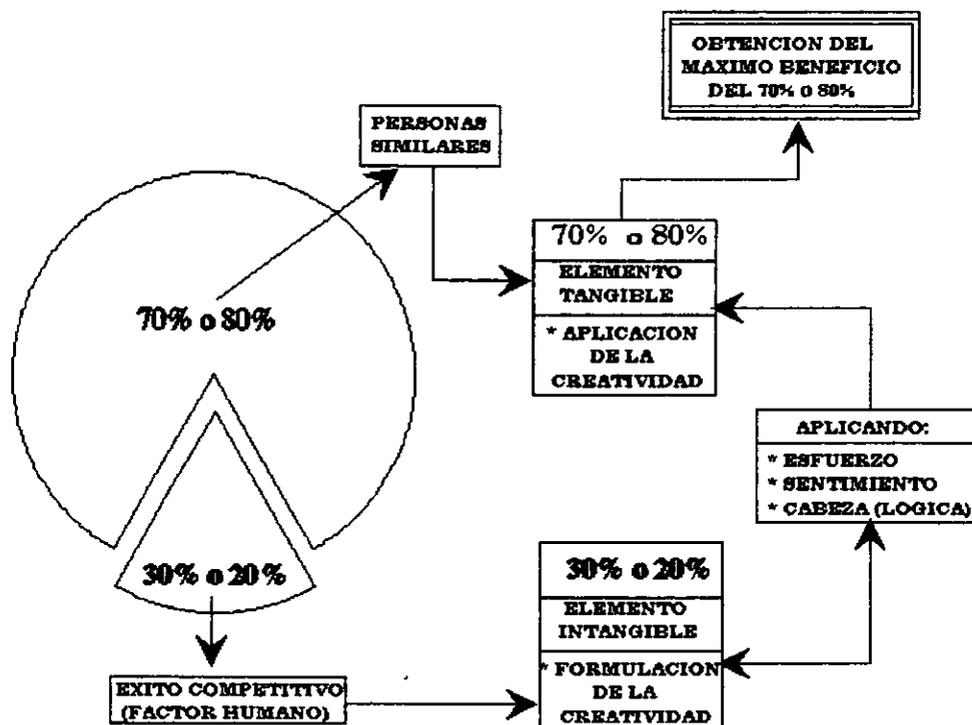
---

1. Masifern Esteban. Enciclopedia de dirección y administración de la empresa. Volumen VI. Ediciones Orbis, S.A. España 1985. Pág. 222.



## 1.1. DIFERENCIA LIDERAZGO - GERENCIA

El 70% o el 80% de lo que hace una empresa puede hacerlo igualmente bien cualquier otra; por lo tanto, el éxito competitivo depende del otro 30% o el 20%, que son las personas. Lo que hace la diferencia es el empleo creativo del 70% u 80% (elemento tangible) y esa creatividad la provee el 30% o el 20% (elemento intangible) del individuo aplicándolo día a día, exigiendo, un esfuerzo hacia el éxito usando la cohesión entre la cabeza (lógica) y los sentimientos de cada persona. ( Ver ilustración 1-2 ).



(Ilustración 1-2).

Por eso la incursión del interés hacia las personas es la parte más importante de cualquier empresa y la vida de todo negocio, no es una moda pasajera, es una tendencia futura, necesaria actualmente si se quiere estar dentro y con la oportunidad de destacar. El éxito ó el fracaso de las organizaciones es seleccionar la adecuada dirección de las personas (liderazgo), ahora y para el futuro, tomando en cuenta la necesidad social del aseguramiento de una continuidad del empleo. El respetar esto, en tiempos cambiantes, en mercados, en competencia, productos y tecnología exigen a las empresas tener una dinámica creciente, para esto, sus directivos, se deben a la tarea de seleccionar el mejor liderazgo en la gestión para que esto sea el proceso directivo hacia el alcance de objetivos con éxito.

Si el directivo solamente utiliza una estrategia que lo lleve en la búsqueda de la eficiencia; pero sin asumir los riesgos que implica todo cambio, que considera no necesario, entonces la experiencia no ha aportado capacidad creativa para encontrar y llevar acabo nuevas estrategias (objetivos y formas para alcanzarla). El apoyo que se obtiene de los colaboradores, para alcanzar los objetivos es asegurándoles la continuidad del empleo, logrando así, renovar el negocios: por medio de la adecuación de las exigencias actuales como la tecnología, mercados, usuarios, etc., porque ayudaran al desarrollo de la empresa.

La formación que dan las universidades desarrolla esencialmente el hemisferio izquierdo del cerebro ( limitado, analítico, lineal, secuencial) rezagando el hemisferio derecho ( casi limitado, racional, innovador, intuitivo, simultáneo); por eso la incursión de los universitarios es enriquecer las facetas del gestor, las funciones de mantenimiento del directivo son las actividades del funcionamiento de: trabajos administrativos, contactos de rutina, análisis, vigilancia, supervisión del cumplimiento normativo, etc., pero se ve limitado cuando está dentro del desarrollo detectando, y aprovechamiento de

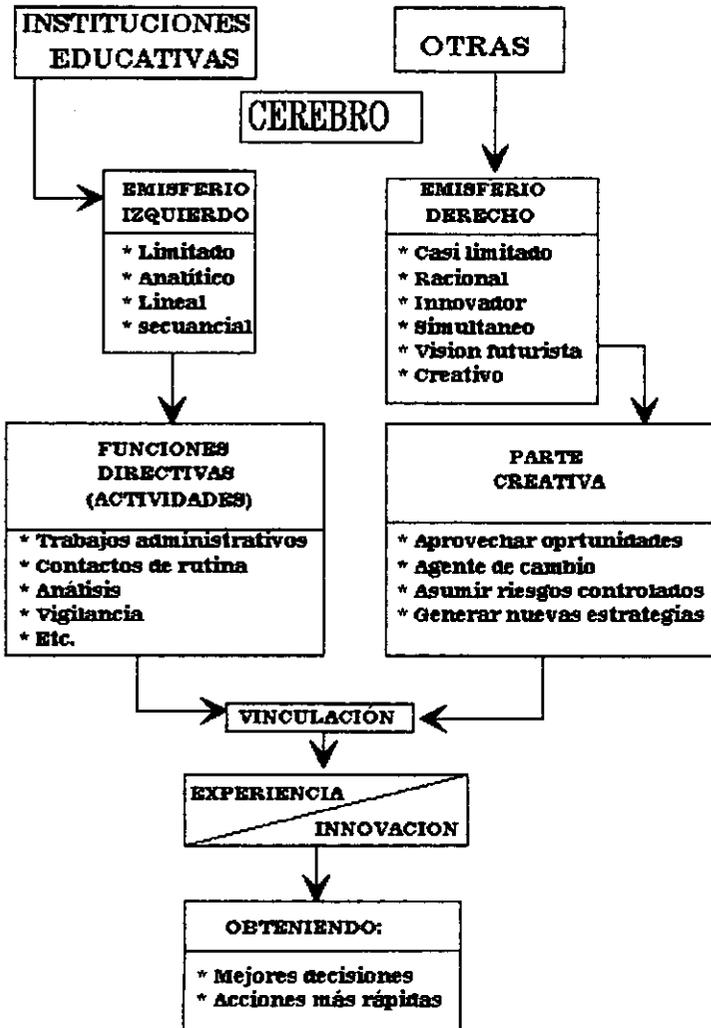
oportunidades, participando como agente de cambio, asumiendo riesgos y poniendo en práctica nuevas estrategias, etc.

<b>COMPARACIÓN ENTRE DOS ARQUETIPOS DE DIRECTIVOS</b>	
<b>LIDERAZGO</b>	<b>GERENCIA</b>
<b>Director - Promotor</b>	<b>Director - Gestor</b>
Las funciones de desarrollo son su trabajo dominante ( innovación, agente de cambio, ver oportunidades, asumir riesgos, resolver problema, definir e implantar estrategias, etc.).	Las funciones de mantenimiento son su trabajo dominante (vigilancia, control, seguimiento normativa, contactos, rutina, tareas administrativas, etc.).
Buscar la oportunidad y luego los recursos para perseguirla.	Buscar oportunidades para los recursos de que dispone; condicionando por los recursos que controla.
Dosis diarias de riesgo (cuando ve la oportunidad la aprovecha).	No toma riesgos en la marcha cotidiana; sigue la normativa, el presupuesto, lo programado.
Relación personal, da la cara, hombre de contacto con fábrica, con clientes, con proveedores, etc.	Relación más profunda, tendencia a quedarse en el despacho.
Caza la oportunidad rápidamente; arrollador durante corto tiempo; asume el compromiso y pone gran empeño.	Se toma su tiempo y, una vez decidido, se mueve lento pero seguro.
Hombre de sector; por ese profundo conocimiento del sector detecta mejor las oportunidades y sus riesgos son calculados.	Directivo profesional; el que dice puede cambiar de sector, pues es un mero controlador y un hombre con capacidad de mando.
Compromete los recursos de un modo escalonado pidiendo lo mínimo cada vez. Sabe hacer un poco más con un poco menos. Clara tendencia a ir corto; eso lo hace parecer irrisoluto, pero ese juego le permite múltiples jugadas.	Quiere todos los recursos desde el inicio, toda la artillería desde el principio. Ve su misión como optimizador de los recursos. Clara tendencia a ir sobrado.
Lo que quiere del recurso es su uso, por eso prefiere alquilar a comprar, comprar usado y no nuevo si el uso es el adecuado. No gusta de inmovilizar. En cierto modo es un parásito, pues prefiere usar los recursos de los demás; ya decidirá cuándo traerlo a casa; por eso no usa expertos.	Piensa que no puede controlar un recurso si no es suyo; quiere a la gente en nómina en vez de subcontratar.
Estructuras llanas, con muchos contactos informales, pues quiere sentir y vivir por contacto directo.	Jerarquía formalizada. Muy celoso del <i>status</i> (por ello compra, pues es símbolo de <i>status</i> ).
Se responsabiliza, se compromete. Se compromete por resultados, aunque sabe no tendrá atribuciones suficientes.	Antes de comprometerse busca tener las atribuciones necesarias. Por ello se compromete en actividades y salidas, pero es reacio a compromisos sobre resultados.

Inspirado en trabajos de Howard h. Stevenson y Shan Martin

( Ilustración 1-3).

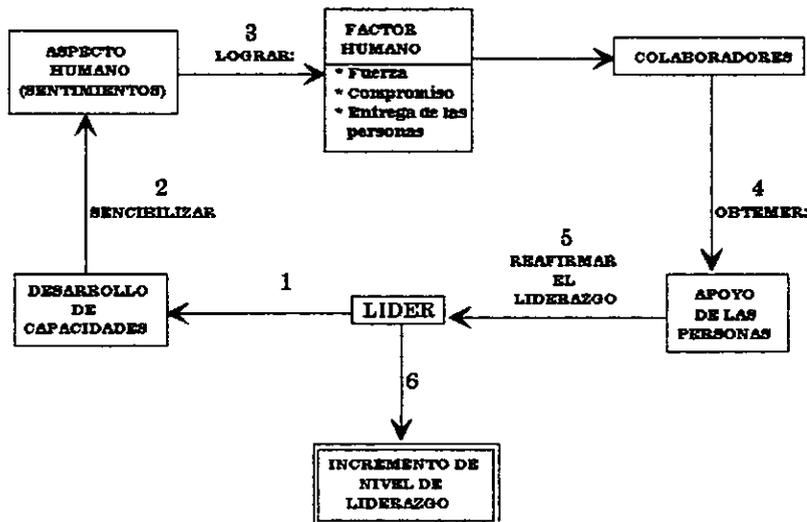
Las limitantes antes descritas nos lleva a pensar, que el directivo no tan solo debe usar la gestión sino vincularlo con el liderazgo, pues el dirigir no es el controlar, más bien el estimular al logro. La intuición fundamentada en la experiencia, reduce los análisis exhaustivos porque con ello se propicia a la acción. Esto, nos lleva a que el uso de ambos hemisferios nos dará mejores ventajas en la toma de decisiones.(Ver Ilustración 1-4)



(Ilustración 1-4).

Como se observa en la ( Ilustración 1-3) las diferencias entre liderazgo y gerencia. El líder es aquel que desea jugar la carta del riesgo; que sacrifica seguridad por riesgo calculados y que es aventurero; recibe golpes a lo largo de su carrera pero su voluntad de lucha es el incremento de su autoconfianza. La gestión del directivo se basa en la elección limitada de sus recursos y por la organización que le da seguridad, sacando el mejor provecho de ambas. El director o gerente administra (factor humano, recursos técnicos y materiales) pero no es una guía de personas ni es capaz de inspirarlos profundamente, éste solo cuenta con la fuerza que le da la administración, el poder económico, o su jerarquía pero no llega a tocar el sentimiento verdadero y trascendente de las personas.

*“Cuando el líder sea capaz de tocar las fibras más profundas de su comunidad y de su empresa, entonces contara con la fuerza y el compromiso y la entrega de que son capaces sus colaboradores”*<sup>2</sup>. Los dos aspectos son distantes entre ellas, pero la búsqueda, como el ejercicio constante para nuevas habilidades que desarrolle sus capacidades van dándole por medio de la constancia un nivel cada vez mayor de liderazgo. (Ver ilustración 1-5).



(Ilustración 1-5).

La conformación de la visión se basa en el objeto de la acción y de la dirección en la parte de la gestión; pero también del aspecto humano como son las motivaciones y anhelos más profundos. (Ver ilustración 1-6).

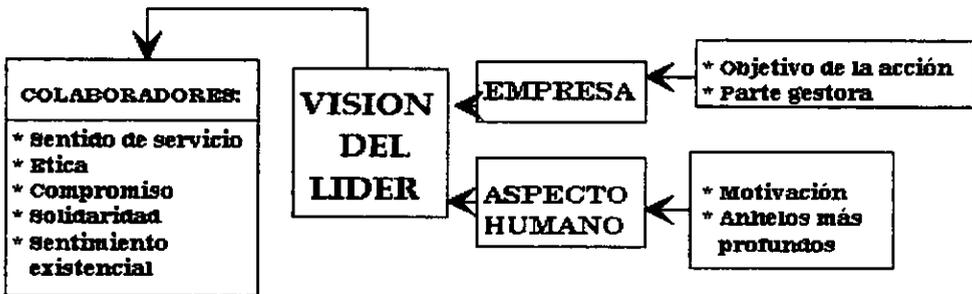
*“Liderazgo también quiere decir tener visión del futuro, y esto es posible si se compromete cabalmente la organización, la industria y la compañía..... El líder en el futuro será constantemente retado; hacer que la gente haga la diferencia y lleve acabo cosas extraordinarias”<sub>3</sub>* (Scott K. DeGarmo).

En la historia de México se tienen versiones como son los aztecas en su afán de crear un imperio fuerte y trascendente, destruían, sin embargo los mayas tenían la visión de un mundo pacífico y dedicado a las artes y a la ciencia. La constitución de 1917 visualizaba un México, fuerte, soberano, con justicia social, progreso y la democratización. Pero se trabaja en la formación de una nueva opción para un nuevo país en el afán de ser parte de la globalización y el crecimiento hacia el primer mundo, sin olvidar el nivel de rezago y desventajas que aun se tienen y son estos los que dificultan su alcance, pero esto es otro tema aunque todo esto se presenta como una consecuencia de la falta de dirección de un liderazgo efectivo que genere una cultura de participación hacia el desarrollo y que todo esto debe concernir a toda organización del país.

*“Hoy, el liderazgo se necesita no solo en la cima, sino en todos los niveles de la organización”<sub>4</sub>* (Scott K. DeGarmo).

Para ser líder se debe entender primeramente la naturaleza humana, o sea su complejidad; no es tan solo una motivación salarial o de una palmada, esto es superficial; primero debe conocerse su interior, crear una visión para su organización y colaboradores

para que éste cree raíces en sus sentimientos vitales más profundos y trascendentes, fomentando el sentido de servir y superación con la ética de compromiso y solidaridad, logrando entender su existencia como individuos únicos. (Ver ilustración 1-6).



(Ilustración 1-6).

*“El buen liderazgo es un factor crítico de éxito para cualquier organización. Se aplica tanto más cuanto que se trate de una organización que está experimentando un cambio”*, (Joop Swieringa). La empresa que aprende se identifica en su elemento decisivo se interesa por lo que hace la gente y en lo que se percibe de su conducta que muestra y en los medios que aplica. La dirección es vital combinandola en dosis adecuadas en la forma indirecta(gerencia), mediante estrategias, estructuras, sistemas y cultura; así como la formación directa (liderazgo) el apoyo, la asesoría y la motivación.

Por ello debe comenzar el liderazgo en los niveles más altos, exigiéndose mediante la conducta y los medios que emplee, logrando en ellos disponibilidad a aprender ya que en ellos recae la clave en forma operativa sustentada por el ejemplo, que los convence a formar parte del liderazgo. *“El liderazgo es de una cualidad muy diferente: implica crear una ..... dirección por medio del ejemplo.....”* (Lawrence M. Miller).

2. Casares Arrangoiz David. Liderazgo; Capacidades para dirigir. Fondo de Cultura Económica. México 1996. Pág. 91.

3. Joy McFarland Lynne. Liderazgo para el siglo XXI. McGrawHill. Colombia 1996. Págs. 214- 215.

4. Idem. Pág. 214.

5. Swieringa Joop. La organización que aprende. Addison-Wesley Ideroamericana. Estados Unidos 1995. Pág. 91.

## 1.2. CONCEPTO LIDERAZGO PASADO - FUTURO

La concepción de liderazgo anteriormente se basaba en una historia de éxitos y de creencias de lo que necesitaban para triunfar, sin distinción alguna entre gerencia y liderazgo siendo así su paradigma. *“Durante cierto tiempo en este país estuvieron mezclados el liderazgo y la gerencia. Se supuso que la gerencia era liderazgo”* 6 (Kate Rand LLOYD).

Por mencionar antiguas formas de percepción y que son autolimitantes para el liderazgo son:

• Si soy el jefe, se supone que tengo todas las respuestas.
• Si soy el jefe, se supone que no cometo errores.
• Si estoy a cargo, nadie debe cuestionar mi autoridad.
• Si quieres el trabajo bien hecho, tienes que hacerlo tú mismo.
• Si creamos nuevas cosas aquí, debe ser con mis ideas.

Lo mencionado alejaría la posibilidad de formación de líderes, en consecuencia no generan la organización de calidad que han de tener éxito en el presente o en el futuro. Por lo tanto el liderazgo esta cambiando de un modelo autocrático y militar hacia uno basado en las habilidades crecientes y la participación de las personas. Dándose una nueva concepción de liderazgo reconociendo la grandeza y la contribución única de los individuos.

*“El mayor cambio en el liderazgo es nuestra percepción de quién puede ser líder, y quien no puede serlo..... Los líderes son quienes no tienen miedo de fracasar”* (Rieva Lesonsky). Es fundamental el ver y saber quién puede ser líder como también si alguien lo desea o no es de su interés, dándose así la pauta al acoplamiento de una necesidad que

se ira agudizando con el paso del tiempo, ya que toda persona aplica de alguna manera un tipo de liderazgo, pero aquellos que se responsabilizan por otros, son los que se encuentran en la Alta Dirección, por lo que tienen una responsabilidad mayor, ya que sus decisiones afectan a todos los integrantes de la empresa y estos deben estar conscientes de seleccionar el estilo de liderazgo que sea el más adecuado a las necesidades que se tienen e tales circunstancias.

*“El líder verdadero puede estar en la parte inferior de la jerarquía, puede no tener autoridad formal, ni poder coercitivo, y puede incluso no tener mucho carisma. El líder verdadero es alguien que ayuda a grupos de personas a que reconozcan sus problemas. Los problemas que se interponen en su progreso, en el logro de una vida mejor, de una sociedad mejor. Y esta clase de liderazgo puede ser muy sutil. Puede revestir la sencillez de una pregunta adecuada en el momento oportuno. O tener el valor de decir algo que nadie más se atreve a decir. Algo muy verdadero, que fuerza a que otros piensen sobre aquello en lo que no quieren pensar. Esta persona puede recibir el nombre de facilitador..... Todos llevamos dentro un líder”*<sup>7</sup> (Robert B. Reich). De esta forma unos a otros alientan a superar los obstáculos de la vida pero también a desarrollarse como líderes, y día con día alcanzar niveles superiores; sinergia, que facilita la aportación del máximo esfuerzo.

*“Nadie puede hacerlo todo. De modo que el liderazgo será necesario en todos los niveles..... la tarea del liderazgo en la cima consiste en la creación de una cultura que nutra el liderazgo en todos los niveles y áreas de la organización”*<sup>8</sup> (John P. Kotter). El liderazgo no es exclusivo de algún nivel sino que omnidireccional pero en quién recae la dirección es evidente que en los niveles superiores que determinan los lineamientos y formas adaptables que desarrollen a la organización.

6. Joy McFarland Lynne. Liderazgo para el siglo XXI. McGrawHill. Colombia 1996. Pág. 212.

7. Idem. Pág. 201

8. Joy McFarland Lynne. Liderazgo para el siglo XXI. McGrawHill. Colombia 1996. Pág. 204.

*“Para el mundo empresarial globalmente, el liderazgo es la ventaja competitiva. El problema radica en el establecimiento del liderazgo no es instantáneo. No existe una formula secreta. El liderazgo tiene que venir de adentro hacia afuera”*, (Stephen R. Covey). El liderazgo no tan solo beneficia en una adecuada aplicación del aspecto humano, sino que con él se puede obtener una ventaja competitiva, pero el establecimiento de liderazgo lleva tiempo, paciencia, y ganas de hacerlo así como de llevarlo acabo, por medio de la aceptación y visión de lo que se quiere internamente para luego exteriorizarlo.

En general el liderazgo del futuro básicamente contemplara estos puntos para su posible conceptualización:

• <b>Percepción de quién puede ser líder y quién no puede serlo.</b>
• <b>El líder es el facilitador.</b>
• <b>La tarea de liderazgo en la cima consiste en la creación de una cultura que nutra el liderazgo en todos los niveles.</b>
• <b>El liderazgo es omnidireccional.</b>
• <b>El liderazgo representa una ventaja competitiva que viene de adentro hacia afuera.</b>
• <b>Son visionarios del futuro.</b>
• <b>Sentido ético trascendente</b>
• <b>El liderazgo es inspirador y un estimulador de trabajo y de las metas</b>

No es posible el llegar a un solo concepto de liderazgo ya que no es una ciencia exacta, pues tiene muchas facetas y matices nuevos en perspectivas, por ello el análisis, el meditar, el ejercitar y el perfeccionar el liderazgo es trabajo de toda una vida y sin ser segura, ya que es cambiante de acuerdo a las circunstancias y épocas de la historia pasada, presente y futura. El liderazgo en parte nace de una situación existencial de las relaciones humanas que son tan diversas, por ello su complejidad y falta de exactitud. Pero que el meditar sobre él, contribuirá cada vez a su comprensión y saberlo usar cada vez con mayor conocimiento de causa y efecto.

## CAPITULO 2

# SENSIBILIDAD EN EL LIDERAZGO

La sensibilidad se relaciona con los aspectos humanísticos del liderazgo, ya que las empresas están formadas por el factor humano, sus habilidades actúan en ellas participando con el uso de su inteligencia y su libertad. Los valores son esenciales para armonizar con uno mismo para luego interactuar con otros; el amor es un valor, *“El amor ya no es algo sobre lo que podemos decidir. Ya no es una opción. Es una absoluta necesidad”* <sup>1</sup> (Dennise Weaver). Ya no es válido el pensar en un beneficio individual o, el estar separados, sino comprender que somos partes individualizadas de un mismo todo. Para poder obtener un beneficio propio, éste mismo se basa en el bienestar de todos, en la medida que creamos en ésto, progresaremos como personas.

Ocuparse por los demás, es comprometerse como servidor, no como jefe, llegando hacer una persona más compasiva, está concepción esta en crecimiento y ganará fuerza para los años siguientes. El poseer una sensibilidad interpersonal asegura un nivel de liderazgo, no tan solo tendrá autoridad, que es otorgada con la jerarquía, también genera seguidores leales básico para todo fin a alcanzar. Al cooperar surge la alianza de equipo, el líder debe incrementar y desarrollar habilidades, conocimientos, etc.; sacando fortalezas de cada uno de sus equipos.

---

1. Joy McFarland Lynne. Liderazgo para el siglo XXI. McGrawHill. Colombia 1996. Pág. 218

La empatía facilita el desarrollo de la capacidad de escuchar. *“Escuche más de lo que hablan. Cuanto más alto sea su nivel en la jerarquía de la organización, menos sabrá lo que de verdad ocurre en los niveles inferiores”*<sup>2</sup> (Howard P. Allen). El tener gente confiable e inteligente que se le pueda confiar recomendaciones e informes, esto no quiere decir que este de acuerdo, más contribuirá a verlo desde otro punto de vista distinto que enriquezca su posterior toma de decisión que lo llevara a un liderazgo exitoso y para tal caso, se requiere de escuchar a otros dándose otra perspectiva.

Como resultado de una escalada de poder y riqueza, un motivador en la organización puede ser el dinero, que se entiende como materialismo puro o el caso contrario, aportar algo, por medio de la exploración de sus propios valores y el propósito de la empresa en una base espiritual y social que contribuya al desarrollo de la cultura de la empresa.

## 2.1. CAPACIDAD DE COMPROMISO

No es suficiente tener buenas relaciones humanas, es necesario ir más lejos. Es establecer el compromiso con su gente y no solo relacionarse bien. El compromiso es con la persona que es cada integrante de la empresa, estableciendo un vínculo de apoyo y un contrato psicológico para promover el desarrollo y el sobresaliente desempeño. Aun así, faltaría ganarse el liderazgo, debe amar a su gente según las características del amor genuino que marca << Erich Fromm >> en su libro Arte de Amar donde se afirma tal observación. Donde el amor significa, como *“la capacidad de respetar, cuidar, promover y fortalecer al otro”*. La capacidad de compromiso de los líderes, sus ideales y la visión con lo que cuentan, requerirán que todas ellas

2. Joy McFarland Lynne. Liderazgo para el siglo XXI. McGrawHill. Colombia 1996. Pág. 216.

armonicen para obtener credibilidad, ya que el compromiso es parte del liderazgo y a mayor nivel se volverá vital como necesario; a través de la historia existe una lista de líderes que lo llevaron hasta sus ultimas consecuencias, como son: Jesucristo, Ghandi, Kennedy, etc.; y otros que en esencia hicieron lo mismo pero no tan difundidos y conocidos por la mayoría, no por ello menos importantes. Estos grandes líderes se volvieron obsesionados con la tarea que se propusieron, entregándose más allá del deber; aun así, generalmente los líderes tienen el deseo de realizar una misión, está los trasciende a otro plano superior de lo cotidiano, que los abraza y apasiona. El compromiso no queda en ellos sino que se extiende y contagia su ideal, dándose así el compromiso grupal, pasando a la formación del espíritu de equipo que es ideado por el líder, por eso el líder sabe que sus colaboradores son los encargados de germinar los ideales y metas. El éxito del compromiso de todos, es la base del éxito de la misión.

El compromiso no solo es conformado por buenas relaciones humanas con los colaboradores, también con el compromiso de superación y de elevar el desempeño, logrando objetivos y metas. *"Y en el nuevo código ético de los negocios, la capacidad de compromiso es la base sin la cuál no existe calidad"*<sup>3</sup>. Como se observa en la ilustración 2-1, es palpable que exista un código ético implícito, para que el líder pueda llegar a los sentimientos logrando que cada uno de ellos se comprometa, no tan solo a lograr resultados planeados, sino dar una contribución extra no planeada para hacer bien, rápida y sin desperdicio de recursos sus tareas dentro de la empresa, por lo que ésto se le denomina Calidad.

La capacidad de compromiso parte del proceso interno de valoración personal, de respeto y fé en las capacidades, como a la tarea que decida realizar. Es un proceso de pensamiento, de emociones que forma la misión y el papel de la empresa. De hecho se inicia desde la propia infancia y a lo largo del crecimiento, como en el transcurso de

3. Casares Arrangoiz David. Liderazgo, Capacidades para dirigir. Fondo de Cultura Económica. México 1996. Pág. 100.

los años, usando el criterio de selección de los valores que se consideran dignos de ser suyos y de ser vividos; requiere de disciplina para lograr lo visualizado de uno mismo, como responder a las expectativas que se crearon con los colaboradores. Cumplir con la palabra; toda promesa hecha con los demás debe llevarse acabo y principalmente las propuestas con uno mismo, dentro de esa disciplina que formara el compromiso, esta el terminar lo que uno se propone, fortaleciendo el poder interior de lo que desea, ante los obstáculos y dificultades. *“El liderazgo se basa en las propias cualidades y valores, a partir de los cuales se construye la vocación personal”*<sup>4</sup>.(David Casares A.).

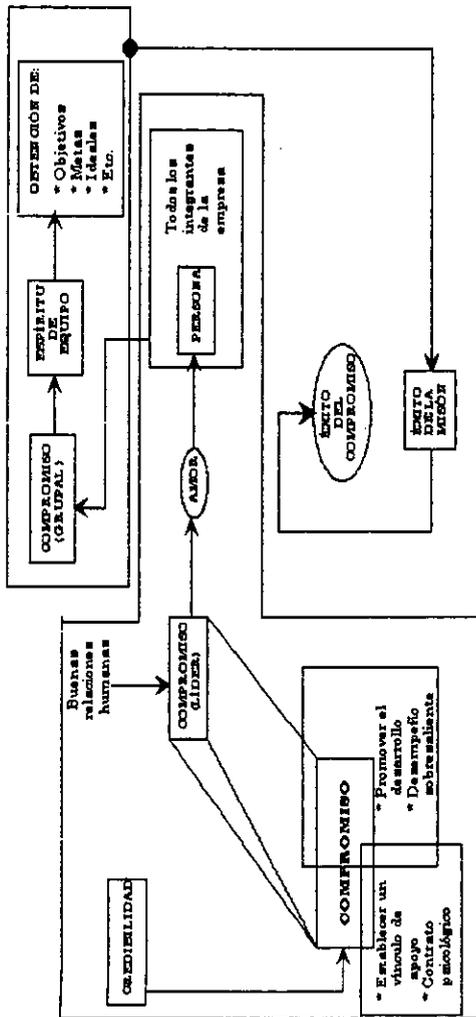
*“Richard Nixon (1987), en su libro sobre liderazgo, describe cómo los grandes líderes de este siglo dedicaban tiempo a meditar y profundizar en sus valores, en sus estrategias y en la forma de traspasar los obstáculos. Dedicaban tiempo a reforzar el poder personal, a alimentar la autoconfianza, a pensar en el futuro y sus posibilidades; en otras palabras, llevaban a cabo un trabajo interior de planear, de automotivarse, de hacerse congruentes, de analizar las necesidades de sus seguidores y de sus países”*.

En las actividades humanas la meditación es la más natural que proporciona fisiológicamente, reducción del estrés, fortalece al sistema inmunológico; mentalmente, enfoca y aclara la mente. *“Te conecta con tus propios poderes internos de vitalidad, claridad y amor. Cuando se realiza con profundidad también te conecta con DIOS y su alegría infinita”*<sup>5</sup> (John Novak). Con esto, la meditación es un instrumento antiquísimo, que ayudado a mantener claro lo que uno desea alcanzar, así como el disfrutarlo en el corto tiempo sin que por las tensiones y conflictos que surjan, resten claridad como salud, porque hace a la persona más consciente de su existencia y a valorarse así mismo como a los demás. *“Nuestro trabajo debe contemplarse en*

4. Casares Arrangoiz David. Liderazgo, Capacidades para dirigir. Fondo de Cultura Económica. México 1996. Pág. 101.

5. Novak John. Como meditar. PROMEXA. México 1997. Pág. 11.

*términos de lo que podemos aportarle , en vez de lo que obtenemos de él; en términos de crecimiento personal en vez de recompensa personal” ( John Novak ). Un líder conoce más de su ser y existencia, ayudándole a formar las bases para el alcance de su misión, metas y objetivos a través de sus colaboradores; partiendo de que conforme se materializa, el lider es recompensado de manera satisfactoria.*



(Ilustración 2-1)

### 2.1.1. HACIA LA TRASCENDENCIA

Es una necesidad la trascendencia, la cual se logra por dos formas: por el trabajo con la transformación creativa y responsable del medio que nos circunda; y el amor, transformador de uno mismo como del encuentro de nuestro ser interno, para luego darnos a los demás como en el cuidado, en la responsabilidad y el afecto entre los seres humanos. Pero si la persona no trasciende construyendo entonces lo hará autodestruyendo y/o destruyendo su medio. Ya que si no es capaz de aportar a la sociedad, esta en camino de la extinción "*...la crítica sin misericordia ni respeto; destruye la fe y los valores, e intenta trascender en un papel de juez superior que le proporciona la inmediata y superficial sensación de importancia y aportación que no siente profundamente*"<sup>6</sup> (David Casares A.). Esto es característico en las personas, envidiosas, incapaces y las resentidas ya que no encuentran lugar alguno donde sientan que es el que se merecen usando la crítica destructiva.

El líder necesita vivir internamente, espiritual y emocionalmente, lo primero es existencial que cada persona debe ser tratada como ser único y cuyo fin está en sí mismo y no como medios para los propósitos de los líderes. Toda persona tiene que tratarse con dignidad y respeto no son objetos que se usan; dentro del marco normativo de ética universal. Ya que el líder esta al servicio de la comunidad; para ayudar a satisfacer las necesidades de la sociedad, institución y empresa, siendo el liderazgo un medio y no el ser un fin en sí mismo.

Todo líder hace compromisos con su organización, sociedad, familia pero conserva una libertad interna y de pensamiento, y es esta combinación que lo pone en un nivel superior de ver el futuro como de tomar las decisiones más acertadas que cualquier

6. Casares Arrangoiz David. Liderazgo; Capacidades para dirigir. Fondo de Cultura Económica. México 1996. Pág. 107.

otro. Dentro de esto, tienen una independencia psicológica que les brinda la capacidad de mantener la calma y la objetividad en momentos difíciles, llegando a decidir el cambio de rumbo cuando es necesario, siendo un conjunto de aspectos que conforman el compromiso.

## 2.2. LOS VALORES EN EL LIDERAZGO, DESARROLLADOR DEL CARÁCTER

Es crucial para los líderes de estos tiempos el desempeño óptimo, ya que el futuro es cada vez menos predecible, por eso es necesario actuar ante el cambio de manera rápida y flexible, con esto, queda claro que no se puede tomar valores disfuncionales, es preciso buscar la clase de valores que sean la fuerza unificadora en el equipo y garantice una disposición hacia la acción efectiva y rápida. Cuando se establece valores compartidos o principios rectores en una organización todos se pueden mover rápidamente dando una liberación de potencial hacia la excelencia. El éxito de una organización se basa en su mayor parte en los valores y creencias que ejercen estos valores compartidos, reglas y normas de comportamiento, hacen un hábito el ganar, como la actitud de << puede hacerse; así la pasión por el servicio al cliente >> esto nos lleva a confiar más por la guía que proporcionan los valores, ya que éstos viven en nuestro corazón. El paralelo de los valores efectivos en la vida para un individuo y los valores compartidos para ganar, hacen que una organización se desarrolle.

Los valores de alto desempeño son decisivos para el éxito de cualquier empresa, pueden integrarse en cada función como la contratación, orientación para el trabajo, remuneración, las bonificaciones, revisiones y las promociones, también las fusiones y

adquisiciones. Ante las expectativas tienen que ser aclaradas mediante la recompensa y las consecuencias, en el caso de aquellos colaboradores que estén al nivel de los valores pero atrasados en las metas, se les debe de otorgar otras oportunidades al igual que más entrenamiento y orientación, porque están identificados con la empresa; los estándares de excelencia, cobraran vida y su práctica diaria pasaran hacer un aspecto normal.

LA CLASE DE VALORES COMPARTIDOS PARA GANAR
• Integridad y Honestidad
• Liderazgo
• Franqueza y Confianza
• Trabajo en equipo y apoyo mutuo
• Ocupación por los demás
• Apertura al cambio
• Calidad, Servicio y Orientación al Cliente
• Respeto por las personas y por la Diversidad
• Ganar y ser el mejor
• Innovación
• Responsabilidad Personal
• Actitud de << poderlo hacer>>
• Equilibrio en la Vida
• Compromiso con la Comunidad y Responsabilidad Social

(Ilustración 2-2).

Se considera que son estos la base a cualquier formación de principios rectores que desee tener valores compartidos para todos los que integran la organización hacia el éxito.

### **2.2.1. EDUCAR, PROMUEVE LOS VALORES**

En el liderazgo todos forman parte de él, pero en una empresa el Director General o quien está a la cabeza se convierte en el promotor de los valores, es el que dirige y verifica el rumbo al cuál han de llegar, en las juntas se recalca creativamente y corroboran si se está en el camino y en el tiempo correcto; y en las entrevistas con los colaboradores se reconocerá sus contribuciones y avances al esfuerzo global para la empresa. Por eso, el Director es quién persevera la identidad institucional, que a su vez promueve el destino exitoso a fin a los esfuerzos individuales que integran la organización. Por tal motivo, en los siguientes niveles los Gerentes y Jefes tienen el ejemplo del Director, para que estos formen parte de su tarea al dirigir al equipo a su cargo, adecuándolo a su proporción, pues el conjunto de éstos, integran el esfuerzo total de la empresa. Partiendo de que el líder que desee inculcar valores y sentido del futuro a sus colaboradores, tendrán que repetir los valores y los fines una y otra vez, para que sean introyectados en la personalidad, y que pasan hacer propios de cada persona, como es el sentido de Justicia, Superación, la Comprensión, etc.; siendo seleccionados los valores que más contribuyan al desarrollo de la empresa según la misión a de la empresa.

### **2.2.2. VALORES Y EXPECTATIVAS DEL EQUIPO**

La fuerza de todo líder proviene del equipo, éstos buscan fines y conductas que sean congruentes con su propia idiosincrasia. Porque ningún dirigente podrá hacer con el pueblo lo que él quiera; solo si su actuar y sus propuestas están acordes con la personalidad de su pueblo, como que comportamiento los lleva a su satisfacción plena

y cuál al vacío e insatisfacción, aprendiéndolo de la historia de la humanidad y quedando registrada para las siguientes generaciones y cultura del pueblo. Es así, que el líder debe respetar la cultura del pueblo o será rechazado y desconocido como tal.

Cada pueblo en el fondo están sus valores, costumbres, expectativas y hábitos que le dan su identidad a cada persona como a todos que lo forman como un universo. Aquel que es un verdadero líder recobra lo más valioso de la cultura, como es el caso de Zapata en México, que luchó por las costumbres y derechos de los campesinos, siendo éste uno de ellos y que vivía claramente esa identidad, con esto los valores se pueden rescatar y renovar como también reorientar o perfeccionar pero nunca destruir. Y dentro de tales parámetros psicosociales el líder obtiene su fuerza en la medida que reconozca la identidad de la comunidad, ser apoyado, es así, como se reforzará la autoconfianza y la autoestima de sus colaboradores, siendo un requisito del equipo para su desarrollo sano y para las metas que le convengan. Tiene que trabajar el líder para crear el espíritu de seguridad de autovaloración para fortalecer a la organización como también al liderazgo que se necesite.

### **2.3. UNA ÉPOCA DE MAYOR CONTENIDO ÉTICO**

La ética trata de la bondad o malicia de las acciones u omisiones de la persona, o sea de lo que debe hacer o deja de hacer con relación a otras personas en sistemas diferentes. Cuando una persona interactúa con el resto existiendo en la actualidad una proliferación de diferentes éticas ó ideologías pragmáticas, sin importar que principios morales usen, ni tiempos, ni lugares, viviendo una pluralidad de éticas dentro de una ética universal.

### PRINCIPIOS DE LA MORAL

- El filosófico: haz el bien por el bien mismo, por respeto a la ley.
- El religioso: hazlo porque es la voluntad de Dios, por amor a Dios.
- El humano: hazlo porque lo requiere la prosperidad de la sociedad de la que formas parte, por amor a la sociedad y por consideración a ti.
- El político: hazlo porque lo requiere la prosperidad de la sociedad de la que formas parte, por amor a la sociedad y por consideración a ti.
- La razón: quizá comprendida en lo humano, en la consideración de uno mismo y de los demás.
- Los usos y costumbres: lo que aparece como "normal" o habitual está bien visto o mal visto.

(Ilustración 2-3)

La relación que existe entre la ética y la moral. *"La primera se concibe como la ciencia que se ocupa de los objetivos morales en todas sus formas, es decir, los comportamientos o conductas seguidos por los individuos o grupos sociales, los cuales son evaluados o juzgados, aceptados o rechazados de acuerdo con códigos o normas morales"*, (Luigi Valdes B.). La ética en la aplicación diaria es referente a lo optativo a la realización de la vida dentro de los parámetros de lo aceptable y la moral es prohibitiva, ejemplo los Mandamientos de la religión Católica, no mataras, no robaras o normas que son obligatorias a cumplir, por lo que es necesaria para evitar la violencia y la injusticia.

En las empresas, debido a la creciente competitividad se da el hecho de justificar actuaciones de dudosa moralidad, claro está, dependiendo de la conciencia de cada persona, como son:

- La acción no es ilegal
- La empresa necesita obtener los beneficios que le reportará esta acción
- Solamente se hará esta vez
- Nadie lo va a saber
- Los demás también lo hacen
- La empresa se hará de "la vista gorda"

(Ilustración 2-4)

Ilustración 2-3. Gasalla José María. La nueva dirección de personas. SICCO. México 1996. Pág. 275.

7. Valdes Buratti Luigi. Revista: Mundo ejecutivo. Nuevo León 1997. Núm. 22 Pág. 201.

Ilustración 2-4. Gasalla José María. La nueva dirección de personas. SICCO. México 1996. Págs. 276 y 277.

Se considera a las empresas como agentes de cambio, para ello es urgente profundizar en un código ético que las autolimite en el “todo se vale”, fomentando una creciente responsabilidad ante la sociedad que es parte, como los clientes internos que son los colaboradores, como externos; clientes externos, proveedores, etc.; dándose cada vez mayor ante estos tiempos una creciente sensibilidad para tal situación. El ser cada vez más ético no tiene porque aplicarse por presión externa, sino por un impulso creativo de cambio, conformados por aspectos internos y externos de la empresa siendo ésta convincente, sincera, seria y coherente con un enfoque integral y no parcial por hechos de cierta conveniencia enfermiza.

El líder es una persona que reflexiona sobre aspectos relacionados con la ética, siendo optimista en conjunto; contagiara a hacer reflexionar a los colaboradores para plantearse unos principios éticos aplicables dentro y fuera de la organización.

<b>PRINCIPIOS ÉTICOS</b>	<b>PRINCIPIOS DE PODER</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El conocimiento objetivo conjetural supera con diferencia lo que el individuo puede abarcar.</li> <li>2. Es imposible evitar todos los errores, incluso todos aquellos que, en sí mismos, son evitables.</li> <li>3. Sigue siendo nuestro deber hacer todo lo posible para evitar errores. Ser consciente de lo difícil que es. Fasa lo mismo que con la organización del tiempo.</li> <li>4. Los errores pueden existir ocultos al conocimiento de todos, aun en nuestras teorías mejor comprobadas. Tarea del científico será buscar los errores.</li> <li>5. Tenemos que cambiar nuestra actitud hacia nuestros errores. No huir de ellos, aprovecharlos.</li> <li>6. Para evitar equivocarnos, debemos aprender de nuestros propios errores.</li> <li>7. Estar alerta para detectar errores, especialmente los propios, intentando ser los primeros en detectarlos, recordarlos, analizarlos desde todos los puntos de vista para descubrir por qué se cometieron.</li> </ol>
	<b>AUTOCRACIA Y CRÍTICA DE LOS DEMÁS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Parte de nuestro papel el tener y ejercer una actitud autocrítica, franca y honesta hacia nosotros mismos.</li> <li>9. Aceptar de buen grado que nos digan nuestros errores ya que podemos aprender de ellos.</li> <li>10. Necesitamos a los demás para descubrir y corregir nuestros errores (y mejor si son de diferentes culturas e ideas).</li> <li>11. La autocrítica, la mejor. La crítica de los demás, una necesidad.</li> <li>12. La crítica racional y no personal (ni objetiva) debería ser siempre específica y benévola.</li> </ol>

(Ilustración 2-5)

Tiene que ser capaz de cambiar los valores y usar la tecnología para el bien de la humanidad, ante la destrucción de los ecosistemas y revertirlo o frenarlo. *“El líder del futuro será necesariamente un visionario que fundamente su actuar en una ética y en unos valores que trasciendan la esfera egoísta por el bien de todos”*<sup>8</sup> ( David Casares A.). El líder desecha las clases sociales que deterioran los derechos humanos, no se queda en lo material, sino aportar nuevas ideas, etc.; para trascender, ayudar a asegurar el empleo con nuevas opciones para mantener esas fuentes de trabajo.

Ilustración 2-5. Gasalla José María. La nueva dirección de personas. SICCO. México 1996. Pág. 295.

8. Casares Arrangoiz David. Liderazgo; Capacidades para dirigir. Fondo de Cultura Económica. México 1996. Pág. 172.

### 2.3.1. ÉTICA INTERPERSONAL Y SOCIAL

El liderazgo no es un fin en sí mismo, sino un medio, un compromiso y una relación con su equipo, empresa o país, considerado el compromiso como un fenómeno ético, el líder y los colaboradores, pactan fines trascendentes, que benefician al país, empresa o comunidad. Toda persona busca un guía que vea más hacia el futuro, que tenga habilidades para armonizar los diferentes intereses, que sea fuerte y creativo a obtener mejores resultados para un trabajo en equipo, que no se obtendría individualmente. Por eso el liderazgo se cuestiona dentro de un marco ético y de valores. Son fines, en sí mismos los valores, que vivimos como buenos y aceptables. “ *Así el amor, la amistad, la lealtad, la entrega, la belleza, la congruencia, etcétera, son fines que todos consideramos valiosos, Y también consideramos intrínsecamente negativos todos aquellos fines destructivos como matar, destruir la dignidad de otro, robar, engañar o defraudar*”, (David Casares A.). Estos principios éticos son parte de la humanidad y fruto de una civilización. Con lo cuál el fin no justifica los medios, a través de la historia de la humanidad, se ha constatado el sufrimiento y el legado para vivir con normas, ya que sin las normas cada quién se sentiría justificado para hacer lo que quiera, siendo estos posibles crímenes horribles sin ningún límite a tales perversiones, como es el caso de Hitler o la Santa Inquisición que fueron relaciones destructivas y humillantes donde se

pierde la dignidad y la libertad, y estos no tienen conciencia moral por lo que se da una relación enfermiza y no duradera, por eso no se recomienda imitarlos, ya que se conoce sus resultados negativos.

## 2.4. CAPACIDADES DE LIDERAZGO

Las capacidades más importantes en primera instancia es el tener “visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro”, auxiliado por la “capacidad de planear” llevando una perspectiva y aterrizarla en objetivos y metas de un futuro analizado. En la visión, se tiene el propósito de resolver necesidades y fines comunes captados, negociados en una propuesta al futuro.

La capacidad de “predicar con el ejemplo: congruencia”, ésta es condicionante para que se de el liderazgo. “Toma de decisiones”, conjuntada con “Analizar problemas”, son base para analizar un futuro realista, conjuntado a un escenario específico y bien abordado, llevándose a una clara orientación a la acción y no a una planeación muy elaborada ya que ésta puede frenar el aprovechamiento de oportunidades potenciales; las cuales no brindan tanto tiempo para su análisis, es así que debe tenerse una visión ejercitada en programas inmediatos.

“Tener tenacidad y disciplina”, que le forma el carácter; saberse mandar así mismo, ver en el medio, sacrificar lo inmediato en aras de un fin superior, tener fortaleza para enfrentar las adversidades y mantener el rumbo adecuado tomando en cuenta las correcciones de rumbo en el momento oportuno.

“La capacidad de compromiso y riesgo”, claramente ligadas con la congruencia, predicar con el ejemplo, tomar decisiones y la tenacidad; cada vez se tendrán que tomar en cuenta otras capacidades que unan a otras y que llevarán a una proyección deseada del liderazgo.

“Tener una conciencia clara de los objetivos”, aquel que no comunica la visión y el rumbo de manera precisa, es difícil que dirija los esfuerzos de sus colaboradores ante lo planeado, debido a su raquílica comunicación.

La inteligencia emocional es considerada de mayor importancia que el cociente intelectual ya que a través de estudios se observó que las personas que tienen un cociente intelectual muy alto no son las que tienen las mejores decisiones o hacen organizaciones dinámicas, como el tener una vida satisfactoria y exitosa. Se esta dando apertura a la inteligencia emocional, pues esta proviene del fondo del corazón humano y sus cualidades se basan en. *“Entender las emociones propias, saber administrar adecuadamente, desarrollar la habilidad de descubrirlas en otras personas y mejorar las capacidades de interacción con el mundo que nos rodea”*<sup>10</sup>. (Luigi Valdes B.). Para el futuro se considera que los líderes que tengan apertura al desarrollo de la capacidad de expresividad emocional tendrán mayor éxito aunque un exceso puede bloquear temporalmente en el análisis y razonamiento, su escasez provocaría la ruina de una carrera como el de una empresa.

Otra e importante es el seleccionar un liderazgo participativo democrático como el convencimiento ante nuevas épocas, pues el autocrático esta siendo abandonado; no quiere decir que sea una aplicación de un 100% de un estilo, se puede combinar dependiendo del nivel dentro de la organización como su función y tarea que se lleven acabo. Tiene que analizarse y adecuarse a las necesidades que se tengan en la organización.

Fruto del aprendizaje son susceptibles de ser promovidas por la educación, una conducta efectiva a hábitos para adquirir nuevos conocimientos, a una superación

10. Valdes Buratti Luigi. Revista: Mundo ejecutivo. Nuevo León 1997. Núm. 22 Pág. 201.

constante como inquietud por el cambio y ser parte de él, como el contribuir para dejar una aportación que favorezca a la comunidad.

Se tienen 5 puntos que pueden generar líderes:

• Las expectativas ante actuaciones sobresalientes
• Ante la acción de delegar responsabilidades que hace sacar “cualidades que no habría sospechado poseer”.
• Formación de valores sólidos
• Disciplina exigente
• Exposición a fuentes formadoras de valores, percibir la propia realidad de otros marcos de referencia.

Todo líder a sido inquieto que se cuestiona y se sienten distintos a los demás, ya que quieren hacer las cosas a su manera, mejorar lo que hay, llegando a sobresalir, visto de manera optimista.

#### 2.4.1. GUIAR Y EVALUAR A LOS COLABORADORES

Al evaluar a las personas, se requiere de conocerlas a conciencia, para poder valorar sus cualidades y limitaciones; en función a esto analizarlas en conjunto del equipo y las metas a alcanzar, pero su inicio de la evaluación es a partir del reclutamiento y selección de los mejores candidatos para conformar un equipo; a un buen equipo se le puede delegar, en tanto el líder tendrá tiempo para dedicarse a tareas, como planear, pensar, mejorar lo actual y promover el desarrollo del personal, o sea de prioridades que forman su función dentro de la empresa. Ahora, un buen líder posee intuición y sensibilidad para captar las potencialidades de las personas y visualiza el puesto en el equipo, prediciendo su actuación.

Para medir el grado de conocimientos y habilidades técnicas y humanas; se pueden aplicar pruebas psicológicas que midan la inteligencia, capacidad de análisis, de solución, de problemas, y evaluar la personalidad en rasgos: integridad, creatividad, adaptación en el puesto, relaciones humanas, tenacidad, salud mental, etc.

Para puestos ejecutivos se sugiere un mínimo de 3 entrevistas pero a profundidad, haciendo una indagación en sus experiencias laborales pasadas, tomando en cuenta el nivel de responsabilidad que se oferta al colaborador, ya que a mayor nivel un grado equivalente a su responsabilidad, por eso se requiere una mayor investigación a tal persona.

Mark McCormack aconseja a los líderes de conocer a los altos ejecutivos candidatos a la empresa, en relaciones como son con la esposa, como se conduce en una comida, actuaciones deportivas, etc. Llegan a saber más sobre el ser humano aunque con alto grado de dificultad aunado con predicciones de resultados a futuro de resultados y desempeño. Basado en ésto, el líder cumplirá sus responsabilidades con éxito con la ayuda de un buen equipo humano.

Una vez seleccionado a sus colaboradores, la evaluación pasa a una segunda fase que consiste en la orientación y la supervisión de los colaboradores para obtener una modificación en la conducta requerida, obtenida por la retroalimentación de aspectos positivos, aquellos que deben ser mejorados, para el desarrollo de la efectividad, en promover cambios y aprendizaje, tiene que estar libre de amenazas o regaños, creando un ambiente de confianza, de aprendizaje y de reto personal como profesional; la retroalimentación no es una corrección paternalista sino una confrontación madura. Para la implementación de conductas es más efectivo señalar los aciertos o sea cambios de conducta, que corregir errores, pero no imposibilita la corrección de fallas,

siendo éste no tan efectivo. Pero el líder cuando use el castigo debe hacerlo contundente, claro y con justicia para remediar los males de tajo.

El señalar los aciertos implica el reconocimiento a las personas no tan solo económicamente, también moral, pues toda persona quiere ser tratada con igualdad y respeto, porque tiene hambre de reconocimiento de ser alguien, tomándosele en cuenta como ser racional, pensante, capaz de influir en su medio y modificarlo, o sea sentirse útil, creativo y capaz.

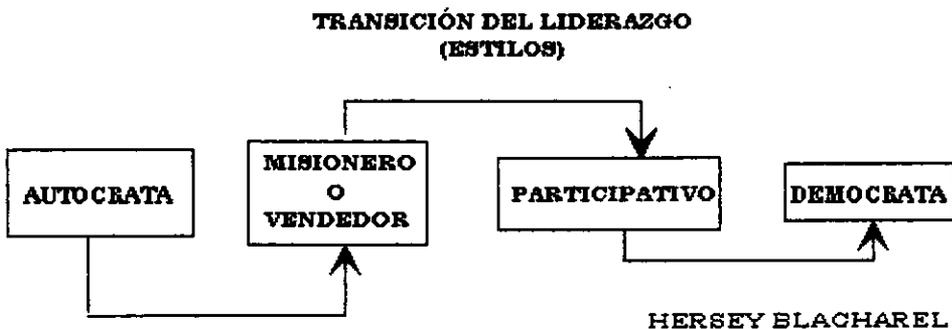
El líder es un guía y conductor de personas, posee la habilidad de ver y fijar rumbos con seguridad que conviene a los colaboradores a tal grado que forma a ser parte de ellos; el guiar es señalar los valores que pueden ser alcanzados y deseados.

Dejar en claro en la mente de todos la visión de la empresa que se pretende; el perfil profesional y ético que se espera de cada quién, señalar claramente y visiblemente las conductas indeseables y que serán castigadas. Definir objetivos a ciertos tiempos y entendibles para todos. Hacer palpables el compromiso personal con el bienestar integral de los colaboradores, también en los detalles aun simples. Promover el orgullo de ser los mejores y convencerlos de alcanzar algo que se propongan.

### CAPITULO 3

## DISTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO

Actualmente se vive con una educación, conocimientos e información generalizadas, teniendo cada vez un mayor nivel de madurez educativa, que exige un liderazgo democrático y participativo, dentro de una institución u organización, esto es más necesario. La capacitación, el nivel de educación, la división multidisciplinaria del trabajo que se han dado en todos los niveles a llevado a las personas a especializarse en su área, por eso, difícilmente el Director General conocerá más de cada área que sus Directores especializados, con esto, orienta a determinar, como ayudar el desarrollo del liderazgo a la empresa, como describe "Hersey Blacharel", que liderazgo pasa por una transición desde el autócrata hasta el demócrata quedando así 4 categorías y estilos básicos: "1)Autócrata, 2)Misionero o Vendedor, 3)Participativo y 4)Democrata" (David Casares A.), para cada uno de ellos debe seleccionarse el estilo de acuerdo al nivel de madurez del equipo para que el liderazgo sea eficiente. Ver ilustración 3-1.



HERSEY BLACHAREL

(Ilustración 3-1).

Dentro de la empresa a ciertos niveles ésta se puede manejar con estilos de liderazgo diferentes, debido a sus funciones que son distintos y que es necesario, el tipo preciso a cada quién, dependiendo de su nivel dentro de la empresa. Por eso los líderes del nivel más alto, promoverán el liderazgo en todo el factor humano, para que asuman el rol de líderes, para después educarlos y fortalecer sus capacidades de cada persona para liderar, claro está, equipándole con instrumentos de comunicación y para escuchar; y hacerles ver que sus necesidades personales y de sus compañeros de equipos concuerdan entre sí.

*“Todos quieren tener su parte en el lugar donde trabajan. Quieren que su voz sea escuchada. Parte del estilo del liderazgo que hay, radica en estimular la participación de todos para alcanzar el éxito de la organización”*, (Karen Walden), el respetar y alentar a todos para dar a conocer su voz como colaborador, los hace sentir importantes dentro de la empresa, aunque sean los últimos en la toma de decisiones, beneficiando a la organización, pues es en los niveles bajos donde se genera la información de necesidades de la empresa.

Al darse este planteamiento todos tienen la obligación de liderar, dándose un liderazgo de arriba hacia abajo como también de abajo hacia arriba, es así, que se da en forma omnidireccional, en todas las direcciones posibles de la institución para que funcione y nutra el liderazgo, con ello se gozará de los beneficios de este liderazgo.

### 3.1.DAR APOYO A LAS PERSONAS

Primeramente, para conservar una relación, hay que conocer a la otra persona de una forma positiva, obviamente se requiere de un esfuerzo por parte del líder, ya que esto es observado por sus colaboradores y tarde o temprano este ejemplo se repetirá en otros

niveles; para toda relación implica un cortejo y una atención continua para aquellos que están más cerca, pues es imposible que el Director General lo aplique a cada integrante de la organización, porque requiere de mucho tiempo, la esencia de ello es, en la medida de que cada quién lo practique con los más cercanos aunque habrá por lo menos uno que se oriente a las relaciones y que guíe a los demás, el líder en este caso tendrá que identificarlo y alientarlo a continuar, para desarrollar un ambiente más propicio de trabajo y dinámico, aplicándose a amigos, colegas, compañeros de trabajo, subordinados, proveedores y clientes. Los líderes saben que para que una empresa tenga larga vida, es necesario sustentarla en grandes pilares que son los colaboradores ejemplares, pues el éxito, el poder y la visión dependen necesariamente de los colaboradores, para asegurar la continuidad de la organización; aun faltando el líder todo sigue en marcha porque éste los orienta adecuadamente y deposita sus conocimientos para desarrollar sus habilidades e incremento su nivel de educación, para que ellos desarrollen con alta responsabilidad en el cargo dentro de la institución. Siendo un equipo de trabajo y cuando el Director General opera bien la transición de liderar a seguir es considerado como: *"Por tanto, los líderes serán hacedores de héroes en tanto que les permitan a los seguidores ponerse al frente en los momentos precisos"* <sup>2</sup> (Robert E. Kelley), ya que su gente especializada en sus áreas es la experta, siendo la más adecuada para dirigir en su caso *"Los líderes han de ser fluidos, deben saber pasar a primer plano cuando se les necesite y a un segundo plano cuando no*

2. E. Kelley Robert. Líderes y seguidores, cooperación mutua en beneficio de la empresa. McGraw Hill. México 1993. Pág. 134.

*hagan falta. Los conocimientos técnicos del seguidor le harán la persona más adecuada para liderar durante un cierto tiempo. Es en ocasiones como ésta cuando el líder deberá ceder y convertirse en seguidor".*

En un ambiente de inseguridad en los negocios y el entorno económico del país, toda empresa formulara nuevas estructuras para asegurar el empleo, basado en el aprendizaje que garantice la contratación, ésta es otra forma de dar apoyo a las personas, porque se les da un entrenamiento, asegurando el líder que esta dando las destrezas básicas como la educación y el entrenamiento necesario para asegurarles que son empleables en alto grado, creando en ellos confianza en la empresa.

*"Hubo en Milwaukee un gerente excelente que me dijo alguna vez: <<Jack, tu trabajo es darme educación y entrenamiento de modo que yo pueda ser empleable. De manera que si tú pierdes participación en el mercado y perdemos nuestro negocio, mi fuerza laboral siga siendo empleable>>. Y nuestros empleados pueden llevarse esas destrezas básicas a otra parte. Me dijo: << Tú me das eso, y yo te ayudaré proporcionándote una fuerza laboral enérgica y creativa. Así es que si tú fracasas yo no voy a tener un montón de trabajadores no calificados sin entrenamiento>>. Eso es pensar bien. Y ese es un trato que debemos ser capaces de conservar. No deberíamos esperar a tener alguien entrenado para hacer todo lo que necesitamos. Ese es nuestro trabajo. Todo lo que necesitamos es una mente capaz de ser creativa. Estamos en el negocio de crear ideas y de proporcionar la atmósfera en la cual la gente pueda prosperar" Jack Welch. No es tan solo apoyar a las personas dentro de la empresa sino darles una herramienta que trascienda y se sientan comprometidos a la institución por pensar en ellos y considerarlos, en casos pesimistas, pero saber que estarán bien, por ser empleables en otras organizaciones, porque cuentan con un valor agregado que es arte de la cultura organizacional, que les dio seguridad a largo plazo. Ver ilustración 3-2.*



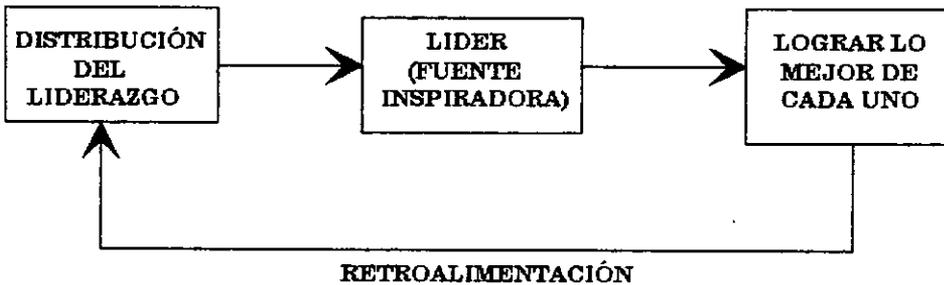
(Ilustración 3-2)

### 3.2. LOGRAR LO MEJOR DE CADA UNO

Una vez distribuido el liderazgo al factor humano la organización, continua la fase de lograr lo mejor de todos y cada uno, el líder desarrollara su capacidad para inspirar a otros para unir esfuerzos en la misma dirección de la visión y para dar lo mejor de sí mismos, obteniendo resultados excelentes.

*“Los líderes destacan maneras más efectivas de lograr lo mejor de la gente mediante la confianza, el respeto, el escuchar, la inspiración, el ejemplo, concordancia entre la visión y los valores, estimular, educar, formar, aconsejar, recibir bien el tomar riesgos y el cometer errores, reconocer la creatividad y el genio, aprovechar el talento, despertar el potencial latente, e incluso el divertirse”* <sup>3</sup> (Lynne Joy McFarland). Todo esto, de manera general a desarrollar por tendencias a futuro, que irán requiriéndose cada vez más, según el paso del tiempo como el nivel de desarrollo de la organización en el que esté.

3. Joy McFarland Lynne. Liderazgo para el siglo XXI. McGraw Hill. Colombia 1996. Pág. 205.



(Ilustración 3-3).

El Presidente de American Air Lines, Robert L.Crandall, considera que el líder del siglo XXI, formara un entorno que estimule a los colaboradores de la empresa para que logren dar lo mejor de sus capacidades y una visión compartida dándoles confianza para que

lleguen más lejos rápidamente, aunado a crear las condiciones que favorezca el aumento de la productividad, más innovadores, más creativos, sintiéndose con mayor control sobre sus propias vidas de lo que pudieron imaginarlo. Bajo estas circunstancias los líderes de posiciones más altas no tendrán problemas sobre tareas cotidianas, más bien tendrán tiempo para dirigir estratégicamente. Al brindar apoyo a sus colaboradores no significa ser un todólogo, más bien es desafiar a los demás para que piensen más claro y críticamente, de modo que ellos como líderes en sí mismos, tengan un mayor poder de liderazgo para un mejor desempeño. Todo inicia con una comunicación efectiva con una voluntad de ser formador de su propia gente que toma sus propias decisiones y resuelve sus problemas, siendo características para un liderazgo exitoso.

Se le denomina arquetipo del facilitador, así llamado por Patricia Aburdene, que consiste, *“de modo que el liderazgo requiere de integridad y de la capacitación de*

contener *simultáneamente dos cualidades aparentemente contradictorias*: <<poder>> y <<humildad>>". La humildad es apoyarse en su gente, no tiene porque saberlo todo, los colaboradores responderán aquellas interrogantes del Director General, como también externar sus ideas, a todo esto, en saber controlarlo y distribuirlo es la forma de tener el poder, combinándolo adecuadamente para tener un liderazgo efectivo.

Proporcionarle apoyo a los colaboradores consiste en ayudarlos a obtener un nivel superior de resultados, paralelamente en un incremento de su autoestima y autovaloración, para ésto, Donald H. Weiss, plantea como estimularla por medio del reconocimiento a la gente que supera los niveles del trabajo, dándose un alza en la productividad del equipo e individual, con esto los incentiva a esforzarse, pero las recompensas deberán usarse para reforzar esa mentalidad favorable de manera justa y congruente. Para tal efecto se sugiere 5 tipos de recompensas posibles a aplicar a cada persona: (Ver ilustración 3-4).

• No trate a todos de la misma manera o premie a todos con la mismas recompensas
• Responda de manera oportuna
• Aliente la autonomía
• Tome una acción correctiva de una manera justa y a tiempo
• Halague apropiadamente pero evite el halago público con alguien que podría avergonzarse

(Ilustración 3-4)

Toda persona es diferente de alguna forma, por eso, las recompensas se basaran en los objetivos a alcanzar y en las diferencias individuales, con esto lograra fortalecer la autoestima en los colaboradores. Las personas quieren una respuesta rápida ya que ellos se sienten en confianza y les interesa la opinión del líder, por lo que quieren que

se le responda bajo ese ambiente; como fruto de ésta relación, se refuerza el buen desempeño. Sugiera a la persona la obtención de la recompensa y deje que ésta decida si quiere obtenerla ó no, en caso afirmativo dígame cómo; pregúntele cuando sea evaluado el colaborador, de que manera desearía ser recompensado bajo los lineamientos que se dispongan, así será más fácil estimularlo en vez de adivinar que sería lo mejor para él, se considera 3 posibles recompensas para ésto:

- |   |
|---|
| • Trabajo Retador: quieren crecer mentalmente para lograr esto, desean un trabajo más interesante ante sus nuevas expectativas.       |
| • Reconocimiento Social: algunos quieren que su trabajo sea reconocido y se lo externe el grupo o que se le reconozca enfrente de él. |
| • Oportunidad de Liderazgo: una manera de recompensarlo es nombrarlo jefe de un comité o de una tarea para mejorar la productividad.  |

Cuando tome la decisión de corregir, hágalo en un lugar cerrado, es privilegiado, ya que es un ambiente más conveniente, para tratar aspectos positivos y negativos, lo cuál puede implicar platicas que puede llevar mucho tiempo como aspectos confidenciales.

Los halagos en público no siempre son bien vistos, cada cabeza es un mundo y puede haber una persona que piense así y considerarlo opuesto a su intención.

## CAPITULO 4

# LA EDUCACIÓN EN EL LIDERAZGO

El nivel y calidad de principios y valores con que un niño, joven, técnico y ejecutivo se le educa y aprende tanto de la vida, como del mismo trabajo, es así como se convertirá en un ser valioso para sí mismo y para la comunidad, por eso, la educación es el centro del desarrollo y superación del hombre, empresa e institución.

Su definición etimológica del latín del vocablo educación: *exducere, educere, educare*, estas raíces significan para la aplicación *“obtener lo mejor de alguien; desarrollar la sabiduría interna; alimentar; criar; formar y embellecer; hacer crecer a otro”*<sup>1</sup>. A tal fenómeno de la educación se toma como un formador cualitativo de la cultura, fundamentadas en los valores humano - sociales vigentes, que regulan su conducción en la vida dentro de la comunidad.

Al seleccionar a las personas para que sean parte de la empresa, pasaran inmediatamente en la corriente educativa, *“hay dos formas de educación: lo que ofrece la empresa y la que los empleados adquieren por su cuenta. Las empresas deben hacer todo lo posible por fomentar el habito de la educación continua en sus empleados”*<sup>2</sup>, Philip B.Crosby. Para desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para el desarrollo integral de la persona y obtener un adecuado funcionamiento en la organización, ya que las buenas acciones llevan al perfeccionamiento de sí mismo, por medio de, *“Andragogía es el nombre que da*

1. Silíceo Aguilar Alfonso. Liderazgo para la productividad en México. LIMUSA. México 1992. Pág. 170.

2. B. Crosby Philip. Los principios absolutos de liderazgo. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1996. Pág. 110.

*Malcon S. Knowles a la ciencia que estudia los procesos de educación de adultos. La palabra es una combinación de los vocablos griegos andros - hombre agogos - dirigir -"*<sup>3</sup>, que es más a fin a las personas adultas que laboran en las empresas y que requieren un trato y formas adecuadas a su nivel como su persona.

#### 4.1. LA EDUCACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

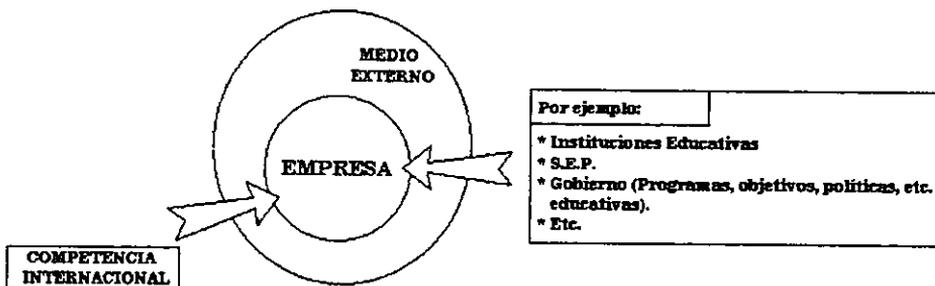
Ante la modernización en general, se forma un verdadero proyecto de educación. Ya toma en cuenta a todas las personas pero sin que llegue a ser solo una proyección de simple eficiencia técnica, ya que el desarrollo se basa en mayores condiciones de equidad social, además de que no es posible una modernización en una sociedad injusta, como lo mencionan las siguientes personalidades:

*"...A medida en que haya más capacitación en las empresas, más inversión económica en educación y en tecnología y un equilibrio sano y eficaz entre los poderes de la unión, en sus medidas tendremos el desarrollo armónico necesario. En otras palabras, alcanzaremos la justicia social, promesa de la vieja revolución mexicana no cumplida... Sin justicia social no hay bien comun"*<sup>4</sup>. Para que México obtenga un nivel creciente en potencia industrial se requiere aumentos de empleos sostenidos, manteniendo su ritmo creciente, además de servicios educativos de salud y de alimentos para la población que no está en edad para laborar siendo ésta más de la mitad de la misma. *"Una sociedad en proceso de transformación como la mexicana, requiere de la satisfacción, al menos, de las necesidades esenciales, exige niveles*

3. Gómez German. Dirigir es educar. Mc Graw Hill. España 1994. Pág. 227.

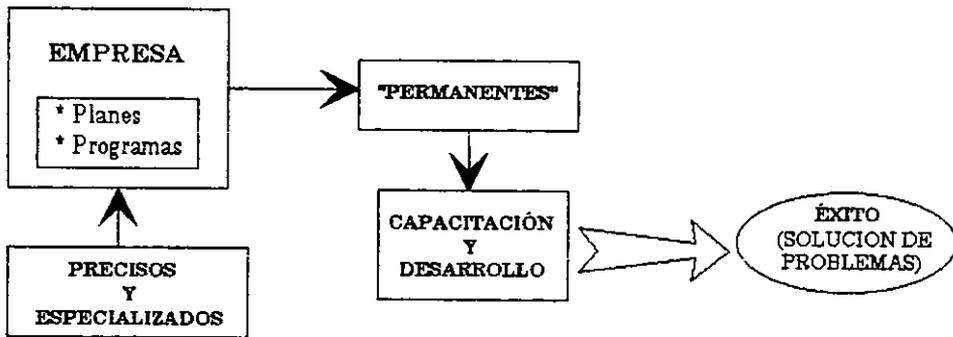
4. Arriola Juan Federico. Revista: Mundo ejecutivo. "Educación y democracia". Nuevo Leon 1997. Pág. 196.

*educativos y culturales básicos, y demanda esparcimiento y recreación para una vida sana*<sup>5</sup>, Villarreal Rene. Ver Ilustración 4-1.



(Ilustración 4-1)

La educación ha sido y será un reto nacional para ello debe exhortarse la intervención de todos los sectores que integran nuestra sociedad, además de encontrar fórmulas que fortalezcan todo el país, ya que los desafíos de la competencia internacional cada vez son de mayor peso. Es necesario darle mayor importancia y tomar en cuenta los objetivos y políticas educativas en el marco del desarrollo socioeconómico nacional, como estrategia que atienda y solucione los problemas que atañe en nuestro país. Las empresas son las que reciben a los egresados que inician una trayectoria de trabajo poco promisoria, sobre bases muy endeblas por una preparación no del todo adecuada, por ello, deben ofrecer planes y programas permanentes de capacitación y desarrollo, con contenidos y enfoques precisos y especializados, para que puedan enfrentarlos con mayor posibilidades de éxito a la resolución de problemas en su trabajo. Ver Ilustración 4-2.



(Ilustración 4-2)

La educación es un concepto más amplio que capacitación, ya que contiene aspectos que la ponen en mejor condición para trascender. Para alcanzar un mayor nivel de madurez en materia de educación en todo tipo de empresa se contempla 6 puntos estratégicos:

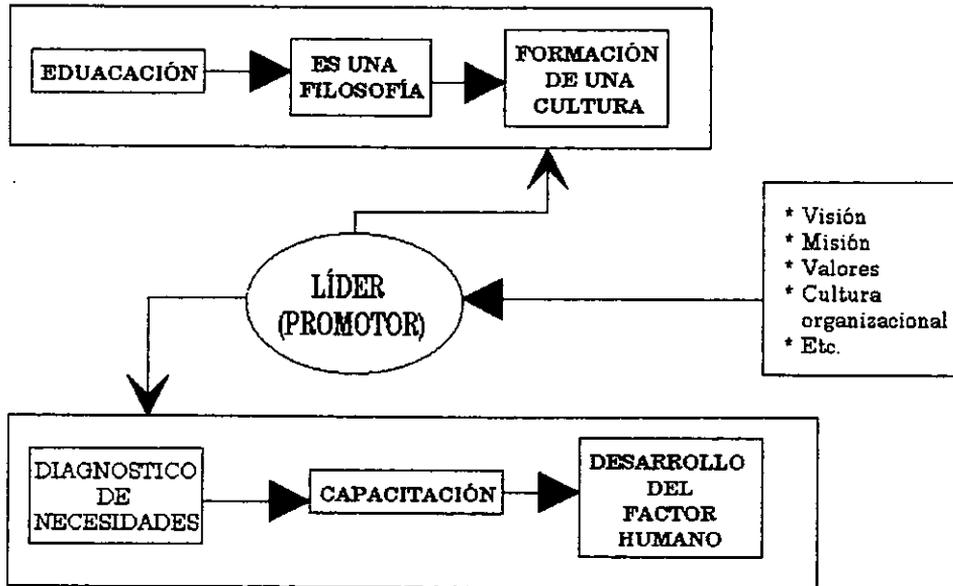
1)	La educación es una filosofía de trabajo, que debe formar una cultura en continua superación.
2)	Aplicar un diagnóstico continuo para detectar necesidades y dirigir eventos de capacitación ante tales carencias como preparación técnica, humana o necesidades del personal para un desarrollo éxito.
3)	Adoptar una nueva filosofía empresarial ante la capacitación como una inversión estratégica y rentable a corto, mediano y largo plazo.
4)	Para mayor credibilidad ante esta estrategia institucional deben involucrarse todos, ya que el verdadero líder es el primer promotor de la capacitación o vinculado a ofrecer conferencias, cursos y seminarios para sus propios colaboradores.
5)	Es necesario entender que el tamaño y giro de la empresa condicionan el uso de la capacitación interna o externa, ya que la interna limita a la organización si solo se usa está, pero si es externa esta encarece y se ve lejano el controlarlo para su manejo.
6)	En un diagnóstico debe tomarse 3 dimensiones educativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una <u>técnica</u> que responda a las necesidades del puesto y enfocada a mejorar el desempeño del titular.</li> <li>• <u>Administrativa</u>, para que visualice el negocio, el funcionamiento de la empresa y la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro de resultados, también para que visualice su ubicación dentro de la empresa.</li> <li>• Dimensión <u>humana</u> para que conozca, practique y viva los principios de relaciones humanas como el liderazgo, la comunicación o motivación, integración, manejo de conflictos dirigido a un crecimiento personal, familiar y profesional.</li> </ul>

Asumir responsabilidades educativas, no debe confundirse con el papel social de la empresa con la de las instituciones educativas, más bien, se requiere de un análisis crítico de la labor para hacer cosas mejor y diferentes, para ello se necesita aprender a fondo lo que hacemos para poder hacerlo mejor. La capacitación se debe planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo para dar respuestas formales y sistemáticas a necesidades humanas, administrativas y técnicas detectadas no tan solo a corto plazo sino estratégicamente a problemas específicos. Ver Ilustración 4-3.

ASPECTOS A EVALUACIÓN DE ESFUERZOS EDUCATIVOS.
• Cambio real de conocimientos
• Nuevas actitudes del personal
• Niveles de apertura al aprendizaje
• Mejoramiento en los niveles de calidad de vida

(Ilustración 4-3)

Para que actúen los colaboradores como verdaderos empresarios y líderes de ella, la Alta Dirección debe proporcionar los elementos como los valores, misión y cultura organizacional para que sientan la empresa como suya, logrando una identidad como una actitud de verdaderos empresarios, (ver ilustración 4-4), por medio de una serie de cuestionamientos que facilitaran su comprensión: (Ver Ilustración 4-5).



(Ilustración 4-4)

¿Qué es mi empresa?
¿A qué se dedica?
¿Cuáles son sus principios de acción?
¿Cómo se producen los bienes y servicios que hace llegar al consumidor?
¿Cuáles son sus objetivos?
¿De qué manera puedo contribuir con ellos?
¿Qué problema enfrenta la empresa para el logro de sus metas?
¿Cuál es su estructura organizacional?
¿Qué puedo esperar de la empresa?
¿Qué espera de mi la organización?, etc.

(Ilustración 4-5)

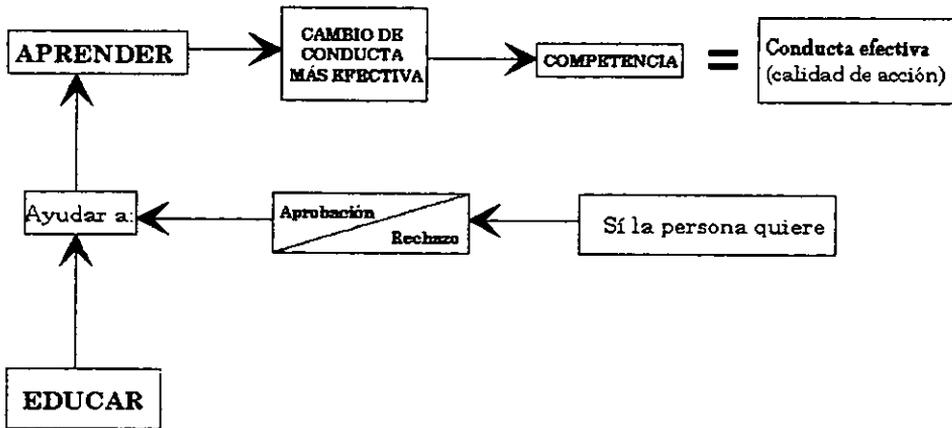
## 4.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para su análisis no se conceptualizara el aprendizaje ya que la restringe sino más bien entendida en forma pragmática. *“Aprender es cambiar de conducta. El propósito es alcanzar una forma de conducta que convenga mejor a las metas de aquel que aprende; en otras palabras, una conducta más efectiva. Llamamos a esto competencia”*<sup>6</sup>. La competencia es lo que saben o entienden las personas, también lo que pueden hacer capacidades, la voluntad y el valor de hacer, lo que es personalidad y actitudes. La competencia es la calidad de la acción.

Es cierto, cada persona aprende algo nuevo todos los días, pues nadie aprende en cabeza ajena, por lo que se requiere el esfuerzo de cada uno, cuando mucho otros ayudaran a aprender, esto se le denomina educar. Ya que es un proceso de aprendizaje y a las intervenciones que se da en el proceso es parte de la educación. Ver Ilustración 4-6.

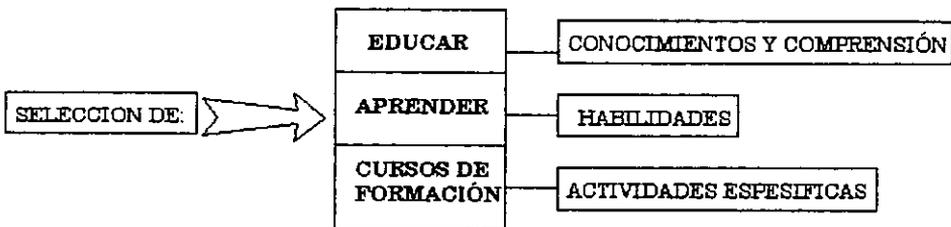
---

6. Swieringa Joop y Wierdsma Andre. La organización que aprende. Addison - Welsey Iberoamericana. Estados Unidos 1995. Pág. 21.



(Ilustración 4-6)

Pero es necesario que el educando quiera y necesite aprender. La educación, capacitación y formación; al parecer se usa como sinónimos pero cada uno es distinto, por ejemplo: la educación se dirige a la adquisición de conocimientos y comprensión, los cursos de capacitación son programas a la adquisición de habilidades y los cursos de formación desarrollan actitudes específicas. Ver Ilustración 4-7.



(Ilustración 4-7)

El aprendizaje es un proceso cíclico con ciertos elementos; hacer, considerar, pensar y decidir; la educación consiste en hacer interacciones a tal ciclo por eso se obtiene 4 intervenciones, de otra forma; la educación es ayudar como se ve en la ilustración 4-8 que abarca a todas, pero la selección de una según la necesidad y el fin para

lograr mejores resultados se le denomina aprendizaje, ya que modificará la conducta a una que favorezca y otorgue a la persona características para que realice mejor su trabajo y contagie a los de su alrededor para que realicen lo mismo y todos formen un aprendizaje organizacional en tal ciclo.

- |   |
|---|
| • Ayudar a <u>hacer</u> , que puede describirse como <u>capacitación</u> .            |
| • Ayudar a <u>pensar</u> , definido como <u>educar</u> en el sentido más restringido. |
| • Ayudar a <u>reflexionar</u> , conocida como <u>formación</u> .                      |
| • Ayudar a <u>decidir</u> , por lo común llamado <u>consultoría</u> .                 |

(Ilustración 4-8)

La consultoría es considerada como intervención educativa; o sea ayudar a decidir no el de encontrar soluciones. "La educación se define como ayudar a aprender"<sup>7</sup>. Es un acuerdo, norma profesional de adultos por medio de estrategias y metas de aprendizaje.

"Con el término aprendizaje organizacional nos referimos al cambio del comportamiento organizacional; este último es un proceso de aprendizaje colectivo"<sup>8</sup>. Toda organización solo aprende, debido a que sus miembros lo hacen resultado de un aprendizaje individual, para que pueda darse organizacionalmente.

Dentro de esta también aprende si alguien hace mejor su trabajo y hace que otros actúen diferente, esto trata el aprendizaje del comportamiento organizacional, únicamente del cambio en el comportamiento de un individuo y en efecto en los demás, o sea un cambio de conducta mutua lo que origina un aprendizaje mutuo.

Ilustración 4-8. Swieringa Joop y Wierdsma Andre. La organización que aprende. Addison - Welsey Iberoamericana. Estados Unidos 1995. Pág. 33.

7. Idém. Pág. 35.

8. Idém. Pág. 37.

### 4.3. INFORMACIÓN ES PODER

En el mundo de los negocios, del mercado , tecnología y competencia, la información es la condicionante sensible y vital donde se presentan y desaparecen oportunidades, “ *La información dentro de su contexto, sobre personas, hechos y demás circunstancias ayuda a predecir el comportamiento o los hechos futuros*”, French y Raven. En una era donde fluyen rápidamente los datos, de cambios en las perspectivas y de opciones; y aquel líder que no esté informado pierde poder.

El líder debe mantenerse con información actualizada considerándose como “oportunista”, explorador de la tecnología, de la ciencia y de los negocios, porque no hay tiempo para inventar, porque existen otros que lo hacen , es así el mantenerse al margen de la avanzada. “*A esto se le denomina benchmarking; es decir, aprender o copiar de los que lo están haciendo mejor*”<sup>10</sup>. *No tan solo se aplica en el exterior como lo hicieron los japoneses, sino también se puede aplicar dentro, por ejemplo: si alguien de la empresa hace algo mejor y que es similar a lo que hacen otros de ahí, tomaran esa mejora, para hacer las cosas mejor y así si alguien tiene otra idea se compartirá con el resto de la organización aumentando su productividad en menos tiempo.*

Una parte de la obtención de la información se adquiere de las redes de relaciones, considerada como una ventaja competitiva; la formulación de planes estratégicos es parte de las mejores decisiones y oportunidades, reforzadas con información actualizada dando así las mejores opciones y posibilidades de acertar el mayor número de veces, ya que la información de la más reciente tecnología puede dar la ventaja. Con información se puede predecir con mayor precisión y visualizar lo que puede ocurrir, como el de mejorar la calidad y la productividad de las empresas.

El líder actual maneja mayor información y esta varía rápidamente. *“El liderazgo es la capacidad de manejar, procesar y reacomodar la información que se obtiene de las fuentes tradicionales de información y de las fuentes personales que amplían la capacidad de controlar la información del mundo que nos rodea”*<sup>11</sup>. La sabiduría de los líderes consiste en saber escuchar y entender la información, que se genera en ese momento, como transmitir y construir sobre los datos, teniendo buena base para realizar predicciones y visiones hacia el futuro que inspira el esfuerzo de los colaboradores para el logro de esas mismas.

---

9. Tyson Shaun y Jackson Tony. La esencia del comportamiento organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1997. Pág. 88.  
10. Casares Arrangoiz David. Liderazgo, capacidades para dirigir. Fondo de cultura económica. México 1996. Pág. 130.  
11. David Casares Arrangoiz. Liderazgo, capacidades para dirigir. Fondo de cultura económica. México 1996. Pág. 131

## CASO PRACTICO

### 5.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Los negocios de compraventa de chatarra caracterizaron una parte del viejo centro de la ciudad de México.

Ante la importante concurrencia de compradores de metales, los fundadores de la "Comercializadora del Acero" escogieron esa zona para el comercio de aceros especiales.

En el centro de la ciudad de México abre sus puertas al público en el año de 1963, dicha "Comercializadora del Acero" es líder en el mercado mexicano y cuenta además, de sus instalaciones corporativas en el área Vallejo-Tlalnepantla, con tres centros de servicios en la capital y sucursales en Monterrey, Guadalajara, Torreón, Querétaro, Puebla, Villahermosa y Chihuahua siendo las dos últimas, las más recientes en 1997.

Sus productos principales son:

- Barras de Acero:
  - Grado Maquinaria
  - Grado Herramienta
  - Inoxidable
- Barra Hueca
- Placa de Acero Grado Herramienta
- Placa y Lámina de Acero inoxidable

- Placa de Acero al 12% de Manganeso
- Fleje Templado y Recocido
- Alambre Piano

Los servicios principales que ofrece son como única razón de ser : es la satisfacción absoluta de las necesidades de su clientela.

Para ello, en sus Centros de Servicio se atienden todas las consultas y se hacen las recomendaciones más convenientes en cada caso.

- **SURTIDO.** Existencias, constantes y suficientes, de aceros especiales en todas las variantes de perfiles, medidas y acabados.
- **CALIDAD.** Control absoluto de todos los materiales para asegurar especificaciones y rastreabilidad.
- **CORTE.** Con los equipos más modernos, rápidos y avanzados para cortar con precisión y tolerancias cerradas.
- **ENTREGA PUNTUAL.** En menos de 24 horas se surten casi todos los pedidos.
- **ASESORIA TECNICA.** Atención inmediata. Información precisa y actualizada sobre selección, procesos, usos y aplicaciones de los aceros, así como recomendaciones sobre los tratamientos térmicos que se puedan necesitar.
- **CERCANIA.** Tres Centros de Servicio en el área metropolitana y siete con ubicación estratégica en el interior del país.
- **INFORMACIÓN AL INSTANTE.** La red de computación enlaza todas las instalaciones, incluyendo las oficinas corporativas, bodegas y Centros de Servicio. En su visita personal, llamada telefónica o mensaje por fax, el cliente recibe información precisa y presupuestos. Las órdenes de compra son atendidas de inmediato.

- CUERPO DE VENTAS. Atención profesional de la clientela con personal de gran experiencia y altamente calificado.

Fundada en 1889, “Grupo Controlador”, con sede en Reading, Pennsylvania, en los Estados Unidos, es líder internacional en tecnología, producción, distribución y comercialización de metales especiales.

En su expansión internacional, “Grupo Controlador” puso sus ojos en México y , en 1993, adquirió “Comercializadora del Acero” y otra de Temple y Forja , empresas que, a lo largo de treinta y cinco años , acrisolaron un gran prestigio nacional y que ahora, con el respaldo de “Grupo Controlador”, se ha consolidado y fortalecido, haciéndose más productivas y redituables.

Con base en ambas empresas y con la adición de otras, se formó el “Grupo Controlador”, como entidad controladora.

### **LA MISION DE LA EMPRESA**

Es nuestra razón de ser.

La misión de “Comercializadora del Acero” empresa del “Grupo Controlador”, es la total satisfacción de las necesidades de su clientela, lograda por la excelencia en sus sistemas de comercialización y distribución de productos de óptima calidad.

Nuestra misión es, también, ser siempre la mejor opción para nuestros clientes con nuestro esfuerzo continuo y permanente, para mejorar y perfeccionar todo lo que hacemos:

- Nuestro personal, bien capacitado y actualizado, recibe un trato justo y amistoso.
- Mantenemo las normas más rígidas de ética en todos nuestros negocios.
- Procuramos ser reedituables para nuestra clientela y para nuestros accionistas.

### **LA VISIÓN DE LA EMPRESA**

Ser el líder que proporciona soluciones efectivas necesita de nuestros clientes especialmente para ayudarlos y servirlos, al escogerlos por diferentes mercados a través de una red mundial que proporciona rentabilidad.

## **5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE LIDERAZGO EN UNA COMERCIALIZADORA.**

El análisis del liderazgo en una comercializadora del acero, se inicia en un planteamiento de pensamientos y de acción, de manera tácita o expresamente de la relación y dirección que liga el conocimiento con la esquematización teórica con la realidad de los fenómenos, objetos de estudio. Por eso, el liderazgo puede ser estudiado y explicado con herramientas teóricas de carácter razonable y que sirve de base para calificar la realidad observada.

La investigación y las ciencias sociales tienen divisiones que las separa pero debe encontrarse un equilibrio en ambas, que constituye una de las mayores diferencias, aunado el tema que supuestamente de eterna sugerencia pero, poco conocido, disperso e inestable. Para su realización y obtención de los rasgos, se llevara a cabo la aplicación de un cuestionario que nos permita plantear los rasgos de un liderazgo efectivo.

### **DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

Para fines de estudio del liderazgo y ahondar en el conocimiento de sus aspectos teóricos y prácticos, se tomará un cuestionario para llevarlo a cabo, de tal forma, que permita medir en forma general tales aspectos, aplicándolo a los integrantes de la Alta Dirección de una comercializadora del acero en Tlalnepanltla Estado de México.

### **Encuesta personal por escrito**

La respuesta de los cuestionarios está basada en los miembros de la Alta Dirección, respetando el anonimato del encuestado, incluso omitiendo algunos datos de identificación genérica, con perjuicio consentido de los efectos posteriores de pérdida de representatividad estadística en la categorización. La encuesta sobre liderazgo incluye variables de clasificación de (sexo, escolaridad y número de personas a su cargo), preguntas de cuatro opciones, una pregunta de dos opciones en porcentaje y preguntas de identificación de importancia progresiva. Un ejemplo de ello aparece a continuación.

## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Sexo: Masculino. \_\_\_\_\_ Femenino. \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

Número de personas a su cargo: \_\_\_\_\_

Tache con una "X" una de las cuatro opciones.

1.- ¿ El liderazgo es importante en una empresa?

Vital       Necesario       No siempre se usa       No es importante

2.- ¿ Se considera líder ?

Soy líder       Casi líder       No se       No

3.- ¿ Que estilo de liderazgo aplica?

Participativo       Democrático       Participativo       Autoritario  
-  
Democrático

4.- ¿ Considera que el liderazgo con el que cuenta tiene que actualizarse para las condiciones futuras de la empresa a mediano o largo plazo?

Si       Tal vez       No se       No

5.- ¿ Un líder maneja los negocios basado en un código ético?

Es parte de la  
empresa

Se debe de  
tener

Posiblemente

No es  
necesario

6.- ¿ Un líder como trasciende en una empresa ? con:

Trabajo  
creativo

Poder

Dinero  
(Económico)

Lo ignora

7.- ¿ Cual de éstas recompensas utiliza? Puede seleccionar más de una.

Darle un  
trabajo  
retador.

Reconocimient  
o de su labor  
ante todos.  
(Halago)

Oportunidad  
de liderazgo.  
(Darle un  
cargo de  
dirigente).

Reconocimi-  
ento de su  
labor solo a  
él. (En  
privado)

8.- ¿ Escucha más de lo que habla ?, Póngalo en porcentaje.

Escuchar  % + Hablar  % = 100%

9.- Seleccione los valores que debe compartir un líder con su gente. Clasifíquelo tomando al "1" como el más importante, el "2" menos importante, y así progresivamente (descendente) hasta el 15 que es el menos importante de todos.

Honestidad	
Integridad	
Franqueza	
Confianza	
Apoyo mutuo	
Preocupación por los demás	
Apertura al cambio	
Calidad, servicio y orientación al cliente	
Respeto por los demás (Diversidad)	
Ganar y ser el mejor	
Innovación	
Responsabilidad personal	
Actitud de (Poderlo hacer)	
Equilibrio en la vida	
Compromiso con la comunidad (Responsabilidad social)	

10.- Seleccione las capacidades que debe tener un líder, clasificándolo tomando al "1" como el más importante, el "2" menos importante, y así progresivamente (descendente) hasta el 10 que es el menos importante de todos.

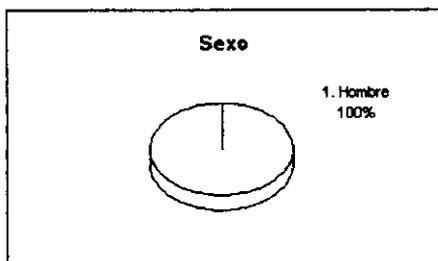
Visión clara	
Inteligencia emocional	
Tenacidad	
Disciplina	
Capacidad de compromiso	
Capacidad de riesgo	
Congruencia ( Predicar con el ejemplo)	
Analizar Problemas	
Toma de decisiones	
Conciencia clara de los objetivos	

La población analizada es de nivel directivo y presidencial, la cual llevara a procesar la extracción de salidas que permitan elaborar el siguiente planteamiento para una propuesta que se expone más adelante.

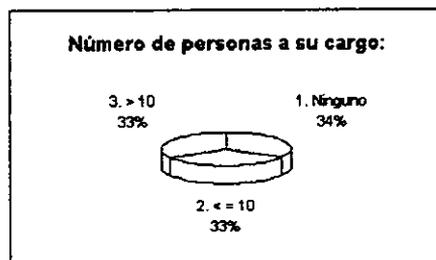
## FACTORES DE CLASIFICACIÓN

Para segmentar los datos obtenidos en categorías significativas, se ha utilizado un criterio que combina la debida conservación de la naturaleza de los factores para lograr un número suficiente de elementos capaces de servir de base en los procesos. De tal forma, los factores de clasificación queden estratificados como sigue:

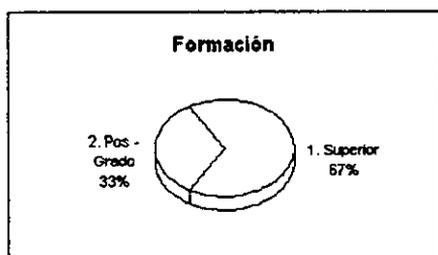
- Sexo:** Todos son hombres, evidencia que implica que no se clasificara en razón del sexo. Ver ilustración 5-1.
- Escolaridad:** El factor se desglosa en niveles como: (superior y posgrado). El nivel académico más bajo de formación superior, como consecuencia de la experiencia y responsabilidades profesionales de aquellos que ocupan puestos directivos, por lo que se ha subdividido en dos categorías únicas; formación superior y formación posgrado. Ver ilustración 5-2.
- Empleados:** El factor será el número de personas a su cargo directo, pretendia detectar el nivel de responsabilidad hacia con otros. Se ha dividido en tres categorías: ningún empleado (que engloba profesionales que trabajan en forma autónoma y sin colaboradores), con 10 o menos empleados a sus cargo y con más de 10 empleados. Ver ilustración 5-3.



(Ilustración 5-1)



(Ilustración 5-3)



(Ilustración 5-2)

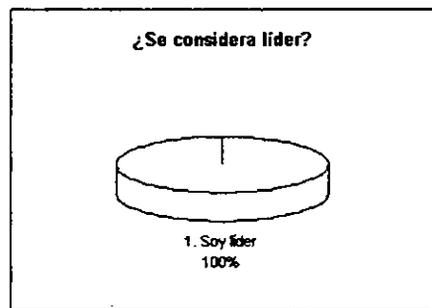
De los resultados globales objeto de nuestro análisis, se desprende una primera aproximación al estudio de liderazgo en una comercializadora del Acero. Conviene matizar el distinto significado de la cuestión inicial que se introduce en relación con la existencia de liderazgo en la empresa, debido a sus múltiples interpretaciones.

## SEGMENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Se da un consenso en las personas, pues tienden a pensar en la importancia de liderazgo que es vital dentro de la empresa, siendo contundente tal aceptación. (Ver ilustración 5-4).



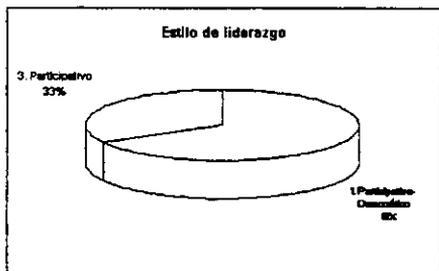
(Ilustración 5-4)



(Ilustración 5-5)

La respuesta del total de las personas radicó en la consideración de si mismos como líderes. Por lo que estas personas reafirman su interés en el liderazgo, al valorar su importancia como se ve en la ilustración anterior. (Ver ilustración 5-5).

El estilo de liderazgo que se tiene en la Alta Dirección la mayoría radica en ser participativo democrático, reafirmando su conocimiento de liderazgo y el seleccionar el estilo más adecuado a la necesidad actual. (Ver ilustración 5-6)



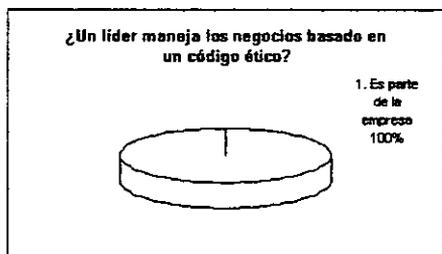
(Ilustración 5-6)



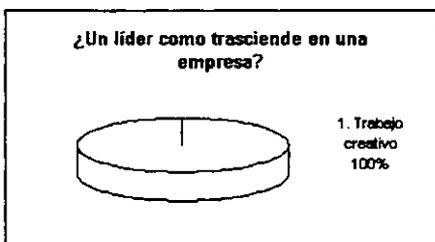
(Ilustración 5-7)

Bajo las necesidades crecientes y cambiantes de la empresa, se cuestiono a las personas de la Alta Dirección la actualización de liderazgo, respondiendo todos su aceptación a la actualización para perdurar la vida de la empresa, siendo un requisito a la vitalidad de la misma. (Ver ilustración 5-7)

En el mundo de los negocios, todo líder debe conducirse con un código ético, respuesta obtenida por los encuestados al considerar que es parte de la empresa. (Ver ilustración 5-8)



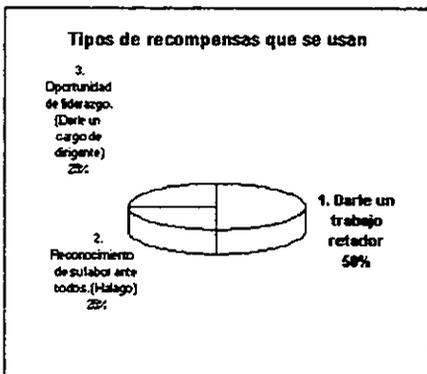
(Ilustración 5-8)



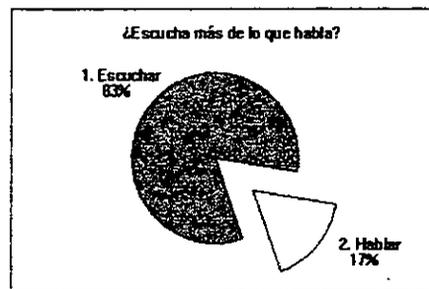
(Ilustración 5-9)

En la actualidad el líder trabaja de manera creativa dándose como resultado un consenso de la Alta Dirección que determina la forma de trascender del líder en la empresa. (Ver ilustración 5-9)

Se contaba con 4 opciones de los tipos de recompensa que utiliza el líder dentro de la empresa, seleccionando la mayoría el otorgamiento de un trabajo retador, y otros tipos de recompensa quedaron iguales en su selección de los encuestados, siendo la oportunidad de liderazgo y el halago ante todos. (Ver ilustración 5-10)



(Ilustración 5-10)



(Ilustración 5-11)

En la Alta Dirección para mayor control de sus operaciones y enterarse de los sucesos dentro de la empresa consideró la mayoría de los encuestados que escuchar tiene mayor importancia dentro de la empresa. (Ver ilustración 5-11)

Los valores que el líder debe compartir con su gente en la empresa, según su clasificación descendente de mayor importancia a menor quedo de la siguiente manera, en primer lugar la honestidad, siendo seleccionada por todos los encuestados como la principal y básica para tales fines. (Ver ilustración 5-12)

VALORES COMPARTIDOS DEL LÍDER CON SU GENTE  
(De mayor a menor importancia)

1. Honestidad
2. Responsabilidad personal
3. Integridad
4. Confianza
5. Equilibrio en la vida
6. Preocupación por los demás
7. Innovación
8. Franqueza
9. Calidad, servicio y orientación al cliente
10. Apoyo mutuo
11. Apertura al cambio
12. Respeto por los demás (Diversidad)
13. Actitud de (Poderlo hacer)
14. Compromiso con la comunidad (Responsabilidad social)
15. Ganar y ser el mejor

(Ilustración 5-12)

De manera global, las personas de la Alta Dirección seleccionaron como la principal y básica de las capacidades de un líder la disciplina siguiendole la visión clara.(Ver ilustración 5-13)

CAPACIDADES DE LÍDER  
(De mayor a menor importancia)

1. Disciplina
2. Visión clara
3. Tenacidad
4. Congruencia (Predicar con el ejemplo)
5. Analizar problemas
6. Inteligencia emocional
7. Capacidad de compromiso
8. Toma de decisiones
9. Capacidad de riesgo
10. Conciencia clara de los objetivos

(Ilustración 5-13)

### 5.3. PROPUESTA DE LA DETERMINACIÓN DE LOS RASGOS DE UN LIDERAZGO EFECTIVO A NIVEL DE ALTA DIRECCIÓN.

Ser líder a todo momento para incitar a los colaboradores a ser también líderes, dándoles apoyo y confianza, ya que su papel con los demás es ser un formador y facilitador, al darles las herramientas esto se volverán cada vez mejores en sus funciones y actividades. En caso de necesitar de la intervención del colaborador, el Director (Líder) podrá ceder el liderazgo a los suyos ya que sus colaboradores son los expertos en casos que requieran su apoyo, para ésto se requiere de humildad para ceder el liderazgo sin que esto implique el perder, más bien los colaboradores respetaran tal decisión y lo valoraran como una decisión que es en beneficio de todos y la tarea dándose una reafirmación del poder como su autoridad.

Todo integrante de la Alta Dirección de la comercializadora del acero, sugiere el formarse día a día como líder, por lo que se requiere de una disciplina para desarrollarse como persona, profesional y como líder, logrando un compromiso consigo mismo para luego predicar con el ejemplo y guiar con valores que selecciona a lo largo de su vida como el determinar cual de esos valores tienen que compartirse con los colaboradores para triunfar, siendo ésto una cultura sana al regirse en un marco ético de la empresa, restringiéndose todo acto no aceptable bajo un enfoque moral que afecte la integridad unificada de la organización que todos son parte.

En una organización, cuenta con una serie de equipos de trabajo, lo cual el líder será la fuente inspiradora para la formación de redes y equipos, logrando unificarlos bajo la colaboración individual y en conjunto para ser parte de una globalización competitiva.

Al dirigir el líder es éste quien posee la visión de la empresa, pero también hacia las estrategias amplias y alcanzables, al saber las capacidades y límites que cuenta la organización, ya que todos sus esfuerzos se centraran en la calidad, el servicio y el cliente, entendiéndose tanto externas como internas.

Siendo el líder el centro de las miradas, éste respetara y respaldara la diversidad de los colaboradores, de pensamientos, de expresión de su opinión y en general su actuación, ya que toda persona es distinta y no habrá nadie igual a ella, llegando a que cada uno aportara bajo un ambiente formado por el liderazgo deseado, mejorando el aprendizaje e innovación en forma permanente, ya que esto amplía el enfoque no tan solo en el lugar donde trabaja sino en toda la empresa, comunidad, sociedad y el mundo, considerándose así su crecimiento interno en una búsqueda de mejoras y beneficios compartidos y trascender en tiempo y lugar por mejores condiciones de desarrollo.

El contribuir a la constante capacitación, el líder no tan solo lograra contar con expertos, más bien agregara un valor a cada colaborador como persona que es, formado por sentimientos y que son parte de todos los días y que influyen a decidir a cada momento su actuar, porque se pensaba que las cosas suceden tan solo por una planeación calculada, pero el motivador interno que impulsa a lograrlo son los sentimientos que en algunos casos son reprimidos, que más bien deben ser controlados y exteriorizarlos para mejorar y crecer en conjunto con los que son parte de nuestro mundo más cercano de convivencia. Vea también el capítulo 2 sobre las capacidades individuales de un líder, ya que en este capítulo trata de un liderazgo efectivo que es compartido en toda la Alta Dirección y es tratado de manera colectiva para empatar su persona con los demás integrantes de dicho nivel, con el fin de dirigir cada uno en el momento preciso por el bien de toda la organización, resultado de un

liderazgo que se adecua a las condiciones próximas considerado como prevención de aspectos y necesidades futuras.

El líder aplicara un liderazgo efectivo basado en las características antes mencionadas, agregándose el holismo, entendiéndose como complejidad organizada, ya que cada equipo de trabajo cuenta con propiedades individuales que no significan nada sino se opera como un todo, o sea, si alguien tiene una información y no se comparte para la realización de una tarea esta no se hará, ya que la carga de trabajo quedara en un solo integrante sin que logre su terminación; también cuentan con una estructura proceso de comunicación y control de etapas de determinadas tareas. Debe darse ésto para considerarse un liderazgo holístico ya que éste no se da en una persona más bien en la sociedad que es parte y la interacción que tiene del proceso de la tarea como de sus resultados. Todo ello es considerado como un pensamiento suave al examinar situaciones del mundo real, caracterizado por acción con propósito definido ya que la capacidad humana es limitada por lo que se requerirá de otras personas para ampliar e interpretar lo que sucede en su realidad, como el determinar la importancia de cada posible argumento para una aplicación real.

Una empresa es un todo o la unidad del factor humano y recursos de la organización, siendo partes muy estrechas que afectan las actividades e interacciones de esas partes. Sus funciones y actividades independientes se agrupan, se relacionan, correlacionan y unifican en el todo estructural, hechos básicos y reales que asume el liderazgo y es parte para un resultado efectivo.

## CONCLUSIÓN

El liderazgo efectivo, se forma de ciertos rasgos para su logro, tomándose en cuenta de una manera diferente, partiendo de ver el liderazgo y valorarlo dentro de la empresa, dándose así la distribución del liderazgo en el factor humano, ya que en ellos recae el éxito de toda la empresa como para asegurar larga vida, es así que el tema del liderazgo no es simple en sus elementos que lo forman, ya que éste no se da en una sola persona, sino se ha pasado de líder único a un liderazgo compartido, respaldado por el holismo, o sea, abierto a otros modos de ver la realidad como el de una comunicación efectiva para llegar a un acuerdo, sendo así el origen de la acción que es la culminación de los rasgos facilitadores de un liderazgo efectivo, de forma ya operativa o aplicada. Pues cada Director cuenta con experiencias acumuladas, conocimientos y mejores habilidades que con el tiempo a venido desarrollando, de tal forma estos aspectos lo ponen al frente de los hechos para solucionarlos, o tratarlos de nuevas formas, de manera que se optimice recursos como es el tiempo, económicos u otros, dándose un aprendizaje, resultado de ésto es el aprendizaje para la mejora continua, influida por una conducta del facilitador para crecer con los demás llegando hacer de ésto una convivencia normal y que es parte de su cultura.

Actualmente el liderazgo efectivo requerirá cada vez la intervención de los valores, como es la ética y la moral entre otras, para la aplicación de los negocios empresariales, pues en una empresa lo más importante con lo cuenta son las personas y ellas requieren de ser valoradas y respetadas. Dándose un marco de tales características, el siguiente paso será aplicarlo para que sea congruente a lo establecido, logrando así un ambiente favorable, es decir, las palabras convencen pero el ejemplo arrastra.

El líder deberá utilizar y desarrollar la inteligencia emocional para relacionarse con las personas y equilibrarlo con los aspectos de los negocios para obtener mejores beneficios en razón del tiempo y calidad. Las personas son humanas y como tales cuentan con sentimientos, razón para que el liderazgo tenga éxito cuando es tomado en cuenta.

## BIBLIOGRAFÍA

Casares Arrangoiz David. "Liderazgo; Capacidades para dirigir". Fondo de Cultura Económica. México 1996.

Crosby Philip. "Los principios absolutos del liderazgo". Prentice Hall. México 1996.

Checkland Peter. "Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas". Noriega Editores. México 1997.

Checkland Peter, Scholes Jim. "La metodología de los sistemas suaves de acción". Noriega Editores. México 1994.

Gasalla José María. "La nueva dirección de personas". SICCO. México 1996.

Gómez Llera German, Pin Arboledas José Ramón. "Dirigir es educar; El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos". McGraw-Hill. España 1994.

H. Weiss Donald. "Cómo obtener lo mejor de la gente". Superación Aguilar. México 1991.

Joy McFarland Lynne. "Liderazgo para el siglo XXI". McGraw-Hill. Colombia 1996.

Kelley Robert. "Cooperación mutua en beneficio de la empresa". McGraw-Hill. México 1993.

Llano Cifuentes Carlos. "Análisis de la acción directa". Limusa. México 1996.

Masifern Esteban. Enciclopedia de dirección y administración de la empresa. Volumen VI. Ediciones Orbis, S.A. España 1985.

Novak John. "Cómo meditar". PROMEXA. México 1997.

Phegan Barry. "Desarrollo de la cultura de su empresa". Panorama. México 1998.

Swieringa Joop. "La organización que aprende". Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos 1995.

Tyson Shaun. "La esencia del comportamiento organizacional". Prentice Hall. México 1997.

Valdés Buratti Luigi. "Inteligencia emocional". Revista: Mundo ejecutivo. Nuevo León. Octubre 1997. Núm. 222.