



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

LA RUPTURA DE PARADIGMAS EN LA FILOSOFÍA Y VALORES DE LA
ORGANIZACIÓN Y LA ADOPCIÓN DE HÁBITOS DE PRODUCTIVIDAD EN
EL LÍDER EMPRESARIAL

TESIS

QUE PARA OTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

IVÁN EDUARDO MÁRQUEZ TRUJILLO

ASESOR(A): MTA. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2011



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.



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

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN
 ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE



ATN:L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
 Jefa del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

La ruptura de paradigmas en la filosofía y valores de la organización y la adopción
 de hábitos de productividad en el líder empresarial.

Que presenta el pasante Iván Eduardo Márquez Trujillo

Con número de cuenta: 093365226 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 VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlan Izcalli, Mex. a 21 de febrero de 2011.

PRESIDENTE L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

VOCAL L.A. María Margarita Angeles Parra

SECRETARIO L.C. Hortencio Zagal Lagunas

1er SUPLENTE M.A. Luis Roberto Guanes García

2º SUPLENTE C.P. Rosa María Coronel García

	A mi padre por ser siempre un ejemplo de superación continua, a mi madre por ser la luz de mi vida, mi ejemplo de tenacidad, honestidad y por siempre creer en mí.	
	A mis hermanos Allan y Arturo, por su apoyo incondicional, su amor y enseñanzas que me comparten día a día.	
	A mis amigos con los que he compartido gran parte de mi vida.	
	A la Universidad y sus profesores por la oportunidad de aprender a ser un mejor ser humano.	

INDICE		2
Introducción		5
CAPITULO 1		6
Marco Conceptual		6
1.1 Paradigmas		6
1.1.2 ¿Qué es un paradigma?		6
1.1.3 Paradigmas y principios		6
1.1.4 Principios del desarrollo y el cambio		7
1.1.4.1. Escuela ambiental		7
1.1.4.2 Escuela del comportamiento humano		8
1.1.4.3. Autogestión		8
1.1.4.4. Ecléctica		9
1.1.5. Paradigmas de la Administración		10
1.1.5.1. Administración científica		10
1.1.5.2. Teoría Z		11
CAPITULO 2		12
2.1. Cambio en la Organización		12
2.1.1. ¿Qué es la filosofía?		12
2.1.2 Los valores		13
2.1.3 Desarrollo organizacional		13
2.1.4 Planificación del cambio		15
2.1.5 Resistencia al cambio		16
2.1.5.1 Resistencia individual		16
2.1.5.2 Resistencia organizacional		16
2.1.6 Como superar la resistencia al cambio		17
2.1.7 Pasos para el cambio		18
2.1.8 Desarrollo de la cultura organizacional		23
2.1.9 La filosofía de alto desempeño		24
2.1.10 Principios adoptados de la filosofía de alto desempeño		26

CAPITULO 3		
Marco Teórico		28
3.1 Proceso Administrativo		28
3.1.1 Planeación		29
3.1.2 Organización		32
3.1.3 Integración		32
3.1.4 Dirección		33
3.1.4.1. Introducción a la Dirección		33
3.1.4.1.1 Descripción, perfil y valores del líder		35
3.1.4.1.2 Valores esenciales en el perfil del líder		37
3.1.4.1.3 Habilidades del líder		39
3.1.4.1.3.1 Creatividad		39
3.1.4.1.3.2 Congruencia y credibilidad		39
3.1.4.1.3.3 Honestidad		39
3.1.4.1.3.4 Humildad y sacrificio		40
3.1.4.1.3.5 Equidad y justicia		40
3.1.4.1.3.6 Capacidad visionaria y de cambio		40
3.1.4.1.3.7 Inteligencia emocional y madurez		41
3.1.4.1.4 Diferencia entre rasgos y habilidades de un líder		43
3,1,4,2 Introducción al liderazgo		47
3.1.4.2.1 Concepto de liderazgo		47
3.1.4.2.2 Evolución del liderazgo		48
3.1.4.2.2.1 Primeros estudios sobre el estilo del líder		49
3.1.4.2.2.2 Malla Administrativa (Grid Gerencial)		50
3.1.4.2.2.3 Modelo matricial de Fiedler		51
3.1.4.2.2.4 Modelo de Hersey y Blanchard		52
3.1.4.2.3 Liderazgo de situación		54
3.1.4.2.4 La naturaleza y desarrollo de los líderes		57
3.1.4.2.5 Implicaciones del liderazgo		65
3.1.4.2.5.1 Motivación, Control, Autoridad y Poder		65
3.1.4.2.6 Contraste entre liderazgo y poder		69
3.1.4.2.7 Tipos de liderazgo		70
3.1.4.2.8 Señales del fracaso del liderazgo		72
3.1.4.2.9 Liderazgo, decisiones y éxito en los negocios.		73
3.1.4.2.10 Ventajas y desventajas de la participación de los subordinados en la toma de decisiones		75
3.1.5 Control		76

CAPITULO 4		
Marco de referencia		78
4.1 Hábitos de eficiencia		78
4.1.1 Introducción a los hábitos de eficiencia		78
4.1.2 Panorama general de los siete hábitos		80
4.1.2.1 Primer hábito: proactividad		82
4.1.2.2 Segundo hábito: empezar con un fin en mente		86
4.1.2.3 Tercer hábito: establecer primero lo primero		91
4.1.2.4 Cuarto hábito: pensar en ganar/ganar		96
4.1.2.5 Quinto hábito: primero comprender y después ser comprendido		101
4.1.2.6 Sexto hábito: sinergizar		102
4.1.2.7 Séptimo hábito: afilar la sierra		104
CAPITULO 5		
Metodología		108
5.1 Planteamiento del problema		108
5.2 Hipótesis		108
5.3 Universo		109
5.4 Instrumento		109
CAPITULO 6		
Gráficas de resultados		111
6.1 Resultados de encuesta aplicada a gerentes		112
6.2 Resultados de encuesta aplicada a personal operativo		123
CAPITULO 7		
Interpretación de resultados		134
7.1 Interpretación encuesta de gerentes		135
7.2 Interpretación encuesta de personal operativo		137
CONCLUSIONES		139
ANEXOS		141

Introducción

El liderazgo es un tema fundamental hoy en día en donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

La figura del líder ha cambiado en los últimos tiempos. El perfil del líder ahora es el de una persona flexible, con una visión mas amplia hacia sus empleados y subalternos.

¿Pero que es realmente el liderazgo?, ¿ Qué es lo que hace a un buen líder?. Casi toda la gente, cuando se le hacen estas preguntas, contestarán que los buenos lideres tienen ciertos rasgos deseables o cualidades; por ejemplo carisma, previsión, capacidad de persuadir y dinamismo. Pero se vera mas adelante que no es necesario que un rasgo o cualidad en particular acompañe al liderazgo.

Las personas con hábitos de productividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de ciertos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional. Sin embargo, es necesaria la introducción de nuevas formas de pensamiento, el rompimiento de paradigmas o ejemplos clásicos de desenvolvimiento dentro de la organización.

La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay principios (paradigmas) que gobiernan la efectividad humana. Leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes que siempre están presentes. Esto trae como consecuencia un comportamiento “cuadrado” de los individuos.

Esta situación puede ser mejorada o modificada a través de individuos llamados líderes, que con el ejemplo de su conducta inviten a los seguidores a dicho cambio.

CAPITULO I

Marco Conceptual

1.1 Paradigma

1.1.2 ¿Qué es un paradigma?

La palabra paradigma proviene del griego. Fue originalmente un término científico y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que “vemos” el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión e interpretación.

Un modo simple de pensar los paradigmas, que se adecua a este fin consiste en considerarlos mapas mentales.

Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que pueden clasificarse en dos categorías principales: mapas del modo en que son las cosas o realidades y mapas del modo en que deberían ser o valores. Pocas veces cuestionamos su exactitud; por lo general, ni siquiera tenemos conciencia de que existen. Simplemente damos por sentado que el modo en que vemos las cosas corresponde o a lo que realmente son a lo que deberían ser.

Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos.

Cuanta mas conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos y de la medida en que nos ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podemos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos y someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros y estar abiertos a sus percepciones con lo cual lograremos un cuadro mas amplio y una modalidad de visión mucho mas objetiva.

No todos los cambios de paradigma siguen una dirección positiva. Pero ya sea que el cambio de paradigma nos empuje en direcciones positivas o negativas, o que se produzcan de modo instantáneo o gradual, determina que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio genera poderosas transformaciones, nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y conductas y en última instancia de nuestras relaciones con los demás.

1.1.3 Paradigmas y principios

No todos los cambios de paradigmas son instantáneos. Los paradigmas son poderosos porque crean los cristales o los lentes a través de los cuales vemos el mundo. El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya se trate de un proceso instantáneo o lento y pausado.

La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana.

Los principios no son prácticas. Una práctica es una acción o actividad específica. Mientras que las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas, fundamentales y de aplicación universal.

Los principios no son valores. Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero y permanente. Son fundamentales.

Cuanto más estrechamente nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra efectividad personal e interpersonal.

1.1.4 Principios del desarrollo y el cambio

En toda la vida hay etapas secuenciales de crecimiento y desarrollo. Conocemos y aceptamos este hecho o principio del proceso en el ámbito de las cosas físicas, pero entenderlo en áreas emocionales, en las relaciones humanas e incluso en el campo del carácter personal, es menos común y más difícil.

En consecuencia, a veces buscamos un atajo, esperamos poder saltarnos alguno de esos pasos vitales, para ahorrar tiempo y esfuerzo y cosechar de todos modos el resultado deseado.

Ello es contrario a la naturaleza y los presuntos atajos no pueden conducir más que a la decepción y a la frustración.

1.1.4.1 Escuela ambiental

Robert Owen (1771-1858)

Se refirió a los trabajadores como “maquinas vitales” y comparó su importancia y naturaleza con la de las “maquinas inanimadas” de la fábrica.

Owen afirmó que generalmente se entendía la necesidad de mantener al grupo mecánico en buen estado, ya que éste se pagaba a si mismo; pero postuló que si a las máquinas inanimadas se les daba atención, con mayor razón debiera proporcionarle a las “máquinas vitales”.

Demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implican serian devueltos con creces.

George Elton Mayo (1880-1949)

Con su teoría, a la que se llama “del descubrimiento del hombre”, resultado del experimento en las plantas de la Western Electric Company que tenía en Hawthorne, vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que son vitales para el éxito de una empresa. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil llegar a los objetivos fijados.

Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

1.1.4.2 Escuela del comportamiento humano

Douglas Mc. Gregor

Aporto las teorías “X” y “Y”

Teoría X

- Al hombre no le gusta trabajar.
- No le gusta tener responsabilidades.
- Necesita ser supervisado constantemente.
- Le gusta que lo dirijan.
- El trabajo no es motivante, es por satisfacer necesidades.

Teoría Y

- Al hombre le gusta trabajar
- El hombre no necesita supervisión constante
- Al hombre le gusta dirigir.
- El trabajo es una necesidad motivante.

1.1.4.3 Autogestión

Henry Fayol (1841-1925)

Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que deberían realizarse en cualquier organización:

- Técnicas
- Comerciales
- Financieras
- Seguridad
- Contabilidad

- Gerencia

Determinó las funciones de planeación, organización y control como partes o etapas de la administración.

Estableció 14 principios de la administración que fundamentan la aplicación del proceso administrativo:

1. División del trabajo
2. Autoridad- responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés general al interés individual
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Cadena escalar (línea de autoridad)
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Solidaridad (espíritu de grupo)

Mary Parker Follet (1868-1933)

Su contribución más significativa son los estudios para alcanzar un medio más adecuado en la coordinación y postuló tres factores para que ésta fuera más eficaz:

- a) El contacto directo entre las personas interesadas.
- b) El comenzar, desde el primer momento, la planificación, la adopción de directrices políticas;
- c) La continuidad del proceso.

1.1.4.4 Ecléctica

Max Weber (1864-1920)

Su propuesta básica fue que la aplicación del principio de especialización ocasiona mayor precisión, velocidad y conocimiento en el desarrollo del trabajo.

Oliver Sheldon (1894-1951)

Se enfocó al área de producción.

Contribuyó con estudio acerca del enfoque de sistemas, estilos de dirección general y Psicología Industrial.

Chester Barnard (1886-1961)

Explicó el rol de la organización informal, y cómo suple los canales de comunicación de la organización formal y ayuda a mantener los sentimientos individuales de auto respeto e integridad personal.

Postuló su teoría de la autoridad en la que demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten. Contemplo la organización como un sistema social y concluyó que la persistencia de este sistema depende de su efectividad para lograr los objetivos colectivos y de su eficacia para satisfacer las metas individuales.

1.1.5 Paradigmas de la Administración

1.1.5.1 Administración Científica

Frederick W. Taylor (1856-1915)

Padre de la administración científica

Estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de las materiales. Básicamente aborda aspectos como estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción.

Postuló la revolución mental:

- a) En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división del superávit (ganancia de la empresa), deben unirse para aumentar éste,
- b) Para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la experimentación y de la observación, lo que incrementa la eficiencia,
- c) Los incentivos promueven el interés del trabajador y la productividad,
- d) La estandarización de los métodos y condiciones de trabajo es indispensable para realizar el trabajo,
- e) Es necesario diferenciar las funciones del supervisor de las del trabajador.

Su principal contribución fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia

reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos.

1.1.5.2 Teoría Z

William G. Ouch

Su principal aportación fue la teoría Z. Esta teoría fundamenta que se consiga una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa.

Se fundamenta en:

- a) La confianza: lo que los trabajadores realicen a través de sus actividades, refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
- b) La sutileza: el jefe inmediato debe conocer bien a cada trabajador, de tal manera que mediante los rasgos de sus diferentes personalidades, decida quien se acopla con quien y de esta forma organice equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad;
- c) La intimidad; el trabajador debe buscar el interés, el apoyo y la generosidad disciplinada del grupo, que se traduzcan en relaciones sociales más estrechas de equipo.

Comparación Teoría Z con Teorías ya existentes previamente

Organizaciones japonesas

Organizaciones estadounidenses

Empleo de por vida.

Empleo a corto plazo.

Proceso lento de evaluación y promoción.

Proceso rápido de evaluación y promoción.

Carreras no especializadas.

Carreras especializadas.

Proceso colectivo de toma de decisiones.

Proceso individual de toma de decisiones.

Responsabilidad colectiva.

Responsabilidad individual.

Interés colectivo.

Interés segmentado.

CAPITULO 2

2.1 Cambio en la Organización

La liberación de potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros.

Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Para alcanzar este objetivo se requiere que los líderes de la organización se dediquen de continuo en lo que, por lo común, se denomina desarrollo organizacional. Tal desarrollo requiere algo más que construir organigramas y detallar las responsabilidades de los puestos, requiere que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total del trabajo.

El desarrollo organizacional esta basado sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igual atención, o mayor, que los recursos físicos, si es que la organización ha de funcionar con efectividad.

Los criterios para la efectividad organizacional variarán de un tipo de organización a otra. Sin embargo, por lo general estos criterios pueden incluir factores tales como productividad; eficiencia de las operaciones; satisfacción de las necesidades y deseos individuales; salud, seguridad y ajuste emocional del empleado; y el desarrollo de relaciones de grupo favorables. Es aquí donde los hábitos de eficiencia juegan un papel muy importante dentro de la organización.

2.1.1. ¿Qué es la filosofía?

La filosofía constituye la serie de creencias, suposiciones y maneras de visualizar la vida y los problemas y oportunidades inherentes, así como los valores y la propia misión; es, estrictamente hablando, una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas así como a la trayectoria vital. Por ende, cada persona y cada empresa u organización constituye su propio sistema de pensamiento fundamentador de sus decisiones y acciones. La filosofía es un componente fundamental de la cultura.

Quizá la peor tragedia del ser humano y por tanto de las empresas y las diferentes organizaciones sea carecer de una filosofía explícita, coherente y relativamente permanente, pues entonces la persona, las empresas u organizaciones se moverán de acuerdo con la dirección momentánea del viento. Otra tragedia consiste en que se encuentra incoherencia entre la filosofía y las acciones de la organización.

Al constituir la filosofía como un marco de referencia para interpretar al mundo externo, resulta importante el señalar que actuamos tomando como fundamento dicho sistema de pensamiento.

Así pues, la filosofía sirve de cimiento para la actividad personal, empresarial, nacional e institucional. En última instancia la filosofía se manifiesta por el comportamiento y no por el discurso.

2.1.2 Los valores

Los Valores están presentes en cualquier sociedad humana.

La sociedad exige un comportamiento digno en todas las que participan de ella, pero cada persona se convierte en un promotor de Valores, por la manera en que vive y se conduce. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona.

Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Los valores nos ayudan a despejar las principales interrogantes de la existencia: quienes somos, y que medios nos pueden conducir al logro de ese objetivo fundamental al que todos aspiramos: la felicidad. Ojalá que a nadie le hiciera falta perder a alguien o algo para darse cuenta de lo mucho que tenía. Nuestros valores siempre están influidos por nuestras motivaciones y necesidades.

La valoración que hacemos de las cosas no la efectuamos con la sola razón, sino con el sentimiento, las actitudes, las obras.

No basta descubrir los valores, es necesario cuidarlos y educarlos, pues las personas se desarrollan para mejorar continuamente, no como un anexo a nuestra forma de ser, sino como parte de nuestro actuar cotidiano y para llegar a este punto hace falta tener ilusión. No debemos olvidar que los valores deben primero vivirse personalmente, antes de exigir que los demás cumplan con nuestras expectativas.

2.1.3. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional significa distintas cosas para distintas personas, pero básicamente implica el fortalecimiento de los procesos humanos en una organización, de manera que esta pueda alcanzar y mantener un nivel de funcionamiento óptimo. El desarrollo organizacional, comúnmente abreviado "D.O.", puede considerarse como un método a gran escala para una más completa utilización del potencial humano, en lo cual el entrenamiento desempeña un papel principal.

La importancia de tal entrenamiento está en la creación del trabajo en equipo y en el mejoramiento de las relaciones entre los grupos más que en el entrenamiento individual. Sin embargo, cierto número de expertos en el desarrollo organizacional, quienes creen que este concepto ha resultado demasiado estrecho y que en la efectividad de una organización implica algo más que entrenamiento y trabajo de grupo, prefieren usar el término "renovación organizacional".

Se define este término como el “proceso de iniciar, crear y afrontar los cambios necesarios para hacer posible que la organización llegue a ser o permanezca viable, que se adapte a nuevas condiciones, que resuelva problemas, que aprenda por la experiencia y que se desplace hacia una mayor madurez organizacional” .

Sin embargo, tanto el desarrollo como la renovación organizacional, implican cambios que son esenciales para el funcionamiento efectivo de una organización. Estos cambios generalmente se producen cuando se presentan las fuerzas para dicho cambio; naturaleza de la fuerza de trabajo, tecnología, colapsos económicos, competencia, tendencias sociales, política mundial, etc.

La cambiante *naturaleza de la fuerza laboral* ha traído como consecuencia el ajuste de la organización al ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y mantener la fuerza laboral de una manera más diversa. En este caso la creación de una cultura organizacional basada en la eficiencia y hábitos de productividad.

La tecnología esta cambiando los trabajos y las organizaciones. La sustitución de la supervisión directa por el control por computadora da como resultado extensiones más amplias de control para los gerentes y organizaciones más horizontales.

La competencia esta cambiando. Una competencia mayor significa también que las organizaciones establecidas necesitan defenderse contra los competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios.

Las tendencias sociales se refieren a los nuevos modos de pensar y de vivir de los individuos

En cuanto a la política mundial, esta definirá la apertura de nuevos mercados y opciones de venta.

Existen dos clases de cambio: el cambio accidental y el cambio planeado. El cambio accidental se da por circunstancias que simplemente ocurren y que son percibidas hasta que el cambio se ha generado por completo. Por el contrario, como su nombre lo indica, en el cambio planeado se analizan diversos factores y las fuerzas que están provocando dicho cambio.

Las metas del cambio planeado son esencialmente dos: primero, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente; segundo, busca cambiar el comportamiento del empleado.

Ya que el éxito o fracaso de una organización se debe esencialmente a cosas que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también busca cambiar el comportamiento de individuos o grupos dentro de la organización.

El cambio planeado se presenta en dos magnitudes:

El cambio de primer orden, es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros tienen acerca del mundo o de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento. En contraste el cambio de segundo orden es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical e involucra dar nueva forma al marco de las suposiciones acerca de la organización y en el mundo en el cual opera.

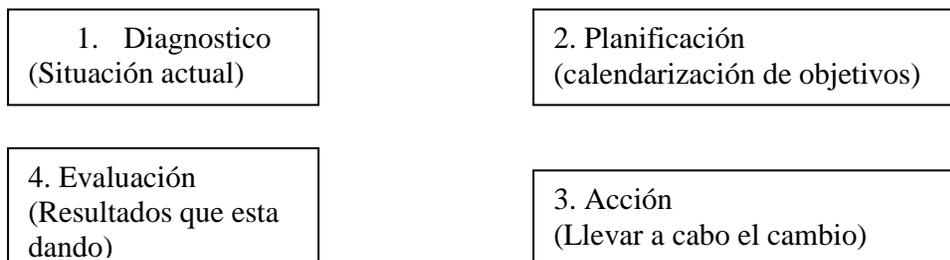
Los agentes de cambio son los responsables de administrar las actividades de cambio. Estos pueden ser gerentes, empleados de la organización o consultores externos. El líder debe ser un agente de cambio.

Se define cambio como: cualquier modificación que es fácilmente perceptible dentro de la organización, esto implica dejar algunas estructuras o procedimientos para adquirir otras que ayuden a mejorar. Las opciones de cambio que pueden tener los agentes son cuatro: estructura, tecnología, ubicación física y gente.

Cambiar la estructura involucra hacer una alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño de trabajo o variables estructurales similares. Cambiar la tecnología conlleva modificaciones en la forma en que el trabajo se procesa y en los métodos y equipo utilizados. Cambiar la ubicación física cubre la alteración del espacio y los arreglos de distribución en el trabajo. Cambiar a la gente se refiere a los cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento.

El cambio en la gente involucra cambiar las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

2.1.4. Planificación del cambio



2.1.5 Resistencia al cambio

Uno de los factores básicos que afectan al éxito de cualquier tipo de cambio es la calidad del clima laboral en la organización. Es esencial que los individuos se sientan seguros y que sepan que sus intereses están protegidos cuando se hagan cambios que les afecten. Y lo más importante, los individuos deben estar convencidos de que se beneficiarán con el cambio. Si es posible, los cambios deben ser introducidos en forma gradual para permitir a los individuos más tiempo para adaptarse a ellos.

A pesar de todo lo que se pueda hacer para crear un clima favorable al cambio, se puede anticipar cierto grado de resistencia.

2.1.5.1 Resistencia individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades.

¹Hábito. Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida de por sí es suficientemente complicada, no necesitamos considerar el rango completo de opciones de los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para enfrentar esta complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelve una fuente de resistencia.

Seguridad. La gente con una alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad.

Factores Económicos. Los cambios en las tareas de trabajo o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

Temor a lo desconocido. Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre.

Procesamiento selectivo de la información. Los individuos moldean su mundo a través de sus percepciones. Una vez que se ha creado este mundo, se resiste a cambiar. Así que los individuos son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar. Ignoran la información que amenaza el mundo que han creado.

2.1.5.2 Resistencia organizacional.

Las organizaciones por su naturaleza, son conservadoras. Se resisten activamente al cambio. Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional.

Inercia estructural. Las organizaciones tienen mecanismos interconstruidos para producir estabilidad. Las personas que son contratadas en una organización son elegidas para que se acoplen, luego son moldeadas y dirigidas para que se comporten de cierta manera. Cuando una organización es confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como una balanza para mantener la estabilidad.

Enfoque limitado del cambio. Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Así que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

Inercia de grupo. Incluso si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de grupo podrían actuar como una restricción.

Amenaza a la experiencia. Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la experiencia de los grupos especializados.

Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cualquier redistribución de la autoridad en la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas desde hace tiempo en la organización.

Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos. Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio como una amenaza.

RESISTENCIA	ACCION CORRECTIVA
Cuando:	Entonces:
No sabe	Clarificar, informar, capacitar
No puede	Proporcionar herramientas
No cree	Involucramiento, participación
No quiere	No hay cambio

Fig. 1
Acciones correctivas

2.1.6. Como superar la resistencia al cambio

Se han sugerido seis tácticas para uso de los agentes de cambio al tratar con la resistencia al cambio.

Educación y comunicación. La resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los individuos para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica básicamente asume que la fuente de la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente.

Participación. Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen pueden ser

introducidos al proceso de decisión. Al asumir que los participantes tienen la experiencia para una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio.

Facilitación y apoyo. Los agentes de cambio pueden ofrecer un rango de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo corto de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste.

Negociación. Otra manera para que un agente de cambio maneje la resistencia al cambio potencial es intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia. La negociación como táctica puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa.

Manipulación y cooptación. La manifestación se refiere a los intentos disminuidos de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio. La cooptación, por otro lado, es una forma tanto de manipulación como de participación. Busca sobornar a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión del cambio. Se busca el consejo de los líderes, no para tomar una mejor decisión, sino para conseguir su apoyo.

Coerción. La última en la lista de las tácticas es la coerción, esto es, la aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten.

2.1.7. Pasos para el cambio

Kart Lewin dice que un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos.

Descongelamiento. Por lo general este paso incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual. La descongelación en ocasiones se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los individuos y los comportamientos que exhiben en la realidad.

Movimiento o acción. Este paso traslada el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel. Incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.

Recongelación. Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Con frecuencia se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales.

ETAPA	SENSACION	NECESIDAD
Descongelamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción • Desequilibrio • Rebeldía • Miedo • Incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar estructuras sujetas al cambio. • Dar seguridad en el trabajo.
Movimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estructura • Inestabilidad • Desequilibrio • Incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar información • Buscar alternativas • Seleccionar alternativas • Adoptar nuevas estructuras • Duración del cambio
Recongelamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de la situación • Equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar el efecto del cambio en los demás subsistemas.

Figura 2
Pasos para el cambio

La idea de ver a las organizaciones como culturas es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría, simplemente concebidas como un medio racional mediante el cual coordinar y controlar un grupo de gente. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares. Pero las organizaciones son mucho más que eso. También tienen personalidades como los individuos.

La cultura organizacional se refiere un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

La investigación más reciente sugiere que hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización.

1. *Innovación y toma de riesgo.* El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
2. *Atención al detalle.* El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al cliente.
3. *Orientación hacia los resultados.* El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr esos resultados.
4. *Orientación hacia las personas.* El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. *Orientación al equipo.* El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
6. *Energía.* El grado en que la gente es emprendedora y competitiva.
7. *Estabilidad.* El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantenerse dentro de un estándar, en contraste con la insistencia en el crecimiento.

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social.

La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida la organización, proporciona guías de lo que deben hacer los individuos. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.

Las *normas* que comparten los grupos de trabajo de toda la organización, por ejemplo “un buen día de trabajo, por una buena paga por el día”.

Los *valores dominantes* que mantiene la organización, por ejemplo la “calidad del producto” o el “liderazgo en precios”;

La *filosofía* que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.

Las *reglas del juego* para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tiene que aprenderse para convertirse en un integrante aceptado y

El *sentimiento* o el *clima* que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional.

La cultura organizacional existe en diversos niveles, como se muestra en la figura siguiente, que difiere en términos de visibilidad y resistencia al cambio.

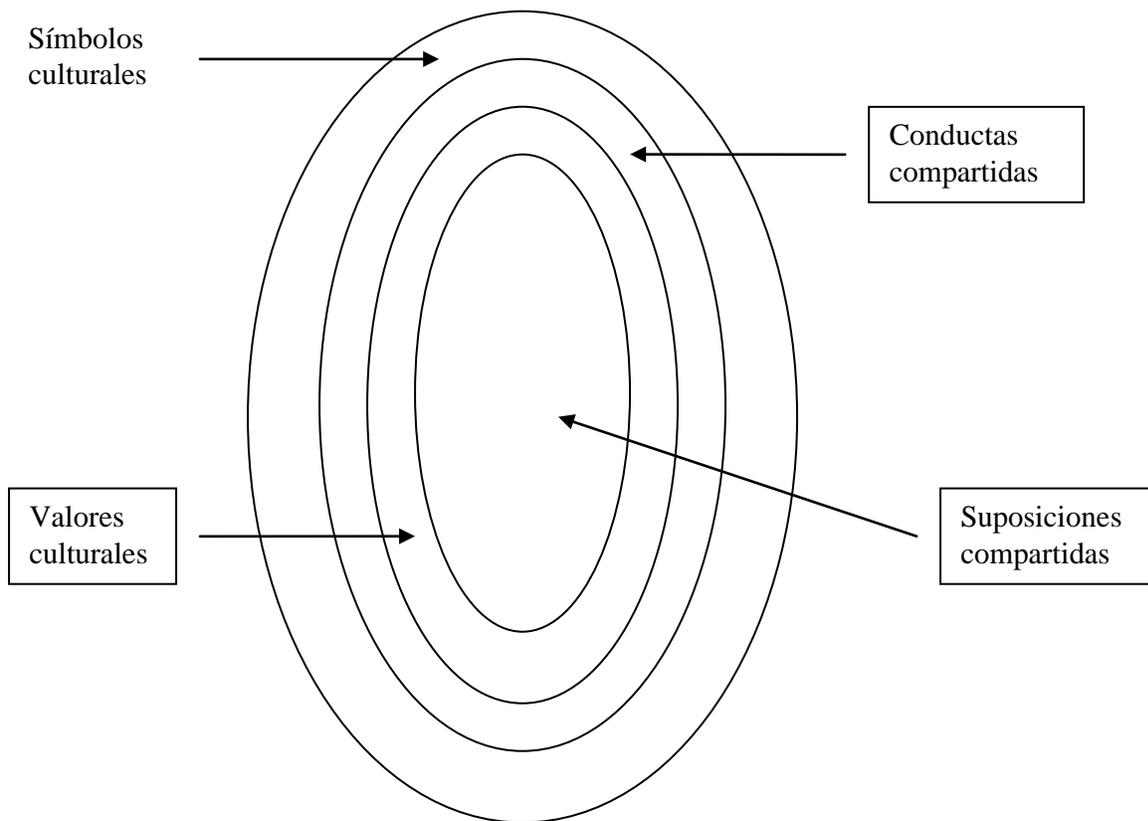


Figura 3.
Niveles de cultura organizacional

El nivel menos visible o más profundo es el de las suposiciones compartidas básicas, que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas.

El siguiente nivel de cultura es el de los valores culturales, que representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas, etc. Los valores culturales son muy diferentes en compañías distintas. Estos valores tienden persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización.

El siguiente nivel es el de la conducta compartida, que incluye normas, es más visible y, en cierta forma, más fácil de cambiar que los valores. La razón, al menos parte, es que la gente tal vez no se halle consciente de los valores que la une.

El nivel más superficial de cultura organizacional esta integrado por símbolos. Los símbolos culturales son palabras, ademanes e imágenes u otros objetivos físicos con un significado particular dentro de una cultura. En ocasiones los símbolos culturales importantes adquieren la forma de héroes culturales, o personas con características muy valoradas por la cultura sirven de modelo.

2.1.8. Desarrollo de la cultura organizacional

¿Cómo se desarrolla una cultura organizacional? Edgar Schein señala que la cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización: 1) la adaptación externa y la supervivencia y 2) la integración interna.

La adaptación externa y la supervivencia se relacionan con el modo en que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y supervivencia incluye resolver los siguientes temas:

- *Misión y estrategia:* identificar la misión principal de la organización, seleccionar estrategias para conseguir esa misión.
- *Metas:* Establecer a dónde se pretende llegar.
- *Medios:* Determinar la forma de lograr las metas; los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensa.
- *Medición:* Establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas y equipos.

La Integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas:

- *Lenguaje y conceptos:* Identificar métodos de comunicación, desarrollar un significado como para conceptos importantes.
- *Límites de grupo y de equipos:* Establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- *Poder y estatus:* Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- *Recompensas y castigos:* Desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar os indeseables.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer a los aspectos de adaptación eterna e integración interna.

2.1.9 La Filosofía de alto desempeño

La productividad puede ser definida como *la relación productos-insumos en un periodo específico con la debida consideración de la calidad*. La productividad implica eficacia y eficiencia. La eficacia es el cumplimiento de los objetivos. La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Por alto desempeño se entiende la *convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general*

Al alcanzar un alto desempeño, se propicia la competitividad de la empresa y las organizaciones, así como de las personas.

Es necesario explicar los elementos de la definición anterior:

a) *La convicción y las acciones.*

La filosofía constituye la base de las acciones humanas. Puede suceder que por carencia de una filosofía explícita, los diversos integrantes de una empresa u organización sustenten formas de actuar incongruentes o, peor aún, antagónicas. El alto desempeño es una forma de vida, una filosofía cuyas repercusiones llegan a todos los actos de la existencia.

b) *La misión*

Constituye la razón de la existencia de la empresa u organización, así como de las personas. Alrededor de ella giran todos los demás elementos. Por tanto, el alto desempeño solo puede evaluarse en relación con dicha misión. Justifica y legitima la existencia de la institución. Debe, además, ser difundida entre todos los miembros de la empresa y las personas y entidades que estén relacionados con ella.

c) *Estándares, normas y expectativas.*

Con frecuencia se carece de una vara para medir el desempeño de un servicio o producto. Por tanto, se nulifica la posibilidad de emitir un juicio sobre su calidad y el desempeño de los actores. Es preciso conocer el desempeño de otras empresas u organizaciones a fin de establecer comparaciones.

d) *Asociados*

Se clasifican en dos los tipos de asociados: externos e internos. Los primeros están constituidos por los clientes o consumidores finales, además de la sociedad entera. Los asociados internos están constituidos por todas aquellas personas, unidades o departamentos que reciben el resultado de una actividad.

e) *Valores*

Se entiende como la serie de principios de comportamiento, los cuales se seguirán a pesar de significar penurias, desavenencias o dificultades con otras personas.

En el concepto de alto desempeño deben de cumplirse las expectativas del asociado siempre y cuando vayan de conformidad con la misión y los valores de la organización.

f) *Sin desperdicios.*

Este elemento de la definición llama a la utilización óptima de los recursos disponibles. Es pertinente en cada decisión y actividad, vigilar para evitar todo tipo de mal aprovechamiento relacionado con los recursos materiales, los recursos técnicos, las habilidades, los talentos, las personas, etc.

g) *Repercusiones positivas para la calidad de vida*

Ninguno de los afanes como profesionales tendría sentido si no contribuye en forma directa o indirecta a elevar las condiciones de vida de la población en general, así como de los indirectamente implicados en las actividades. Por tanto, es responsabilidad social de todo profesionalista realizar actividades tendientes a remediar la situación.

2.1.10 Principios adoptados de la filosofía de alto desempeño.

El alto desempeño no es un lema empleado sólo en los discursos.

Por el contrario, es un modo de vida, un compromiso de mejoría constante, llevado a cabo cotidianamente en todos los ámbitos de la vida.

El alto desempeño no se logra de la noche a la mañana.

Por el contrario, constituye una cadena de pequeños logros, de mejoría constante y paulatina. En ocasiones se alcanzan progresos espectaculares. Cada avance significativo debe ser reconocido y festejado. El mejoramiento permanente se refiere no sólo a los procesos, la tecnología, los artículos o servicios, sino principalmente, a las personas.

Sería mejor considerar los errores como oportunidades de aprendizaje en vez de visualizarlos como ocasiones para culpar y castigar. El alto desempeño no surge espontáneamente, se requiere cultivar.

La evaluación de la actuación

Tanto en el ámbito institucional y grupal como individual constituye una de las piedras angulares del logro del alto desempeño.

De otra manera será imposible determinar los avances o retrocesos. Para evaluar es preciso establecer estándares de actuación y procedimientos para evaluar dicho desempeño. En ausencia de procedimientos cuantitativos y cualitativos, con criterios relativamente objetivos, será posible verificar el grado de alto desempeño alcanzado.

“Más vale prevenir que remediar”.

Este antiguo refrán implica una actitud preactiva en vez de una reactiva. Conlleva a una creencia de que el futuro puede ser diseñado, hasta cierto punto, por el ser humano. En vez de esperar a que ocurra, propicia la creación del futuro, dentro de las posibilidades para adaptarlo a las necesidades propias.

El alto desempeño es una tarea de equipo.

Cada persona, departamento o institución se asocia con otros para el avance hacia el alto desempeño. No es posible lograrlo de manera individual en una organización.

El alto desempeño se fundamenta en una serie de valores.

Estos principios rectores del comportamiento deberán declararse de manera explícita a fin de mejorar la comunicación con otras personas y el compromiso con ellos.

Con seguridad todo el mundo exigirá un alto desempeño en cuanto a los artículos o servicios recibidos. Sin embargo, resulta preciso, señalar la necesidad de cada cual de adquirir, igualmente el compromiso de reciprocidad. En otras palabras, si cada persona espera recibir alto desempeño pero no se obliga a proporcionarlo, surge un hecho incontrovertible: finalmente nadie obtendrá dicho grado de desempeño. Así pues, para recibirlo resulta imprescindible proporcionarlo también. Sólo así establecerán cadenas cada vez más sólidas de productos y servicios de máxima calidad.

CAPITULO 3

Marco Teórico

3.1 Proceso Administrativo

Todo fenómeno, operación o tratamiento que presenta cambios continuos en el tiempo se denomina proceso. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicos, estén en evolución y en cambio permanente y sean continuos. el proceso no puede ser estático, no tiene comienzo ni final, ni secuencia fija en acontecimientos. Los elementos de los procesos actúan entre si; cada uno de ellos afecta a los demás.

Una función administrativa no es una entidad aislada, sino una parte integral de un conjunto mayor constituido por varias funciones que se relacionan entre si, así como todo el conjunto.

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo, no solo son una secuencia cíclica, sino también un proceso de funciones íntimamente relacionadas con una interacción dinámica.

Las funciones administrativas, consideradas en su totalidad, conforman el proceso administrativo; cuando se toman aisladamente, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control son solo funciones administrativas.

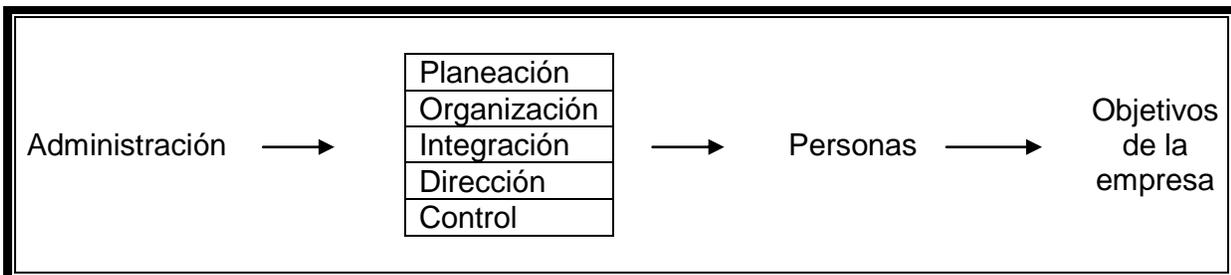


Figura 4

Las funciones administrativas

Para estudiar el proceso administrativo, debe tenerse en cuenta que esta constituido por planeación, organización, integración, dirección y control.

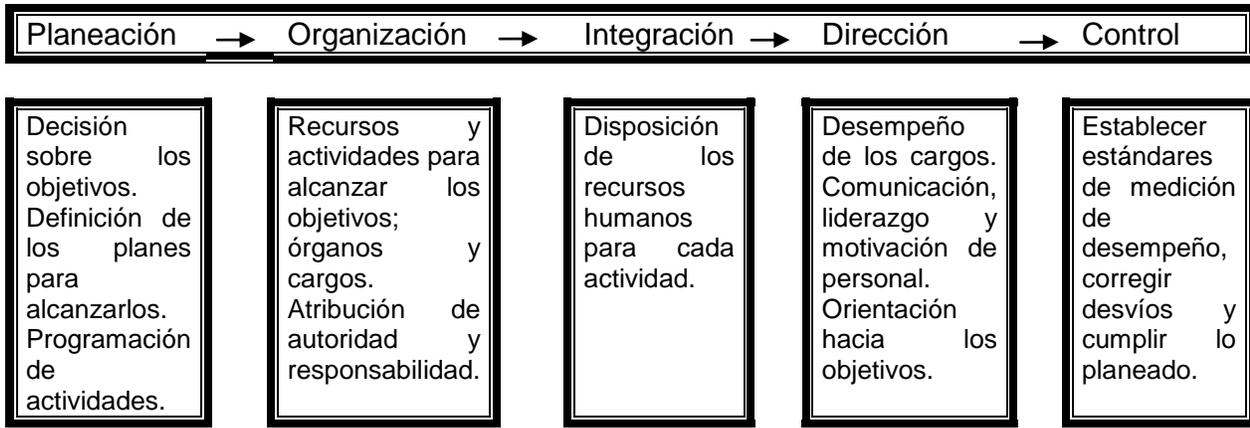


Figura 5
El proceso administrativo

3.1.1 Planeación

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que tienen que cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos. La planeación empieza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar el mejor camino para lograrlos. La planeación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en que orden. La planeación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de las empresas.

La planeación se descompone en tres fases secuenciales: determinación de los objetivos por alcanzar; toma de decisiones y elaboración de planes.

Establecimientos de objetivos.

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, y luego, determina los planes necesarios para conseguirlos. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe de realizarse: saber a donde se pretende llegar para poder llegar hasta allá.

Los objetivos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles. Los objetivos son pretensiones futuras, que una vez alcanzadas dejan de ser objetivos y se convierten en

realidad. Reflejan la manera de pensar de la organización, orientan el desempeño empresarial y permiten evaluar la continuidad del negocio.

Respecto del tiempo establecido para lograrlos, pueden ser inmediatos, mediatos o remotos; es decir a corto, a mediano y a largo plazo.

En general, las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por tanto, debe existir una jerarquía, pues algunos son más importantes que otros y predominan. Los objetivos de la empresa prevalecen sobre todos los demás, y los objetivos generales priman sobre los específicos al establecer la jerarquía de objetivos surge su desdoblamiento, a partir de sus objetivos la empresa establece sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

- Políticas: se refiere a la disposición de los objetivos o intenciones de la organización como guías orientadoras de la acción administrativa. dirigen la ejecución de las acciones y proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para establecer las áreas donde deberá desarrollarse la acción administrativa. son genéricos y se expresan mediante verbos como mantener, seguir, proveer, usar, ayudar, etc.
- Directrices: principios establecidos que facilitan el logro de los objetivos fijados. Dado que los objetivos son fines, las directrices sirven para escoger los medios adecuados para alcanzarlos y para canalizar las decisiones.
- Metas: son objetivos a corto plazo. En ocasiones pueden confundirse con objetivos inmediatos o con objetivos departamentales.
- Programas: actividades necesarias para alcanzar cada una de la metas, el alcance de las metas esta determinado por los programas; planes específicos muy variables que pueden contener un conjunto integrado de planes menores.
- Procedimientos: modo como deberán ejecutarse o realizarse los programas. Los procedimientos son planes que muestran la secuencia cronológica de tareas específicas, requeridos para cumplir determinados trabajos.
- Métodos: planes determinados para el desempeño de una tarea específica. El método detalla como realizar el trabajo.
- Normas: reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto al curso de acción que va a seguirse. Son guías específicas de acción.

Además de la jerarquía de objetivos, también existe una jerarquía de planeación. Existen tres niveles de planeación: estratégica, táctica y operacional.

1. Planeación estratégica: es la planeación más amplia de la organización. Sus principales características son:
 - Proyectada a largo plazo, varios años, con sus efectos y consecuencias.
 - Cobija la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de la actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
 - Definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados todos los demás.

2. Planeación táctica: planeación efectuada en los departamentos. Sus principales características son:

- Proyectada a mediano plazo: generalmente para el ejercicio anual.
- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.

3. Planeación operacional: planeación de cada tarea o actividad. Sus principales características son:

- Proyectada a corto plazo para lo inmediato.
- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas,
- Esta definida para cada tarea o actividad.

La planeación produce un resultado inmediato: el plan. Un plan es el producto de la planeación y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación.

Todos los planes tienen un propósito en común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberán conducir a la consecución de los objetivos que los orientan.

Un plan es un curso predeterminado de acción durante un periodo específico y representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo pretendido, como un plan describe un curso de acción, necesita proporcionar respuesta a las preguntas qué, cómo, dónde y por quién.

Existen cuatro tipos de planes: planes relacionados con métodos, denominados procedimientos; planes relacionados con dinero, denominados presupuestos; planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones; planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos.

1. Procedimientos: son los planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución. Casi siempre los procedimientos son planes operacionales. Se representan por gráficas llamadas flujo-gramas.
2. Presupuesto: son los planes relacionados con el dinero durante determinado período, ya sea por ingresos o gastos. Pueden ser a corto, mediano y largo plazo.
3. Programas o Programaciones: son los planes relacionados con el tiempo. Se basan en la correlación de dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. El programa mas simple se denomina cronograma: una gráfica de doble entrada en que las filas representan las tareas o actividades y las columnas definen los períodos. Los programas mas complejos se representan mediante técnicas mas complejas como el PERT.
4. Reglas o Reglamentos: son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas. Especifican como deben comportarse las personas en determinadas situaciones.

La planeación consiste en tomar decisiones sobre lo que debe hacerse, antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro deseado y establecer, previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

3.1.2 Organización

La organización es la segunda función administrativa, que depende de la planeación, la integración, la dirección y el control para formar el proceso administrativo. Para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficiencia, deben agruparse de manera lógica las actividades y distribuir la autoridad para evitar conflictos y confusiones. La organización consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

La organización puede diseñarse en tres niveles diferentes:

1. Organización global: abarca la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea -staff.
2. Organización departamental: abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
3. Organización de tareas y operaciones: enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos y tareas. Se hace por medio de la descripción y análisis de cargos.

3.1.3 Integración

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones, a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración de personal debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

3.1.4. Dirección

3.1.4.1 Introducción a la Dirección

Definida la planeación, establecida la organización e integrado el personal, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección, poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección esta relacionada con la acción, como la puesta en marcha y tiene que ver con las personas. Esta directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

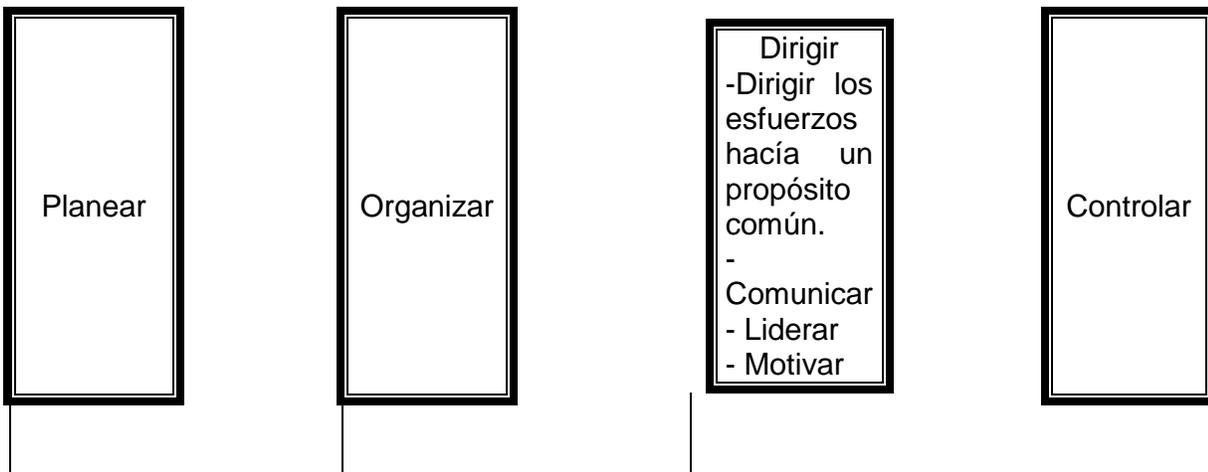


Figura 6

La función de dirección en el proceso administrativo.

Las personas necesitan dedicarse a sus cargos y funciones, entrenarse, guiarse y motivarse, para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas, por la orientación que se dé a las personas mediante una adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y motivación.

Para dirigir a los subordinados, el administrador de cualquier nivel de la organización en que este situado necesita comunicar, liderar y motivar. Como no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las mas complejas funciones administrativas porque implica orientación, asistencia en la ejecución, comunicación, motivación, en fin, todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influir en sus

subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización.

Para que la empresa pueda realizar lo planeado en el esquema organizado para alcanzar sus objetivos, se necesita la dirección, que implica un proceso en el cual se influye a las personas. La autoridad y el poder constituyen medios de influencia. Influencia es el comportamiento de una persona, que altera la conducta, las actitudes o sentimientos de otra.

Esta puede ejercerse mediante varias acciones: la persuasión, la coacción, la sanción, la recompensa, etc.

Poder significa el potencial para influir. Una persona puede tener poder para influir en otras personas y no ejercerlo.

La autoridad es el concepto más controvertido. Su significado es más restringido y representa el poder institucionalizado. El término autoridad se refiere al poder inherente a una posición dentro de la organización, la cual se delega a través de la descripción de cargos, títulos organizacionales, políticas y procedimientos de la empresa.

La autoridad es la clave del proceso administrativo y representa el poder legal o derecho de mandar o de actuar. El concepto de autoridad esta implícito en el poder, lo que no ocurre inversamente. La autoridad proporciona poder de mandar, mientras que el poder no siempre proporciona autoridad.

Cobertura de la dirección.

Dirigir significa interpretar los planes y dar instrucciones de cómo ejecutarlos para conseguir los objetivos pretendidos, los directores dirigen a los gerentes, estos a los supervisores, y estos dirigen a los empleados u obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

1. Dirección global: abarca la empresa como una totalidad: es la dirección propiamente dicha. Concierno al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. Dirección departamental: abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija ala personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.
3. Dirección operacional: orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal agrupado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa.

Niveles de la	Niveles de	Cargos	Cobertura
----------------------	-------------------	---------------	------------------

organización	dirección	implicados	
Institucional	Dirección	Directores y altos ejecutivos	La empresa o ciertas áreas de la empresa.
Intermedio	Gerencia	Gerentes y mandos medios	Cada departamento o unidad de la empresa
Operacional	Supervisión	Supervisores y encargados	Cada grupo de personas y tareas

Figura 7

Los niveles de la Dirección.

3.1.4.1.1 Descripción, perfil y valores del líder

¿Quién es líder?

El hombre puede satisfacer íntegramente sus necesidades, tanto las de orden material como las de orden moral, por estar integrado a un grupo social.

El hombre no está creado para estar solo, necesita de todos, por eso busca el contacto permanente con sus semejantes y, para lograr sus fines, siempre estará tratando de perfeccionar los vínculos que le han de permitir mantener buenas relaciones con su comunidad.

En este sentido, el hombre tendrá necesidad de aplicar ciertos principios de orden general para alcanzar sus objetivos, pero, además deberá estar atento a sus sistemas de comportamiento que conduzcan a un mejor entendimiento con los demás.

Abordar el tema del liderazgo es tratar directamente con la historia universal. Quienes marcan el destino de los pueblos son sus líderes; sus aciertos o equivocaciones conducen a la comunidad hacia el progreso o el desastre

El líder debe manejar individuos y estos no son todos iguales. Por lo demás, las organizaciones tienen patrones de dirección determinados por su cultura o por los valores de los altos directivos, o bien, cuando las actividades predominantes, derivadas de las presiones sociales o de la frustración individual, no favorecen la productividad.

Por lo anterior, el liderazgo debe ser circunstancial y para ello se requiere de capacidad y habilidades que permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir, no se debe ser estático.

Para que un líder pueda surgir, de manera general se requieren tres elementos:

Primero, que el destino lo favorezca; es decir que nazca en el lugar y en el tiempo preciso; que se encuentre en el sitio indicado en el momento indicado.

Segundo, que el líder tenga una sólida escala de valores; ideales superiores a lograr, ya que liderazgo es influencia.

Tercero, que el líder viva comprometido con un buen sueño; lograr que un imposible se vuelva posible.

Un líder eficaz es una persona que de verdad hace que las cosas ocurran en la organización. Se asegura que el día de trabajo tenga estructura y significado, que la fuerza de trabajo comprenda lo que hace, por qué lo hace y con qué propósito. Enriquece a los accionistas y a la fuerza de trabajo, y hace que los clientes estén contentos con el producto. También comprende que las organizaciones son más que meras entidades económicas, dándose cuenta que, al igual que cualquier político, trabajador social o líder de vida, dirige una organización que tiene más realidades que las meramente económicas.

El líder desea que las personas se sientan orgullosas, así como prósperas por trabajar para la organización.

Un líder esta siempre en evolución, aprendiendo habilidades, desarrollando rasgos y madurando las características necesarias del liderazgo. Es una característica de la mayoría de las personas exitosas que siempre están aprendiendo y preparadas para tomar lecciones, independientemente de su procedencia.

De manera concreta el ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso.

Influencia es la energía, la motivación a otros para la realización comprometida de una tarea u objeto.

Fin valioso significa que el objetivo a lograr ha de tener un contenido ético que beneficie al grupo cualquiera que este sea.

Para ser un líder no existe una tipología ideal. Todo el ser humano tiene el potencial suficiente para ser líder, pero también cuenta con las debilidades que pueden impedir serlo, por lo que es imposible ajustarse a un patrón.

¿Es posible que el comportamiento del líder yazga en las hormonas del cuerpo y en los neurotransmisores del cerebro? Mientras que esto podría llevar el estudio del liderazgo fuera del laboratorio del comportamiento y dentro del laboratorio de química, hay una evidencia cada vez mayor que indica que el liderazgo tiene raíces biológicas.

Un creciente conjunto de investigaciones sugiere que los mejores líderes no son necesariamente los más listos, fuertes o más agresivos de un grupo, sino aquellos que son más eficientes para manejar las interacciones sociales. Ese descubrimiento no es particularmente sorprendente.

Sin embargo, los investigadores han encontrado que los líderes eficaces poseen una mezcla bioquímica única de hormonas y una química cerebral que los ayuda a generar alianzas sociales y a enfrentar la tensión.

Dos sustancias químicas –serotonina y testosterona- han recibido la mayor atención. Niveles mayores de la primera parecen mejorar la sociabilidad y el control de la agresión. Los altos niveles de la segunda sustancia incrementan el impulso de competir.

Los líderes necesitan nacer con un conjunto de características genéticas que crearán la materia prima, a partir de la cual será posible desarrollar el liderazgo. Si el potencial no está allí, no será posible desarrollarlo. Sin embargo, no siempre es claro si una persona es un líder nato. Puede ser muy difícil percibir esto, porque de manera accidental, la persona podría estar en el tipo erróneo de puesto.

Retomando el concepto de influencia, es necesario derribar el paradigma generalizado de definir, asociar y por ello confundir al fenómeno de liderazgo con la jerarquía, el poder, el título y la autoridad que lo conforma o que de ellos deriva.

Estos elementos son solo complementarios a la capacidad de influencia positiva que todo líder ejerce frente a otros, ejemplo:

- Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder.
- Si hay jerarquía, título o poder y no hay influencia positiva, no hay liderazgo.
- Si hay influencia positiva y además jerarquía, título y poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza y mejores resultados.

3.1.4.1.2 Valores esenciales en el perfil del líder

Desde el origen del hombre, el ser humano ha tenido la preocupación y capacidad natural para diferenciar entre el bien y el mal, entre lo bueno, placentero y constructivo y lo que es malo, nocivo y destructivo.

En occidente, la transformación del conocimiento no racional y no científico al conocimiento racional y científico se debe a los griegos. La conciencia del “debe ser” se analiza y sistematiza a partir de las primeras reflexiones ética y metafísica. Los griegos formaron una doctrina a la que llamaron “filosofía”, siendo parte fundamental de ella la ética que tiene como objeto de estudio la conducta humana, los valores y sus consecuencias.

Parte importante de la filosofía y metafísica es la axiología, que significa estudio o tratado de los valores. Un valor se aplica con referencia a una necesidad y atracción hacia el bien. Un valor solo puede existir en un ser libre.

Los valores representan las normas, principios y significados ideales de comportamiento sobre los cuales se mueve la cultura como un modo de vida. Los valores se refieren a lo que el grupo es y lo que quiere y debe ser. Todo valor responde a un significado ético que contiene actitudes, motivaciones y convicciones reflejándose en ellos una ética o moral.

Los valores son los cimientos de toda cultura, existen en todo tipo de comunidad o grupo humano.

Diez categorías de valores humanos.

1. Religiosos: Amor a Dios, amor al hombre, compasión, sacrificio, perdón, oración.
2. Ético-morales: El bien, la igualdad, el respeto, la honestidad, la libertad, el compromiso, la lealtad y la fidelidad.
3. Jurídicos: La justicia, la seguridad jurídica, la equidad y el bien común.
4. Socio-políticos: La libertad, la paz, la solidaridad, el consenso, la democracia y el bien común.
5. Familiares: La integración, el amor filial, fraternal conyugal y el apoyo mutuo.
6. Educativos: El conocimiento, la liberación, la autoconciencia, la formación e información, el crecimiento y desarrollo humano y la comunicación.
7. Estéticos: La belleza, la armonía, la comunicación y la libre expresión.
8. Científicos: La verdad, la investigación, la experimentación, el avance y desarrollo.
9. Históricos: La objetividad, la certeza, la interpretación, el registro y la investigación.
10. Organizacionales: La productividad, la calidad, la capacitación, el servicio, la rentabilidad, la responsabilidad social, la seguridad en el empleo y la seguridad industrial e higiene.

Figura 8
Valores humanos

3.1.4.1.3 Habilidades del líder

3.1.4.1.3.1 Creatividad

Por medio de ella descubren nuevas oportunidades, comprenden nuevos peligros y tienen la capacidad creativa para decidir cuando aprovechar las oportunidades y como evitar los peligros. Analizaran los trabajos internos de la organización y sabrán como explotar las fortalezas y cultura internos, y como reparar las debilidades.

Después de decidir, en forma creativa, que hacer, el líder tiene que encontrar formas de comunicarlo de manera visible a todos los receptores, tanto los brillantes como los que no lo son tanto. Esto también requiere un tipo especial de creatividad. Los grandes líderes lo hacen y los demás no lo perciben.

Los líderes necesitan comprender la manera de manejar a las personas. Una de las diferencias importantes de los llamados “líderes” y los verdaderos líderes, es que estos últimos comprenden a las personas y los primeros no lo hacen. Los verdaderos líderes comprenden la forma en que las personas reaccionan ante las decisiones y las noticias.

Los líderes que inspiran a los demás a esforzarse y lograr cosas por encima de su imaginación son también creadores de una inmensa satisfacción en el trabajo para los demás.

3.1.4.1.3.2 Congruencia y credibilidad

La congruencia es uno de los valores y conductas más importantes en el comportamiento de un líder. Ser congruente significa: disciplina, lealtad, integridad, convicción, tenacidad, cumplimiento, valentía, consistencia, sinceridad. La conducta congruente lleva a la credibilidad.

3.1.4.1.3.3 Honestidad

Se define por honestidad a lo verdadero, sincero, confiable, respetuoso de si mismo, del otro y del mundo.

La honestidad implica amor a los demás, pero sobre todo amor a si mismo.

Un líder solo le da cuentas a si mismo. Por lo tanto tiene que asumir que es su propio juez.

3.1.4.1.3.4 Humildad y sacrificio

Esto es sencillez en la persona. Hablando de liderazgo, la conciencia de las debilidades, límites y áreas de crecimiento en todos los planos, ahora llamadas “áreas de oportunidad”, demandan una gran capacidad de autocrítica, madurez, sinceridad, fortaleza y por lo tanto humildad.

El líder no se engrandece a si mismo: sino que trata de que todos sus seguidores crezcan con él.

La palabra sacrificio tiene su origen en el término *sacrificium*, que significa “acto de ofrendar, de darse en homenaje, auto limitarse, inspirado por el amor a otros”. Enciclopedia Salvat

Se entiende el término sacrificio en el sentido de entrega, de la capacidad humana de auto limitarse en función de una causa, valor, principio o anhelo.

3.1.4.1.3.5 Equidad y justicia

Es obligación humana darle al hombre lo que es suyo, lo que le corresponde.

El reto para los futuros líderes es crear un reto más justo.

Toda injusticia significa que le es retenido o quitado al hombre lo que es suyo por la acción individual.

3.1.4.1.3.6 Capacidad visionaria y de cambio.

Ser líder es ser visionario.

Ser visionario significa tener la capacidad de crear y compartir un proyecto de futuro, que generalmente significa un cambio, una evolución y un proceso de mejora continua.

La capacidad visionaria de los dirigentes es directamente relacionada con su nivel de madurez y su capacidad para transformar y mejorar el mundo, es decir, ser un agente de cambio.

Visualizar no es todo, se necesita de congruencia y tenacidad para hacer realidad, concretar y llevar a resultados los afanes y proyectos futuros a través de un plan de acción.

El cambio implica una capacidad de adaptación, una apertura de la innovación y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas. El cambio también es una fuerza que se impone, no es optativa para los humanos y las instituciones. El cambio es una forma de sobrevivencia por un lado, y de crecimiento, madurez y desarrollo por el otro.

Por ello, el cambio se debe manejar con mucha prudencia, con inteligencia y con oportunidad de manera que las decisiones que se tomen sean evolutivas y no involutivas.

Por lo tanto el líder agente del cambio debe de tener las diez siguientes actitudes:

1. Un sentido de autocrítica que implica la conciencia y acción de su propio cambio.
2. Un alto compromiso ante el desarrollo evolutivo del hombre y la sociedad.
3. Una sensible capacidad de evaluación de las situaciones presentes que estén generando las acciones de cambio y áreas de oportunidad.
4. Una gran capacidad como educador de sus seguidores.
5. Una energía y actividad en la acción, que permitan la toma de decisiones eliminando la parálisis de análisis que entorpece la toma de decisiones.
6. Una gran capacidad de convencimiento, venta, negociación y comunicación de los cambios que se deben implantar en beneficio de todos.
7. Una actuación que modele, y por tanto, cambie la conducta de otros a través del ejemplo.
8. Ser un integrador que sepa y pueda integrar los diversos cambios que converjan en un solo objetivo verdaderamente productivo, y que supere los conflictos y las divisiones.
9. Un liderazgo firme, prudente y basado en un código de valores personales, sociales y laborales
10. Un inspirador con gran visión, que debe animar a todo quehacer humano.

3.1.4.1.3.7 Inteligencia emocional y madurez

Un gran liderazgo requiere inteligencia emocional. Los líderes realmente eficaces tienen una necesidad de lograr, y es la inteligencia y la madurez quienes coadyuvan a dicho logro.

Daniel Goleman (1996) en su libro *Emotional Intelligence*, afirma que las bases de la inteligencia interpersonal constan de cuatro componentes:

- Organización de grupos (capacidad para iniciar y coordinar los esfuerzos de los demás)
- Negociación de soluciones (talento para impedir los conflictos)
- Conexión personal (talento para lograr empatía y relacionarse con los demás)
- Análisis social (capacidad de detectar y tener percepciones sobre los sentimientos, motivaciones y preocupaciones de las personas)

Las personas con estas habilidades son líderes naturales, personas capaces de expresar el sentimiento interno colectivo y expresarlo de modo que guíe a un grupo hacia sus metas.

Las personas con inteligencia emocional toman sus decisiones sobre sí mismas y sobre los demás con base en las perspectivas equilibradas en lo que de verdad piensan y sienten, no en estados de ánimo temporales y pasajeros. El lograr el control de sí mismo y conducirse con delicadeza bajo cualquier circunstancia, pueda definirse como inteligencia emocional y madurez.

Habilidades requeridas para realizar la tarea de liderazgo

Habilidad	Significado
Tenacidad	Capacidad para aferrarse a las tareas difíciles de lograr
Energía	Capacidad para apegarse a un puesto cuando ocurre una baja ocasional en la carrera
Inteligencia de largo plazo	Capacidad de pronosticar el futuro de la empresa y del sector, el desarrollo de los compañeros y las probabilidades de éxito de las estrategias.
Criterio sobre prioridades	Evaluar las cuestiones de negocios que tienen más probabilidades de perjudicar a la empresa si se dejan de resolver.
Ecuanimidad	Capacidad de permanecer en calma en el ojo de la tormenta.
Carácter	Tener valores y creencias sanos y que lo hacían en todos los puntos fundamentales de la decisión.
Capacidad para inspirar a los seguidores	Si a las personas les gusta que dicho líder los dirija.
Amor por los demás seres humanos	Respeto y preocupación por las personas que se encuentran alrededor.

Figura 9
Habilidades para el liderazgo

Por habilidades humano técnicas se entienden las siguientes:

- Comunicación y manejo de información.
- Trabajo en equipo y manejo de juntas.
- Negociación y manejo de conflicto.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Delegación.
- Motivación y reconocimiento.
- Sistemas de información.
- Capacitación y desarrollo.
- Manejo de sistemas computarizados.

- Creatividad e innovación.
- Selección y evaluación.
- Idiomas.
- Entre otros.

Las características anteriores o habilidades son importantes. Sin embargo estos son solo instrumentos para lograr los fines.

3.1.4.1.4 Diferencia entre rasgos y habilidades de un líder.

Se establece una diferencia entre rasgos y habilidades, con base en la distinción de que las habilidades son necesarias, en tanto que los rasgos son útiles e indicativos. Las habilidades son capacidades técnicas que los líderes necesitan tener a su disposición. Los rasgos son características y hábitos que tienden a asociarse con muchos líderes, pero que no es posible considerar como esenciales.

El líder necesita ser capaz de predecir con precisión el futuro. Intuir lo que sus clientes querrán y cuanto podrán pagar. Tiene que ser capaz de convencer a los participantes de que sus decisiones son correctas. Debe creer en sus propias decisiones a fin de convencer a cualquier persona que desea instrumentarlas.

Así como existen características específicas del líder, hay otras que no son estrictamente necesarias, como la imaginación o la creatividad, ¿por qué?. Por lo general están rodeados de suficientes gerentes jóvenes y brillantes en la fase más imaginativa y vigorosa de su desarrollo.

Una de las características que el líder no debería tener es la ira; una emoción inútil que logra pocos resultados prácticos, que se interpone en un juicio desapasionado y objetivo. Una exhibición de ira tiende a intimidar y atemorizar a las personas, reduciendo su valor y distorsionando la capacidad de pensar correctamente.

Camino hacia el liderazgo.

Energía juvenil

El gran líder necesita energía juvenil durante toda su vida útil, consiste en creer en uno mismo y comenzar una carrera de liderazgo lo más joven que sea posible, madurar y volverse más inteligente, en especial en términos emocionales. Poner toda la energía disponible en todo lo que se hace, como si fuera el último trabajo que se fuera a tener.

Prudencia valerosa

No importa cuantas cualidades y habilidades de liderazgo que tenga el líder, su carrera seguirá estando a accidentes, suerte y circunstancias, para ello es necesario el sentido de la prudencia que ayuda a manejar lo peor que esta por llegar.

Asimismo, se necesita valor, porque la mayoría de las cosas buenas no llegarán con facilidad. Si de manera diligente y constante el líder incorpora los aportes adecuados, toma decisiones santas desde los puntos de vista ético y estratégico en todos los pasos de la ruta, llegará a soluciones óptimas. Pero si las cosas no salen bien, la prudencia ayudara a manejar esta situación. Porqué al ser inteligente el líder se juzga a si mismo de acuerdo con sus propias normas.

Formas ganadoras

El líder con formas ganadoras desarrolla un plan de vida tan complejo como sea posible. Una de las claves consiste en planear toda su vida tan joven como sea posible.

Equilibrio

Un líder necesita tener una mezcla equilibrada de intereses de negocios y vida privada, de humanidad y crueldad, subjetividad y objetividad.

Intuición

La intuición va mas allá del pensamiento racional, es el predecir el futuro, tomar en cuenta las corazonadas.

Carácter moral

Sin el carácter moral, un líder carece de valor y se vuelve peligroso.

Liderazgo

Es la cumbre de la pirámide, para ello es necesario haber reunido todo lo anterior.

Rasgos fundamentales del liderazgo

Se definen los rasgos como conductas y estilos que se acumulan a medida que la persona se convierte en líder. Se diferencian de las habilidades porque se adquieren mediante la difusión y el ejemplo.

La capacidad para llegar a posiciones de liderazgo.

Se observa en los casos de las personas que se ganan la reputación de estar siempre “En el lugar correcto y en el momento oportuno”. Su posición no es un accidente; se mueven con rapidez y crean mas oportunidades para estar en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Un criterio de mejor calidad que el de cualquier grupo relevante de compañeros

Sobresalen en cualquier lugar y grupo en el que se encuentran. Esto significa una concentración continua, desde el principio de la carrera, para utilizar el mejor criterio en todo momento. Significa permitir rara vez que los sentimientos gobiernen. Significa reflexionar siempre con cuidado antes de ofrecer una opinión o de realizar cualquier acción.

Capacidad de supervivencia

Los grandes líderes enfrentan los problemas directamente. Sobreviven porque se las arreglan para hacer que todos se den cuenta de que tomaron la decisión correcta, y que es preciso tomar esas decisiones difíciles. Un gran líder no confronta a las personas con una decisión, sino que las convence y debate el punto, hasta que las personas comprenden. se dan cuenta que la confrontación es poco probable para convencer a los demás. Lo explican tanto tiempo y tantas veces como sea necesario.

Capacidad para elegir a subordinados eficaces.

Tener que despedir a un amigo que se ha vuelto ineficaz, o que manifiestan características que perjudican a la organización, con frecuencia es la decisión mas difícil que un líder pueda tomar. Por lo general, el gran líder tiene intuición sobre quien podría encajar en un puesto específico y cuando la persona estará listo para ello.

Capacidad para inspirar a las personas ordinarias para desempeñarse a niveles extraordinarios.

El líder es capaz de hacer que las personas quieran trabajar mejor. Lograr que las personas lo sigan, y deseen hacerlo, es una importante habilidad de liderazgo. Es el resultado de una combinación de carisma, convencimiento y determinación pura.

Representar una diferencia profunda y duradera para la organización

Este rasgo específico solo puede reconocerse después, cuando el líder ha dejado la organización o departamento.

El líder es recordado por los demás después de haber cumplido con su puesto.

Un profundo sentido de esencia con carácter moral.

Las actitudes y decisiones del líder deben estar basadas en principios.

3.1.4.2. Introducción al liderazgo.

Durante los últimos 70 años, el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este lapso, los científicos de la conducta han tratado de analizar y definir la naturaleza del liderazgo de los gerentes prácticos. Sin embargo, es importante distinguir entre administración y liderazgo. La administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas y el liderazgo se describe a continuación.

3.1.4.2.1 Concepto de liderazgo

“NO TODOS LOS ADMINISTRADORES SON LIDERES, NI TODOS LOS LIDERES SON ADMINISTRADORES”

STEPHEN P. ROBBINS

Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata, no adquirida, y conforme a ciertos rasgos de la personalidad de algunos individuos. Sin embargo, las investigaciones han demostrado que determinadas circunstancias favorecen el desarrollo de estas habilidades en algunos individuos. Según esto, al líder lo hacen también las situaciones, por lo tanto, los estilos de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias.

Se define el liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo.

El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñadas, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización.

Pero no todos los líderes son administradores, y tampoco, no todos los administradores son líderes. El que una organización de a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la pueden dirigir con eficacia. Es así que el liderazgo no autorizado – esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización – es tan importante o más que la influencia formal.

En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

El liderazgo debe incluir a otras personas, los subordinados o seguidores, gracias a su disposición de aceptar órdenes del líder, los miembros del grupo ayudan a definir el status de él y a hacer posible el proceso de liderazgo. Sin subordinado carecerían de importancia todas las cualidades del liderazgo de un gerente.

El liderazgo supone una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Aquellos tienen la autoridad de dirigir algunas actividades de estos, quienes no pueden hacer lo mismo con las actividades de él. Sin embargo, influirán en dichas actividades de varias maneras.

Lograr el seguimiento de los subordinados, no solo por ser el jefe, sino por convicción, por reconocimiento de habilidades y talentos, tanto en situaciones difíciles como normales, es todo un arte y nada fácil.

3.1.4.2.2 Evolución del liderazgo

Teoría de los rasgos

Durante la primera guerra mundial los psicólogos de la armada estadounidense trataron de encontrar métodos útiles y eficaces en la selección de hombres adecuados para ocupar puestos de mando, dando lugar a que en la posguerra los investigadores enfocaran sus estudios a la identificación de los rasgos que caracterizan a los líderes.

El estudio de rasgos internos y externos que pudiesen explicar la capacidad de liderazgo llevó a considerar varios aspectos, tales como: características físicas, características de la personalidad, habilidades, aptitudes y factores sociales.

En 1948 Ralph M Stodgill sugirió, después de revisar los estudios previos, que no había rasgos que diferenciaban consistentemente a los líderes de los no líderes. En 1959 Richard D Mann hizo lo mismo. Sin embargo, los estudios de los rasgos individuales para determinar la habilidad para ejercer liderazgo, si bien presentaban relaciones débiles entre las características del individuo y su capacidad como líder, sugerían que las características que podían considerarse exitosas en su desempeño variaban dependiendo de las situaciones.

Ante la imposibilidad de establecer un patrón universal de rasgos presentes en los líderes efectivos, las investigaciones tomaron otra dirección, relegando este enfoque al olvido.

3.1.4.2.2.1 Primeros estudios sobre el estilo del líder.

Otro enfoque para la comprensión del liderazgo lo constituye el estudio de la conducta del líder o estilo de liderazgo. En la universidad de Iowa, Kurt Lewin y un grupo de colegas, realizaron las primeras investigaciones para determinar que conductas hacían que un líder fuera exitoso.

Dividieron la conducta del líder en tres estilos:

Autocrático, o líder que tiende a tomar decisiones unilateralmente, reacio a aceptar la participación del subordinado y orientado en ocasiones a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño básicamente en forma de castigos;

Democrático, líder que permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de métodos de trabajo, generalmente utiliza la retroalimentación como un medio de apoyo y consejo para lograr un mejor desempeño;

Por último, laissez-faire, o líder que da completa libertad al grupo, encargándose de proveer solo los materiales necesarios para el trabajo, pero sin participar más allá de responder a las preguntas que se le hacen y evitando dar retroalimentación, es decir, prácticamente sin hacer nada.

Los resultados de las investigaciones de Lewin y sus colaboradores llevaron a concluir que los grupos con un líder de estilo laissez-faire, eran menos efectivos que los dirigidos por medio de un estilo autocrático y el estilo democrático.

Asimismo, encontraron que la cantidad de trabajo alcanzada en los grupos dirigidos autocráticamente era la misma que en los grupos bajo dirección democrática, pero la calidad del trabajo y la satisfacción con el mismo era mayor en los grupos con líderes democráticos.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt identificaron dos estilos de liderazgo: el centrado en el empleado y el centrado en la tarea, dependiendo si el interés del líder es canalizado a la atención de los aspectos humanos del trabajo y a la formación de grupos de trabajo, o bien, si el interés primordial del líder radica en lograr alta producción.

En 1961 Robert Tannenbaum publicó una interesante conceptualización que permite ver la escala del liderazgo de acuerdo con el uso de la autoridad y la consiguiente mayor o menor intervención de los subordinados en la toma de decisiones: la escala con que Tannenbaum describe el estilo de liderazgo va desde el estilo autocrático (centrado en el jefe) hasta el democrático (centrado en el subordinado).

1. *El jefe toma todas las decisiones y las comunica.* Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, el define alternativas y escoge la mejor. entonces comunica su decisión a los subordinados y si estos se resisten, usa regularmente medios coercitivos para garantizar la acción.
2. *El jefe vende las decisiones.* Este estilo de liderazgo se parece al anterior en el que el jefe, define el problema, fija las alternativas, toma la decisión, pero en vez de comunicarla autoritariamente intenta persuadir a sus subordinados y en casos de resistencia señala las ventajas de su decisión.

3. *El jefe presenta la solución e invita a que le hagan preguntas.* Este punto identifica a aquellos jefes que definen el problema, buscan alternativas y presentan solución con pocas posibilidades de cambio. las replicas aparentan democracia.
4. *El jefe presenta una solución sujeta a cambios.* Es el punto medio de la escala. aquí hay ya una autentica participación.
5. *El jefe presenta el problema, obtiene sugerencia y el grupo toma la decisión.* Es una posibilidad más democrática que autocrática. El jefe coordina el grupo toma la decisión. Esta posibilidad permite obtener más información, lo que posibilita la toma de mejores decisiones, aunque no siempre los subordinados tiene mejor información.
6. *El jefe presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tome las decisiones.* En este punto el jefe confía más en sus subordinados pero marca límites y restricciones para que ellos tomen las decisiones.
7. *El jefe permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo y conforme a los objetivos perseguidos.* Es el punto de autogestión. es el grado extremo de libertad que se encuentra rara vez en las organizaciones.

Según Tannenbaum, el líder debe seleccionar un estilo tomando en cuenta a los subordinados y la situación en la que se encuentra, tanto el líder como aquellos.

3.1.4.2.2.2 Malla Administrativa (Grid Gerencial)

En 1984 Robert Blake y Jane S. Mouton publicaron su modelo en un artículo que denominaron "The Managerial Grid", que ha sido traducido como "gris gerencial", "malla administrativa" o "parrilla gerencial". en una matriz establecieron la diferencia de dos factores, atención a la producción o atención a las necesidades humanas, en relación con la supervisión, en la matriz se evaluaron los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 9. Se observaron 5 posiciones:

- 1.1 Mínima atención a la producción con mínima atención alas personas.
- 1.9 Énfasis en la producción con mínima atención al personal.
- 9.1 Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción.
- 9.9 Máxima atención a las dos variables: producción personal.
- 5.5 Punto aparente del balance y equilibrio de las dos variables.

El 10 en la producción, es decir, lo máximo posible, es un punto ideal deseado pero no real, ya que todo es perfectible en el trabajo humano. El hombre es un ser insatisfecho al que nunca se satisfecerá plenamente psicológica y fisiológicamente hablando.

Blake y Mounon sostienen que el punto adecuado de balance es el 5.5. en una relación cuadrática ello resulta falso porque solo cubre el 25% del universo del problema. En todo

caso el punto de balance es 7.7, o sea aproximadamente el 50%, si bien el ideal administrativo es 10.10.

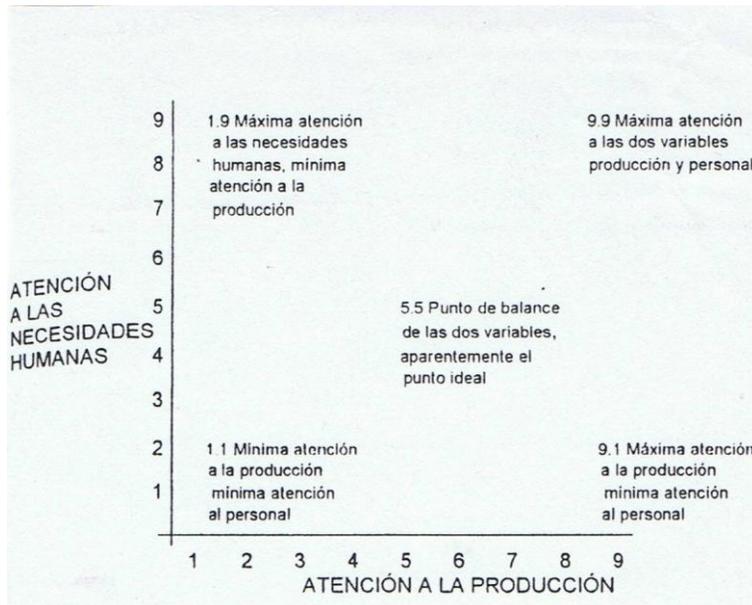


Figura 10
Matriz de Blake y Mouton

3.1.4.2.2.3 Modelo matricial de Fiedler.

En 1965, el profesor Fred Fiedler publicó en Harvard Business Review un interesante enfoque del liderazgo que revolucionó los conceptos que se tenían hasta entonces dentro de la teoría situacional.⁵

Su trabajo consistió en correlacionar tres factores en tres dimensiones y a partir de ahí, establecer principios generales de acción ante cada situación. Los factores son:

- a) Relaciones líder – subordinado
- b) Poder del líder
- c) Medición del trabajo del subordinado

a) Relaciones líder –subordinado. Si un jefe tiene una buena relación con su subordinado, le será posible obtener resultados más fácilmente que si se encuentra en situación inversa. Así, el jefe que sabe estructurar y mantener buenos ambientes de trabajo demuestra, a la vez, capacidad técnica al ir logrando metas, y fortalece su posición mientras su poder aumenta. La posición extrema opuesta es cuando el líder es rechazado sistemáticamente y además, no logra metas.

b) Poder del líder. Los subordinados, por una u otra razón, van acumulando poder o están, en ocasiones, apadrinados por quienes pueden limitar el poder del superior. El jefe poderoso es aquel que puede premiar o coaccionar libremente, al margen de toda

presión. Organizacionalmente este último tiene mucha ventaja respecto del que tiene su poder limitado.

c) Medición del trabajo del subordinado o grado de estructuración de la tarea. No todas las tareas son igualmente sencillas y fáciles de supervisar.

Fiedler correlacionó estas tres variables, graduándolas para ampliar la nitidez de las situaciones, con lo que resultaron ocho posiciones:

	Relaciones líder-subordinado	Medición del trabajo	Poder del líder
1	Buenas	Alta	Fuerte
2	Buenas	Alta	Débil
3	Buenas	Poca	Fuerte
4	Buenas	Poca	Débil
5	Pobres	Alta	Fuerte
6	Pobres	Alta	Débil
7	Pobres	Poca	Fuerte
8	Pobres	Poca	Débil

Bartol y Martin describen el modelo de Fiedler y anotan que existe otro factor relevante para lograr efectividad en el liderazgo, el *recurso cognoscitivo*: habilidades intelectuales del líder, su conocimiento sobre el trabajo y su competencia técnica.

También reconocen otros factores como el estrés, el apoyo al líder y las metas organizacionales por parte del grupo y los conocimientos de los subordinados, son condiciones que determinan si el recurso cognoscitivo del líder contribuirá o no al desempeño organizacional.

3.1.4.2.2.4 Modelo de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron otro modelo de liderazgo, en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado. Las conductas básicas del líder son: *orientación a las tareas y orientación a las relaciones*.

Sostienen que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado lo convierte en un dirigente efectivo. Así, el estilo o comportamiento del líder y la madurez del subordinado, son las dos dimensiones que componen su modelo.

Definen el comportamiento orientado a la tarea como *el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo..., explicar las actividades que cada una debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de trabajos*.

Para Hersey y Blanchard, el comportamiento orientado a la relación es: *el grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo... abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional, y comportamientos que faciliten el trabajo.*

Consideran a la madurez como: *la habilidad y disposición de las personas de dirigir su propio comportamiento, por tanto, incluyen el grado de motivación al logro, voluntad para tomar responsabilidades, educación formal y/o experiencia.*

Sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del subordinado y adoptar el estilo del liderazgo adecuado, el cual, de acuerdo con esta última, puede ser uno de los siguientes tipos: *dirigir, vender, participar o delegar.*

En el estilo de *dirigir la orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es baja.* Se aconseja cuando el subordinado se encuentra en un nivel de madurez muy bajo, ya que el subordinado no puede y no quiere aceptar responsabilidades por no ser competente o por sentir inseguridad de sí mismo o de su propia capacidad.

El estilo de *vender* consiste en *persuadir* al subordinado a que realice las tareas, *la orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es también alta.* Se prescribe su uso cuando el subordinado está en un nivel de madurez bajo, pero se desplaza hacia un grado moderado de madurez, manifestando voluntad para realizar las tareas, pero carece de habilidad o conocimientos para hacerlo.

Por lo tanto el supervisor debe buscar que el subordinado, con un grado de madurez moderadamente bajo, entienda claramente el porqué de las órdenes que se dan, es decir, la conducta del líder no puede abandonar la orientación a la tarea. Mediante la alta orientación a las relaciones, el superior brinda el apoyo emocional que infunde confianza en el subordinado.

El estilo de *participar* se recomienda cuando el grado de madurez del subordinado tiende de moderadamente alto a moderadamente bajo, pues ya es capaz de realizar las tareas aunque de hecho no quiera hacerlo.

Debido a que la falta de voluntad puede provenir de la inseguridad del subordinado o de su falta de motivación, este estilo adopta *alta orientación a la relación y baja orientación a la tarea.* Es decir, bajo el estilo "participativo" se apoya al subordinado, quien ya es capaz, por lo que requiere de menor dirección y supervisión, pero se rehúsa a hacer lo que el superior le pide.

El último de los cuatro estilos, *delegar*, se aconseja cuando la madurez del subordinado es alta. Este estilo adopta *baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones.* El subordinado, por la madurez alcanzada, es capaz, desea tomar responsabilidades y tiene confianza en sí mismo, por lo que ya no requiere apoyo emocional ni supervisión estrecha.

Hersey y Blanchard señalan que las probabilidades de que la participación sea una técnica efectiva en la administración, son mayores mientras el nivel de madurez relacionado con el trabajo sea mayor.

3.1.4.2.3 Liderazgo de situación

El liderazgo de situación es un concepto que fue desarrollado originalmente por Hersey y Blanchard (1977). Describe la necesidad de que los líderes adapten su estilo de liderazgo a la situación en la que se encuentran, como consecuencia de las necesidades de la empresa o del tipo de personas que trabajan para ellos. Ningún líder será competente en todos los tipos de situación.

Estilos de Liderazgo

ESTILO	DESCRIPCIÓN
1. Egocéntrico	Centrado en el mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro.
2. Autocrático	Envía las respuestas desde la cima, no consulta
3. Igualitario superior	Participativo, pero siempre da la impresión de conocer la respuesta, hace que las personas se superiores y dignas de confianza.
4. Conflictivo	Utiliza el conflicto, la ira y las pugnas para inspirar y presionar a las personas hacia el éxito.
5. Constructor de equipos	Mima y desarrolla a los equipos hasta que alcanzan resultados superiores por el solo hecho de agradarle al líder.
6. Estratégico	Comunica siempre la visión y la trayectoria hacia delante, enfocada y no complicada, respetado por la calidad de la imagen global.
7. Popular	Persona extraordinaria que parece en apariencia ordinaria, aunque hace que todos a su alrededor se sientan extraordinarios.
8. Político	Siempre equilibra y manipula a los participantes para mantener los nexos de poder equilibrados y controlados en el centro.

Figura 11.
Estilos de liderazgo

Tipos del Líder

Situación	Significado
Empresarial	Empresas en sus inicios o en fases de fuerte crecimiento bajo el liderazgo del fundador original.
Corporativo	Grandes empresas registradas en la bolsa, mezcla de productos maduros y quizá algunos en crecimiento.
Transformación	Empresa enferma y madura con una reducción en la demanda y/o una estructura de costos la hace incapaz de competir en el mercado.
Estado sólido	Empresa madura que requiere la aplicación de una administración consistente de mercado maduro y rentable.
Crecimiento rápido	Mercado inmaduro que requiere un inteligente desarrollo de marcas en los mercados de crecimiento, tal vez con falta de innovación.
Consolidación	Empresa en el cierre de rápido crecimiento, que requiere la transición del crecimiento rápido y a un estado firme.
Adelgazar después de un rápido crecimiento	Empresa al cierre de un crecimiento rápido que requiere una rápida transición al estado firme porque los gastos generales han aumentado con tal rapidez que podrían quebrantar a la empresa.
Engordar después de un excesivo adelgazamiento	Empresas que se han reducido de manera excesiva, que requiere reconstrucción para evitar la sequía y la muerte por falta de recursos humanos.
Moveirse del enfoque del producto al del cliente	Empresas en el cierre de un nuevo desarrollo de mercado atados con rápido crecimiento guiado por la renovación de productos que requieren transición al mercado mas duro al cerrar a los clientes en la conciencia de marca.
Moveirse de la participación en el mercado al control de costos	Empresas al cierre de un nuevo desarrollo de mercado con rápido crecimiento debido a la innovación de producto que requiere transición a un mercado maduro al controlar los costos para ganar la pelea en un mercado maduro con base en el precio.

Figura 12
Tipos de líder.

3.1.4.2.4 La naturaleza y desarrollo de los líderes.

Personalidad y Carácter.

La personalidad es la manifestación más superficial de los hábitos y conductas aparentes. Por lo general, la mayoría de estos hábitos se acumulan en la infancia, mediante el aprendizaje de los padres y otras influencias. Normalmente, la personalidad de los individuos es aquello a lo que reaccionan las personas cuando se forman la primera impresión de alguien. Puede componerse de elementos superficiales como las características físicas, la estatura o una buena apariencia.

A diferencia, el carácter es una mezcla mucho más profunda de la parte interna de la persona. Describe los aspectos más profundos de la psicología fundamental. Se compone de lo que las personas de verdad creen, los valores de vida que defienden con mayor fuerza. Es el significado del núcleo interno de la persona.

El liderazgo se trabaja en el largo plazo, su razón de ser es establecer una diferencia permanente, benéfica para organización, durante muchos años. Los logros de largo plazo serán un reflejo del carácter en lugar de serlo de la personalidad.

Para examinar un poco el propio carácter y como trabajar este en su favor, se debe definir el tipo de líder que se es, a partir de siete tipos básicos: carismático, inteligencia superior, autocrático, pastor, general del ejército, líder de la realeza, natural.

Carismático

Por lo general posee una fuerte personalidad, que utiliza para lograr que las personas hagan las cosas como él dice. Puede ser muy poderoso a nivel de consejo de administración y en el trato con los participantes.

Ventajas

- Puede utilizar el carisma para lograr que las cosas se hagan con rapidez.
- Puede utilizar el carisma para convencer a las personas de que sus estrategias son óptimas.
- Agrega sentido de importancia a todos los que trabajan para él.
- Puede utilizarse para lograr relaciones públicas positivas para la organización.

Desventajas

- Puede dejar a las personas sintiéndose manipuladas.
- Puede ser tan fuerte que otras personas carismáticas que la empresa se quede sin buenos líderes para suceder al carismático.
- Pueden utilizar el carisma para convencer a las personas de realizar las políticas equivocadas.

Este estilo tiene más éxito cuando una empresa necesita pasar algunos años tomando decisiones importantes y acciones decisivas. Los líderes carismáticos convencen a las personas a aceptar de inmediato sus estrategias. También hay desventajas, cuando hacen mal las cosas, su carisma puede hacer que las personas sigan los planes deficientes con la misma facilidad que los óptimos.

Puede utilizar el carisma para convencer a las personas de los planes malos como de los buenos. Por otra parte, hacen que las personas se sientan bien, y por lo tanto, que trabajen más duro.

Debido a que el carisma es una manifestación de la personalidad más que el carácter, también es bastante superficial. Eso significa que es relativamente fácil desarrollar el carisma al separar los elementos que lo conforman.

Inteligencia superior

El problema con los líderes que llegan al poder con su inteligencia superior es que intimidan a las personas sin darse cuenta. Con frecuencia no se dan cuenta que su inteligencia es distinta a la de los demás, sino hasta más tarde y para entonces, quizá, ya se habrán enemistado con muchos.

Ventajas

Funciona bien en firmas que cuentan con altos niveles de educación en sus empleados. En las situaciones sociales en las que la condescendencia es aceptable o deseable, pueden ser eficaces para lograr que se hagan las cosas.

Desventajas

Puede ser amenazadora y hacer que el equilibrio que apoya al líder dependa demasiado de su poder intelectual.

Puede hacer que las personas en torno al líder se abrumen y den menos que el máximo, por efecto de la brillantez sobre los procesos de pensamiento.

La inteligencia superior puede llevar a veces a la organización a tomar decisiones erróneas, porque acentúa la lógica deductiva y no la empatía emocional.

La inteligencia superior tiene más éxito en empresas en las que existen grandes cantidades de personas brillantes o muy calificadas. Para estas personas es más fácil aceptar a un líder de inteligencia superior.

Autocrático

Por lo general, se considera que el estilo autocrático no es apropiado en los tiempos actuales. Sin embargo, parecer o de hecho ser autocrático tiende a ser una característica de la personalidad. Existen algunas situaciones en las que la autocracia es realmente el estilo más apropiado para una situación de negocios. Por ejemplo en una transformación rápida.

Ventajas

Se pierde poco tiempo.

Con frecuencia es idóneo en las organizaciones orientadas a las ventas, en las que la fuerza de ventas sólo requiere dirección.

Desventajas

Molesta a las personas inteligentes, a quienes no les gusta recibir órdenes.

Es inadecuado en las complejas situaciones estratégicas.

No explota la inteligencia de los mejores miembros de la organización.
Crea una atmósfera con bajos niveles de retroalimentación.

El estilo autocrático es el que tiene más éxito en una crisis, cuando la organización debe cambiar con rapidez, ya sea para crecer o para regresar de una baja en ese terreno.

Pastor

Este tipo de líder tratará a sus empleados, clientes y demás participantes, con cuidado y solicitud. Tiende a empujar en lugar de jalar y permite que las personas tengan tiempo acercarse al punto de vista del líder.

Ventajas

Se desarrolla una empresa fuerte.
Es poco probable que se vea sorprendido por los cambios en el mercado o por una catástrofe.
Un líder admirado, aunque difícil de copiar.

Desventajas

No es bueno en situaciones que requieren reacciones muy rápidas.
Puede perder oportunidades de mercado porque necesita demasiado tiempo para reaccionar.
Representa las dificultades especiales para los analistas de mercado y corredores de bolsa, que tienden a trabajar en marcos de tiempos mucho más breves que este tipo de líder.

General del ejército

Trata de poner grandes ejemplos, pero espera que su personal siga sus órdenes sin cuestionarlas. Consideran que la obediencia es importante. Presentan un dominio total de la situación y exhiben suprema confianza de que sus soluciones y explicaciones son correctas, apropiadas y que no se deben cuestionar.

Difieren del estilo autocrático en el hecho de que creen que su derecho a la obediencia viene de la confianza en sus propias decisiones y opiniones en lugar de una creencia innata en su superioridad y en su derecho a dirigir.

Su estilo de mando no viene de una necesidad de ordenar a las personas, ni de una incapacidad de escuchar a los demás, sino de la confianza en si mismos en su derecho a dirigirse y en la capacidad para hacerlo.

Ventajas

Las personas descubren que es más fácil seguirlo y desean obedecerlo.

Tiende a especializarse en industrias maduras.

Por lo general es un comunicador bueno, preciso y claro; de modo que todos los participantes saben lo que deben hacer y cuándo lo tienen que hacer para obtener el éxito.

Desventajas

Puede ser lento en reaccionar ante una catástrofe.

Muchas veces no comprende a las personas que no comparten su sentido del líder.

Puede ser poco atractivo para los líderes potenciales jóvenes, ostentosos o demasiado brillantes.

No admite con facilidad que está equivocado.

Puede ser malo para escuchar.

A veces tiene muy mal genio.

Este tipo de liderazgo tiene más éxito para defender una posición predominante de liderazgo en el mercado.

Líder de la realeza.

Parece haber nacido para dirigir y emana un estilo natural de liderazgo con un fácil sentido de saber lo más adecuado que debe hacer, y cuando.

Ventajas

Altamente atractivo para muchos seguidores; es muy fácil trabajar para él.
Encuentra tiempo para escuchar y aprender de los demás.
Hace que las personas se sientan orgullosas de estar en su campo.
Parece un líder tan natural que impide que muchos sientan que pueden hacer el trabajo con la misma facilidad.
Las personas lo consideran fácil de obedecer (y por tanto, pierden poco tiempo cuestionando sus decisiones).

Desventajas

Las personas de naturaleza igualitaria resienten este tipo de liderazgo.
Puede llevar a una lealtad que no se cuestione, y que no hace las preguntas suficientes.
A veces es poco inteligente.

Este tipo de líder tiene más éxito en empresas con muchos años de operaciones, que tienen marcas poderosas y una participación confiable de mercado.

Natural.

Lucen como si siempre hubieran sido líderes, lo hacen sin pensar. No caen en el pánico, rara vez se ven bajo tensión. Se les envidia lo natural de sus dones y cualidades de liderazgo, pero rara vez provocan resentimientos.

Ventajas

Pueden tomar la función de liderazgo desde muy jóvenes y ser aceptados.
Nunca se sienten o lucen incómodos.
Siempre lucen como si supieran qué hacer en cualquier situación.
Por lo general son extremadamente inteligentes y capaces de tomar decisiones complejas con bastante facilidad.

Desventajas

Tan brillantes que sus seguidores necesitan mucha concentración para comprender la complejidad y agudeza de sus percepciones estratégicas.

Uno nunca está seguro de que les agradan los esfuerzos que realiza porque sus propios logros parecen demasiado naturales, que supones que es igualmente fácil para los demás.

Se les olvida agradecer a sus colaboradores.

Estilo	Situación óptima	Situación peor	Comentarios
Carismático	Momentos de grandes saltos estratégicos hacia delante.	Una situación consistente, en la que es preferible una planeación de sucesión de alta calidad.	Los líderes carismáticos expulsan a otros tipos de personas de alta calidad.
Inteligencia Superior	Empresas que emplean a muchas personas brillantes y de altas cualificaciones.	Luchas en el mercado para productos populares de bajo valor y alta dependencia de la marca.	Por lo general, los inteligentes admiran a otros inteligentes, los otros líderes, con mayor empatía no valoran este estilo.
Autocrático	Fantástico en una crisis porque no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas.	Inapropiado cuando la fuerza de trabajo tiene altos niveles educativos y es muy calificada.	Funciona bien en muchas situaciones.
Pastor	Excelente en una empresa en situación consistente.	Puede caer en el pánico en una crisis o en una situación que requiere reacciones rápidas.	Fantástico en los títulos mercantiles de máxima garantía.
General del ejército	Fantástico cuando se prepara una guerra.	No necesariamente tan bueno en el calor de la batalla.	Por lo general es mejor para preparar que para concluir.
Líder de la realeza	Empresas con muchos años de operaciones y marcas líderes en el mercado.	No es popular dirigiendo a empresas de demanda masiva.	Estilo muy peligroso para la empresa, porque es difícil eliminarlos y que no necesariamente reconocen cuando dejan de ser apropiados.
Natural	Bueno en la mayoría de las circunstancias, en especial en empresas globales con marcas reconocidas.	Organizaciones demasiado orientadas a las ventas.	Quizá sea el estilo más eficaz en términos generales. Hacen que todos vayan a trabajar con agrado y mantienen contentos a los propietarios.

Figura 13
Situaciones del líder.

El autocontrol es la esencia de convertirse en un gran líder, porque sólo mediante el ejercicio de un autocontrol masivo se podrá permanecer lo bastante calmado para evaluar en forma continua todos los datos que llegan de distintas direcciones y de muchos niveles.

Influir sobre el líder da a los subordinados el poder de influir en toda la organización. El poder es contagioso y todos desean proporcionar lo que consideran es mejor para la empresa. Muchas veces los líderes son personas atractivas y los subordinados responden a ese atractivo. Sobre todo, para muchas personas que tienen poca o ninguna habilidad de liderazgo, influir en el líder es un buen sustituto.

Circunstancias como la adulación, mentira y admiración general pueden demostrar ser muy poco funcionales para la capacidad de juicio del líder. A la larga empiezan a pensar que las cosas están siempre bien. Las personas comienzan a darles las respuestas que quieren, en vez de los actos que necesitan.

Luego comienzan a tomar decisiones equivocadas. Después de un periodo bastante largo, el líder pierde a los empleados de mentalidad independiente y de mejor calidad, y comienzan a rodearse de personas cada vez más mediocres. A la larga el líder pierde el contacto con la realidad.

Un indicio seguro de que esto ha ocurrido, es cuando comienzan a creer que se merecen un paquete de salario y prestaciones mucho mayor, el mismo año que los resultados son nefastos.

3.1.4.2.5 Implicaciones del liderazgo.

3.1.4.2.5.1 Motivación, Control, Autoridad y Poder.

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre maquinas o aparatos. Implica sentimientos, intereses, aspiraciones, valores actitudes y todo tipo de reacciones humanas.

- El líder hace que los otros hagan. Entonces debe tener la capacidad de entender por qué la gente actúa y saber manejar con destreza las motivaciones.
- Ha de tener la capacidad de predecir en alguna forma las reacciones de la gente.

Toda conducta de liderazgo, por definición, mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga, aún, no está hecho. Y nadie predice conductas sino conoce a la gente.

- Se involucra la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos: líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene.
- El líder requiere autoridad y poder.

Aunque no existen lineamientos específicos para la motivación, las siguientes sugerencias sintetizan la esencia de la motivación de los empleados en las organizaciones.

1. *Reconocer las diferencias individuales:* los empleados tienen diferentes necesidades. No se puede tratar a todos por igual. Más aún, debemos tomar el tiempo necesario para comprender lo que es importante para cada uno. Esto permite individualizar las metas, el nivel de participación y las recompensas, para ajustarlas a las necesidades individuales.
2. *Utilizar metas y retroalimentación:* los empleados deben tener metas difíciles, así como retroalimentación de cómo se desempeñan en la consecución de esas metas.
3. *Permitir que los empleados participen en decisiones que les conciernen.* Los empleados pueden contribuir tomando cierto número de decisiones: la fijación de metas de trabajo, la selección la solución de problemas de productividad y calidad y otros semejantes. Esto puede incrementar su productividad, el compromiso con las metas de trabajo, la motivación y la satisfacción en el puesto.
4. *vincular las recompensas con el desempeño.* Las recompensas deben depender del desempeño. Es importante que los empleados perciban que existe un claro vínculo entre ambos. Independientemente de lo real que sea la relación entre las recompensas y el desempeño, una reducción de la satisfacción en el puesto y un incremento en las estadísticas de rotación y ausentismo.
5. *Revise el sistema en busca de equidad.* Los empleados también deben percibir que las recompensas son proporcionales a los insumos que traen al puesto. En un nivel simplista esto significa que la experiencia, las capacidades, las habilidades, el esfuerzo y otros insumos obvios deben explicar las diferencias en el desempeño y por tanto, las de los sueldos, nombramientos de puestos y otras recompensas.

Control

¿Cuántos subordinados puede dirigir un líder con eficacia y eficiencia? Esta cuestión de tramo de control es importante porque determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

En algún punto de los tramos de control más amplios reducen la eficacia. Es decir, cuando el tramo es demasiado amplio, el desempeño de los empleados porque los supervisores ya no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo y apoyo necesarios.

Los tramos de control pequeños permiten mantener un control fuerte. Sin embargo tienen tres desventajas principales. En primer lugar son caros porque agregan niveles de administración. En segundo lugar hacen más compleja la comunicación vertical dentro de la organización., por lo tanto se retrasa la toma de decisiones y tienden a aislar a la administración superior. En tercer lugar, los tramos de control pequeños estimulan a una supervisión demasiado fuerte y desalientan la autonomía de los empleados.

Es responsabilidad del líder crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para sus trabajos y para su personal.

A continuación se debe determinar el grado hasta el cual se están logrando los objetivos y si se mantienen o no las normas de calidad prescritas.

Autoridad

La autoridad es la facultad de dirigir y enlistar la cooperación de otros y de lograr la coordinación de sus esfuerzos para lograr los objetivos.

El líder posee autoridad en línea, la cual representa el derecho o la facultad de dar órdenes al personal subordinado y a emprender acciones disciplinarias contra quienes violen estas órdenes o por causas justas.

Poder

El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder.

El poder puede existir, aunque sin ser utilizado. Por tanto, es una capacidad o potencial. Se puede tener poder, pero no imponerlo.

Con toda probabilidad, el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. Mientras mayor sea la dependencia del subordinado respecto del líder, mayor es el poder del líder en esa relación. A su vez, la dependencia se basa en alternativas que el subordinado percibe y la importancia que el subordinado asigna a las alternativas que el líder controla.

Desde el punto de vista de su origen, existen diversos tipos de poder:

PODER LEGÍTIMO: Es consecuencia de la posición jerárquica y de la autoridad que la organización delega a los miembros cuya posición es de mando; o sea, es el poder formalmente conferido al líder para cumplir sus funciones. Se relaciona con la posición, no con la persona. Por su fuente, el poder legítimo del líder formal es aceptado por todo miembro de la organización y, debido al principio de disciplina, deben acatarse las directrices indicadas por quien lo tiene.

PODER DE RECOMPENSA: se encuentra íntimamente ligado al tipo anterior. Consiste en la capacidad que el dirigente formal tiene, en razón de su posición y control que ejerce, para premiar los esfuerzos de sus subordinados mediante diversos mecanismos como recomendaciones para promociones, ascensos y aumentos de sueldo; así como reconocimiento por el nivel de desempeño logrado y apoyo al subordinado que se desempeña satisfactoriamente. A mayor control sobre los medios de recompensa, el poder e influencia del líder serán mayores.

PODER COERCITIVO: También se relaciona con el poder legítimo. Es la habilidad para castigar las conductas de los subordinados que no son adecuadas para un buen desempeño.

PODER POR LA INFORMACIÓN: Quien tiene acceso a la información especial y/o la controla, podrá influir en otros.

PODER DE REFERENCIA: Surge de la admiración y sentimientos favorables que se despiertan en otras personas, quienes incluso pueden sentirse identificados con el carisma del líder, estando dispuestos a seguirle incondicionalmente. Generalmente este poder se obtiene por la habilidad para cultivar en otros la simpatía, admiración e identificación con uno.

Otras fuentes de poder se desprenden del status organizacional e incluso de los títulos de los puestos y los reconocimientos académicos. Otros aspectos como el tamaño de la oficina, tipo de mobiliario, número de subordinados y el espacio reservado para estacionamiento confieren jerarquía y, en última instancia, poder.

Cuanto mayor sea el número de estas fuentes de poder disponibles para el líder, más grandes serán sus posibilidades de lograr un buen liderazgo. Aunque los líderes de un mismo nivel tienen igual poder legítimo, no son iguales en cuanto al ejercicio del poder de recompensa, coercitivo, de referencia o de experto.

3.1.4.2.6 Contraste entre liderazgo y poder.

Los líderes utilizan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo. Los líderes alcanzan las metas, y el poder es un medio para facilitar la consecución.

Sin embargo, existen diferencias entre estos dos conceptos. Una diferencia se relaciona con la compatibilidad de metas. El poder no requiere compatibilidad de metas, sino simplemente que exista dependencia.

En cambio, el liderazgo exige cierta congruencia entre las metas del líder y la de las personas lideradas. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se enfoca en la influencia descendiente sobre sus propios subordinados. Minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente. El poder no lo hace.

Otra diferencia más tiene que ver con el énfasis en la investigación. En su mayor parte, la investigación sobre el liderazgo enfatiza el estilo. Busca respuestas a preguntas como: ¿Hasta qué grado debe apoyar un líder? ¿Cuántas tomas de decisiones deben compartirse con los subordinados?

En contraste, la investigación sobre el poder ha tenido que abarcar un área más amplia y concentrarse en las tácticas para obtener la dependencia.

3.1.4.2.7 Tipos de liderazgo.

Rensis Likert estudió el estilo de liderazgo desde una perspectiva centrada en el puesto y centrada en el empleado. Catalogó cuatro estilos o sistemas de liderazgo que ejemplifican diferentes aspectos del comportamiento de los líderes. Cada estilo o sistema de liderazgo está definido por lo menos por siete características operativas que incluyen:

1. Carácter de las fuerzas motivacionales.
2. Carácter del proceso de comunicación.
3. Carácter del proceso de interacción-influencia.
4. Carácter del proceso de toma de decisiones.
5. Carácter de fijación u ordenamiento del objetivo.
6. Carácter del proceso de control.
7. Características del desempeño.

Sistema 1	Exploratorio-autoritario	El temor se usa como motivo, la comunicación es principalmente hacia abajo, se experimenta poca interacción y las decisiones se toman y las órdenes se emiten por el líder. La productividad bajo este sistema es mediocre.
Sistema 2	Benevolente-autoritario	Se usan recompensas económicas en de el temor o fuerzas motivacionales, la comunicación sólo es un poco mejor y la productividad es de regular a buena.
Sistema 3	Consultativo	La productividad es buena, el control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.
Sistema 4	Grupo participativo	Las fuerzas motivacionales vienen del ego, economía y dedicación del grupo en la toma de decisiones y fijación de objetivos. Hay extensiva interacción con un alto grado de confianza y respeto mutuo, los controles administrativos están ampliamente autovigilados y la productividad es excelente bajo este sistema de liderazgo.

Figura 14.
Tipos de liderazgo.

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas, tales variables son:

VARIABLES CAUSALES: Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

VARIABLES INTERVINIENTES: Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

VARIABLES DE RESULTADOS FINALES: Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades: son variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidad.

Según Likert, no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

3.1.4.2.8 Señales del fracaso del liderazgo.

¿Cómo puede saber el líder que es ineficaz y detenerse? Un primer requerimiento obvio de un líder es una gran honestidad consigo mismo. Además de buscar las siguientes señales de fracaso:

La primera señal de que un nuevo líder está fracasando llega cuando se observa que sus palabras y actos no concuerdan. Sus afirmaciones no resultan ser como se predijo.

Otro síndrome temprano de un líder que fracasa es cuando no puede librarse de las personas que estaban allí antes de que él llegara, y que quizá provocaron la mayoría de los problemas.

Sin embargo, la prueba definitiva del fracaso será cuando el líder comienza a culpar a todos los demás por el fracaso. También se negará a asumir responsabilidad por la “incapacidad de la organización” a responder a su liderazgo.

Los líderes exitosos casi siempre son promovidos con rapidez, pero no obstante aún completan la tarea actual antes de avanzar a la siguiente. Rara vez necesitan buscar una promoción, porque siempre parece que ésta le llega. Nunca son arrogantes y con frecuencia son humildes. Por lo general tienen vidas plenas y prestan atención a su familia, hacen deporte, tienen pasatiempos y otras actividades.

3.1.4.2.9 Liderazgo, Decisiones y Éxito en los negocios.

¿Como se puede juzgar la calidad de una decisión en el corto plazo? Para ello es necesario analizar algunos criterios:

- Intuición
- El juicio de los grupos de compañeros
- Pedir al líder que explique su decisión

Intuición

Cuando se presenta un dilema, el buen tiene reacciones intuitivas e inmediatas que indican la mejor respuesta a ello. Esto funciona generalmente llamando la atención del observador hacia lo obvio.

Juicio de los grupos

Cuando se trata de juzgar la calidad de las decisiones, hay grupos que tienen la calificación adecuada. Por ejemplo un consejo de administración o un grupo que mire objetivamente los riesgos y las consecuencias que dichas decisiones podrían generar.

Pedir al líder que explique su decisión

Los subordinados muchas veces tienen miedo de pedir la explicación o preguntar el porque se tomó determinada situación, ya que suponen que todo es obvio. Sin embargo esta explicación puede aclarar realmente lo que se pretende se logre y que los subordinados entienden por completo lo que deben realizar.

Para tomar adecuadamente una decisión, es necesario equilibrar los intereses de los participantes y tratar que todas las partes involucradas en dicha decisión resulten beneficiadas.

Los factores importantes fundamentales en la toma de decisiones son:

- Tiempo
- Oportunidad
- Cantidad de recursos
- Número de empleados
- Capacidad para tomar decisiones complejas
- Capacidad para explicar y comunicar las decisiones
- Capacidad de la organización para instrumentar la decisión
- Necesidad de mejorar las habilidades y competencias centrales de la organización

Tiempo

Los líderes necesitan un agudo sentido del tiempo; pasado, presente y futuro. Necesitan tomar en cuenta lo que la organización ha hecho, cuándo lo hizo y cómo. El líder necesita saber cómo, en el pasado, la organización cambió si propia condición o sus intereses en el mercado, a fin de comprender mejor que hacer en el futuro.

Oportunidad

Los líderes necesitan percibir o identificar el momento adecuado para la toma de decisiones, analizando la influencia de los factores que intervienen en la decisión.

Cantidad de recursos

El líder está rodeado de recursos económicos, materiales, técnicos, financieros y humanos necesarios para dicha toma de decisiones. El mejor aprovechamiento de estos recursos beneficiará a la organización.

Numero de empleados

El número de éstos en una empresa debe ser una función directa de la necesidad, la historia y la holgura organizacional (la cantidad de recursos disponibles en la empresa).

La prisa drástica, ya sea para aumentar o reducir el número de personas empleadas, siempre es peligrosa. La primera, porque los rápidos aumentos significan que no hay tiempo para asegurar que los empleados contratados cuentan con la inducción adecuada para asumir los valores de la organización; la segunda, porque una vez que se haya quebrantado la fe de los empleados con programas de despidos en gran escala, la organización no volverá a ser la misma.

Capacidad para tomar decisiones complejas

La capacidad del líder de tomar decisiones complejas no es más que una función de la inteligencia. Sin embargo es una función directa de los recursos con los que cuenta la organización para llevar a cabo dicha decisión.

Capacidad para explicar y comunicar las decisiones

La capacidad para explicar y comunicar una decisión es consecuencia directa de lo anterior, las decisiones complejas requieren muchas explicaciones. Quizá sea necesario diseñar una estrategia de comunicaciones totalmente separada para asegurar que una decisión de particular importancia será comprendida completamente dentro y fuera de la organización.

El líder tendrá que juzgar cómo comunicará la decisión con un texto claro, que sea absolutamente honesto, aunque explique lo suficiente para convencer a las personas que se trata de una solución relevante y óptima.

Capacidad de la organización para instrumentar la decisión

La mayoría de las organizaciones tienen grandes ideas que flotan en el ambiente. Muchas veces las personas con buenas ideas piensan que son lo bastante brillantes para tener la idea de que los demás integrantes de la empresa carecen de inspiración esencial. Sin embargo, no es así, las grandes ideas son comunes. Lo más complicado es la fuerza y la habilidad para instrumentarlas.

Necesidad de mejorar las habilidades y competencias centrales de la organización

Los líderes deben revisar de manera continua el estado de la organización y la forma de mejorar sus competencias y habilidades básicas. Hacer que la organización esté mas lista para las oportunidades y problemas futuros de los que había estado en el pasado es una importante responsabilidad del liderazgo. Por ejemplo; la cantidad de inversión en equipo y tecnología de información de la empresa, el tipo de personas que recluta la organización, la capacitación que crean las actitudes y cultura actuales en el negocio.

Garantías de los resultados óptimos de las decisiones

El líder debe de tener la seguridad de que la decisión funcionará. Para el líder no es difícil, los grandes líderes saben lo que logran.

3.1.4.2.10 Ventajas y desventajas de la participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Debido al importante papel que en el liderazgo juega la participación de los subordinados en la toma de decisiones, deben evaluarse los efectos positivos y negativos que conlleva. A continuación se presentan algunas ventajas y desventajas del uso de la participación como herramienta administrativa.

Ventajas.

1. Cuando participan los subordinados aumenta, por lo general, la información, lo que posibilita:
 - a) Una mejor definición del problema.
 - b) Mayor conocimiento de causa.
 - c) Mas y mejores alternativas.
 - d) Mejor evaluación de las alternativas.
 - e) Mejores decisiones.
2. Cuando el subordinado participa, está más motivado y comprometido con la acción.

3. Cuando el subordinado no participa sistemáticamente, se hace más dependiente; cuando participa, tiene más posibilidades de desarrollo.
4. Si hay un cambio en las circunstancias que motivaron la decisión, el subordinado que participa podrá decidir mejor en ausencia del jefe.

Desventajas.

1. La presión social limita la autenticidad del subordinado. En ocasiones le interesa más su grupo social, que el objetivo de la organización.
2. El subordinado apoya con mucha frecuencia las ideas del jefe y piensa que es mejor no discutir.
3. En las juntas participan individuos ajenos al problema y sin la suficiente información. Con frecuencia discuten con vehemencia sus proposiciones.
4. si se decide en contra del subordinado, el efecto puede ser desmotivador.
5. la información se fuga y puede ocasionar rumores y desequilibrios del sistema.
6. Por falta de tiempo, no todas las decisiones se pueden consultar.

3.1.5 Control

El control es la quinta función administrativa, que con la planeación, la organización, la integración y la dirección conforman el proceso administrativo.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó, integró y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzado o no los objetivos o los resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado.

El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:

1. *El establecimiento de estándares o criterios:* los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden ser expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores.
2. *Observación del desempeño:* el proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.
3. *Comparación del desempeño con el estándar establecido:* toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable. El desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar

establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, etc.

4. *Acción correctiva*: el objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar.

Así como la planeación abre el proceso administrativo, el control lo cierra y retroalimenta a una nueva planeación.

CAPITULO 4

Marco de referencia

4.1 Hábitos de eficiencia

4.1.1 Introducción a los hábitos de eficiencia

“Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad institucional.”

S. Covey

Una organización constituida por personas que practican los siete hábitos cobra las siguientes características:

- Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.
- La misión de la organización esta integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.
- El personal esta facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.
- Las actividades y los comportamientos del tipo ganar/ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
- Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.
- Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.
- Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:

Dimensión física: Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.

Dimensión espiritual: Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa. Se renueva la misión de ser necesario.

Dimensión intelectual: Continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.

Dimensión social: Se hacen depósitos frecuentes en la motivación de los protagonistas calve de la empresa, empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etc.

Resumiendo y encontrando la aplicación de los siete hábitos se concluye lo siguiente:

El *hábito de la proactividad* nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder de acuerdo con nuestros principios y valores. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los constructores de nuestro propio camino.

Comenzar con un fin en mente hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.

Poner primero lo primero nos permite dedicar tiempo a las actividades que realmente dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante.

Pensar en ganar/ganar nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual. Cuando establecemos un balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación es balanceada con la consideración para con los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.

Comprender primero y después ser comprendido es la esencia del respeto a los demás. La necesidad de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de los seres humanos. Este hábito es la clave para las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de ganar/ganar.

Sinergizar es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.

Afilan la sierra es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles o roles que desempeñamos en nuestras vidas.

Hábito	Descripción	Resultados
--------	-------------	------------

Proactividad	Hábito de la responsabilidad	Libertad
Empezar con un fin en mente	Hábito del liderazgo personal	Sentido de la vida
Establecer primero lo primero	Hábito de la administración personal	Priorizar lo importante vs lo urgente.
Pensar en ganar/ganar	Hábito del beneficio mutuo	Bien común, equidad
Primero comprender y después ser comprendido	Hábito de la comunicación efectiva	Respeto, convivencia
Sinergizar	Hábito de interdependencia	Logros, innovación
Afilan la sierra	Hábito de la mejora continua	Balance, renovación.

Fig. 15
Hábitos de eficiencia

4.1.2 Panorama general de los siete hábitos.

Básicamente, nuestro carácter esta compuesto por nuestros hábitos. Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas de modo constante y cotidiano; expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad o ineffectividad.

Para romper tendencias habituales profundamente enraizadas tales como la indecisión, la impaciencia, la crítica o el egoísmo, que violan los principios básicos de la efectividad humana, se necesita algo más que un poco de fuerza de voluntad y algunos cambios en nuestra vida.

Se define el *hábito* como una intersección de conocimiento, capacidad y deseo.

El conocimiento es el paradigma teórico, el *que hace* y el *por qué*, la capacidad es el *cómo hacer* y el deseo es la motivación, el *querer hacer*. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida, necesitamos esos tres elementos.

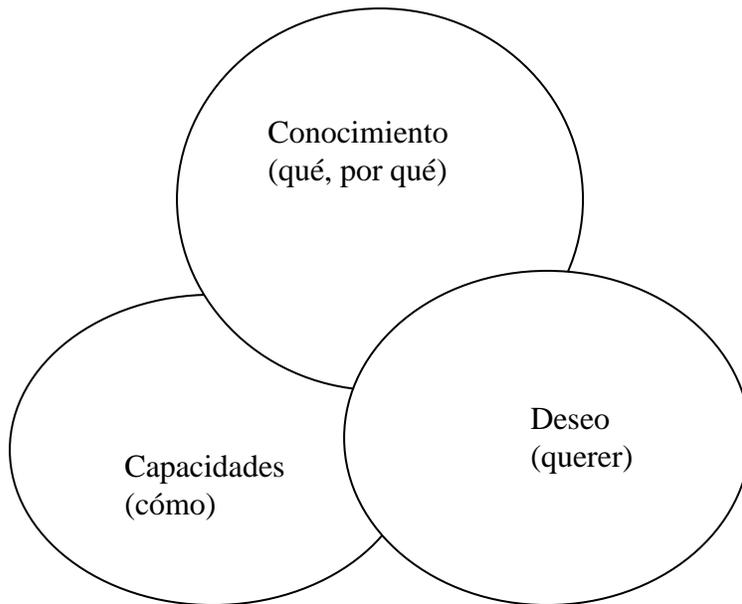


Figura 16
Hábito

El cambio de ser y ver es un proceso progresivo, el ser cambia al ver, que a su vez cambia al ser y así sucesivamente trabajando sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo, podemos irrumpir en nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal cuando rompemos con viejos paradigmas.

A veces el proceso es doloroso. Es un cambio que tiene que estar motivado por un propósito superior, por la disposición a subordinar lo que uno cree que quiere ahora a lo que querrá más adelante.

Todos empezamos nuestra vida como seres dependientes, a lo largo de los años nos volvemos independientes, cuando seguimos creciendo y madurando, tomamos cada vez más conciencia de que toda la naturaleza es independiente. Además descubrimos que nuestros logros tienen que ver con las relaciones con los otros.

La *dependencia* es el paradigma del *tú*: tú haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a ti por los resultados.

La *independencia* es el paradigma del *yo*; yo puedo hacerlo, yo puedo elegir, yo me basto a mi mismo.

La *interdependencia* es el paradigma de *nosotros*; nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos.

Las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren, las personas independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo y las personas interdependientes combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para lograr un éxito mayor.

Los siete hábitos son hábitos de efectividad. Como se basan en principios, brindan los máximos beneficios a largo plazo. Se convierten en las bases del carácter, a partir de las cuales la persona puede resolver problemas con efectividad, maximizar sus oportunidades y aprender a desarrollarse.

4.1.2.1 Primer hábito: Proactividad

Este se refiere al hábito de las personas que, en cualquier medio, son altamente efectivas.

No significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias ideas.

Nuestra conducta es función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Dentro de la palabra “responsabilidad” se encuentran implícitas las palabras “responder” y “habilidad”: habilidad para elegir la respuesta.

Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad. No dicen que su conducta es la consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o las circunstancias. Su conducta es producto de sus propias elecciones conscientes; basadas en valores.

Dado que por naturaleza somos proactivos, si nuestras vidas están en función del condicionamiento y las condiciones, ella se debe a que, por decisión consciente elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos.

Cuando nuestra conducta se ve afectada por las circunstancias, nos volvemos reactivos. Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por el ambiente físico o social. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. Su fuerza impulsiva reside en los valores y si su valor es hacer un buen trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo o no.

La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, circunstancias, condiciones e incluso el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores, cuidadosamente meditados y seleccionados.

Nuestra naturaleza básica consiste en actuar. Esto nos permite elegir nuestra respuesta a circunstancias particulares y además nos da poder para crear las circunstancias.

Tomar la iniciativa significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Muchas personas esperan que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellas. Pero las personas que llegan a ocupar los buenos puestos son proactivas, aquellas que son soluciones para los problemas y no problemas ellas mismas, que toman la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario, congruente con principios correctos y finalmente realizan la tarea.

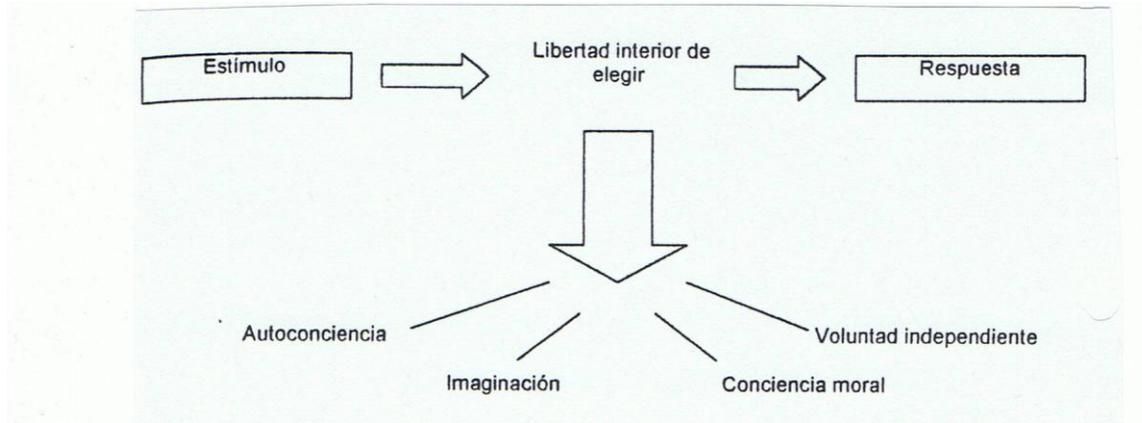


Figura 17
Proceso de libertad

Modelo Proactivo

Una forma de analizar nuestro grado de proactividad puede realizarse en base al siguiente modelo:

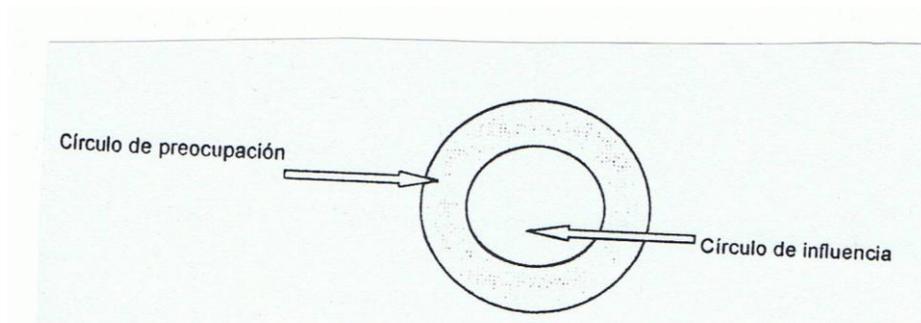


Figura 18
Modelo proactivo

El círculo de preocupación se refiere a las circunstancias que por lo general o cotidianamente acaparan nuestra atención, sobre algunas de ellas tenemos algo de control, pero sobre otras el control es nulo. Por ejemplo: problemas del trabajo, deuda pública, la salud, la familia etc.

El círculo de influencia es aquel respecto al cual podemos tener una mayor capacidad de control. Las personas proactivas centran sus esfuerzos en su círculo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y se aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

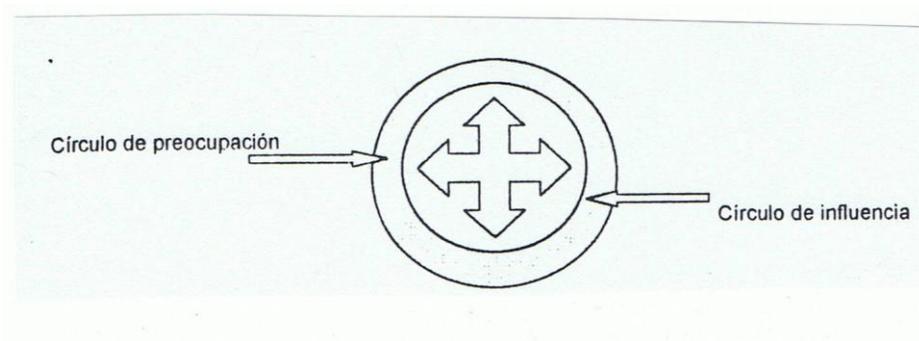


Figura 19
Foco Proactivo
La energía positiva amplía el círculo de influencia

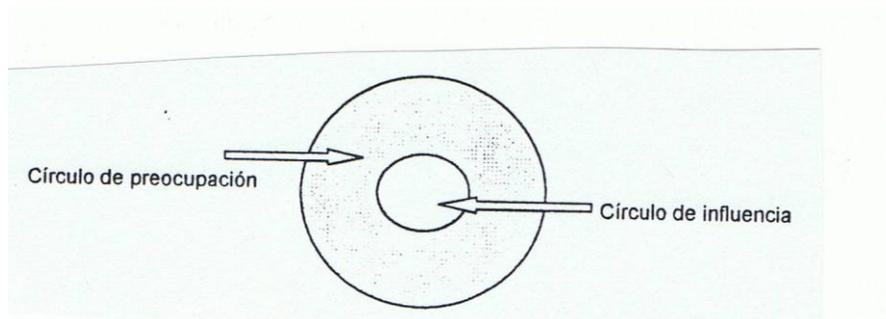


Figura 20
Foco reactivo
(La energía negativa reduce el círculo de influencia)

Los problemas que afrontamos caen en una de las tres siguientes áreas posibles: la de control directo (que involucra nuestra propia conducta); la de control indirecto (que involucra la conducta de otras personas) y la de inexistencia de control (problemas

acerca de los cuales no podemos hacer nada, como los de nuestras situaciones pasadas).

El enfoque proactivo es el primer paso a la solución de problemas. Los problemas de control directo se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos; los problemas de control indirecto se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia (son las victorias públicas, hábitos 4, 5 y 6); los problemas de inexistencia de control suponen modificar nuestras actitudes: aceptar auténtica y pacíficamente dichos problemas y aprender a vivir con ellos.

El enfoque proactivo consiste en cambiar del tener al ser, consiste en cambiar de adentro hacia fuera; ser distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que esta allí afuera; puedo *ser* más ingenioso, más creativo, más cooperativo.

Esta idea constituye para muchas personas un cambio dramático de paradigma. Es mucho más fácil culpar a los otros o a las condiciones de nuestra propia situación. Pero somos responsables, tenemos habilidad de controlar nuestras vidas y de influir en nuestras circunstancias trabajando sobre el ser, sobre lo que somos. Si bien somos libres para elegir nuestras acciones, no lo somos para elegir las consecuencias de esas acciones.

No es lo que los otros hacen, ni nuestros propios errores lo que más nos daña, es nuestra respuesta.

Nuestra respuesta a cualquier error afecta a la calidad del momento siguiente. Es importante admitir y corregir de inmediato nuestros errores para que no tengan poder sobre el momento siguiente y para que volvamos a tener el control de la situación.

La esencia de la productividad reside en la integridad con que mantengamos los compromisos con nosotros mismo y con los demás.

Al comprometernos y mantener nuestros compromisos empezamos a establecer una integridad que nos proporciona la conciencia de autocontrol, coraje y fuerza de aceptar más responsabilidad por nuestras propias vidas.

El poder de comprometernos con nosotros mismos y de mantener esos compromisos, es la esencia del desarrollo de los hábitos básicos de la efectividad.

4.1.2.2 Segundo Hábito: Empezar con un fin en mente.

Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión del destino. Significa a donde vamos, de modo que podamos comprender mejor donde estamos y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

Este segundo hábito se basa en el principio de que *todas las cosas se crean dos veces*. Siempre existe primero una creación mental y luego una creación física.

Todas las cosas se crean dos veces, pero no todas las primeras creaciones responden a diseños conscientes. En nuestras vidas personales, sino desarrollamos autoconciencia y no nos hacemos responsables de las primeras creaciones, estamos permitiendo por omisión que otras personas ya las circunstancias que están fuera del círculo de influencia den forma a gran parte de nuestra vida.

La proactividad se basa en el privilegio humano de la autoconciencia. Los dos privilegios humanos adicionales que nos permiten ampliar nuestra proactividad y ejercer liderazgo personal en nuestras vidas son la imaginación y la conciencia moral.

Por medio de la imaginación podemos visualizar los mundos potenciales que hay en nuestra imaginación. Por medio de la conciencia moral podemos entrar en contacto con leyes o principios universales. Junto con la autoconciencia, estas dos características humanas nos permiten escribir nuestros propios guiones.

Dado que ya vivimos con muchos guiones que nos han transmitido, el proceso de escribir un nuevo guión significa un cambio de paradigma. Cuando reconocemos los guiones inefectivos podemos empezar a reescribir proactivamente nuestros guiones.

El modo más efectivo de empezar con un fin en mente consiste en elaborar un enunciado de la misión o filosofía. Esta se centra en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros) y en los valores o principios que dan fundamento a dicho ser o hacer.

Para escribir un enunciado de la misión personal se debe empezar en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, ese centro compuesto por nuestros paradigmas básicos a través de los cuales vemos el mundo.

Es aquí donde tomamos contacto con nuestra visión y nuestros valores. Aplicamos nuestra capacidad de autoconciencia para examinar nuestros mapas y asegurarnos que nuestros paradigmas se basan en principios y en la realidad.

Nos ayuda a detectar nuestros talentos singulares y nuestras propias áreas de contribución. La capacidad de imaginar nos ayuda a crear mentalmente el fin que deseamos.

Lo que haya en el centro de nuestra vida será nuestra fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder.

La *seguridad* representa nuestro sentido de la valía, nuestra identidad, la base emocional, autoestima y fuerza personal básica.

Por *guía* se entiende la fuente de dirección de la vida, normas, principios o criterios que día tras día gobiernan nuestras decisiones y actuaciones.

La *sabiduría* es nuestra perspectiva en la vida, el sentido de equilibrio, la comprensión del modo en que se aplican los principios; abarca el juicio, el discernimiento y la comprensión.

El *poder* es la capacidad o facultad de actuar, la fuerza, la potencia para realizar algo; es la energía para elegir y decidir.

Estos cuatro factores son independientes,. La seguridad y la guía otorgan sabiduría y la sabiduría se convierte en el catalizador que libera y dirige el poder. Cuando estos factores están presentes juntos y en forma armónica, dan origen a una personalidad noble, un carácter equilibrado y a un individuo integrado.

Sin embargo, en cada uno de nosotros, en el centro puede haber uno de los siguientes factores o elementos:

Cónyuge: esto implica una fuerte dependencia emocional. Por lo tanto somos vulnerables a los estados de ánimo, sentimientos, conducta y trato que demuestra el cónyuge

En esta relación, cuando todo parece ir bien, no hay más que una falsa seguridad. Actúan como guía las emociones del momento.

Familia: las personas centradas en la familia, obtienen su sentido de seguridad de la tradición, cultura y reputación familiar. De tal forma, se vuelven vulnerables a cualquier cambio de esa tradición o cultura y a cualquier influencia que afecte dicha reputación.

Dinero: la seguridad económica es fundamental para las oportunidades de alcanzar logros importantes en cualquier otra dimensión. En una jerarquía de necesidades, la supervivencia o la seguridad física aparece en primer lugar.

Mientras esas necesidades básicas no esta satisfechas (por lo menos en mínimo grado), las otras actividades ni siquiera se activarán.

Las personas centradas en el dinero, suelen dejar a un lado a la familia o a otras prioridades, dando por sentado que todos comprenderán que los requerimientos económicos ocupan el primer lugar.

Trabajo: una persona centrada en el trabajo, puede convertirse en adicta y obsesiva y forzarse a una producción salvaje sacrificando su salud, sus relaciones y otras importantes áreas de la vida. Su identidad fundamental proviene del trabajo: "Soy ingeniero, doctor, abogado, etc."

Su seguridad será vulnerable a todo lo que impida continuar en el trabajo. Su sabiduría y su poder se concentran en las áreas limitadas de su trabajo, dejándolo inefectivo en otras áreas de su vida.

Posesiones: las posesiones son para muchas personas una fuerza impulsora. La mayoría de nosotros tenemos conciencia de lo poco satisfactorio que es ese centro, simplemente porque se desvanece rápidamente y sufre la influencia de innumerables fuerzas. Se carece de todo sentido de constancia, autoconfianza o personalidad, ya que el poseer es símbolo de superioridad o inferioridad.

Placer: La persona centrada en el placer, siempre acaba aburriéndose con cada uno de los niveles sucesivos de “diversión”, constantemente reclama más y más.

Al mantenerse ocupado en placeres las capacidades de las personas permanecen adormecidas y el talento no se desarrolla.

Amigos o enemigos: la aceptación y la pertenencia a un grupo, puede tener una gran importancia. Se crea un alto grado de dependencia respecto a los fluctuantes estados de ánimo, sentimientos, actitudes y conductas de los otros.

Por otra parte se puede generar una gran dependencia emocional con alguna amistad.

Al centrarse en enemigos se culpa a éstos de todas las circunstancias.

Iglesia: Hay quienes se obsesionan tanto con el culto y los proyectos de la iglesia que pierden sensibilidad ante las necesidades humanas que los rodean. Estas personas tienden a vivir actuando, pensando y sintiendo de cierto modo el domingo y de manera distinta el resto de la semana.

Uno mismo

La forma más obvia es el egoísmo. Significa poca seguridad, guía o poder.

En resumen cualquiera de los elementos anteriores que se encuentre en el centro de nuestra vida, influirá en ella a medida que éste se modifica.

Al centrar nuestra vida en principios correctos, creamos una base sólida para el desarrollo de los cuatro factores sustentadores de la vida.

Nuestra *seguridad* proviene entonces de saber que, a diferencia de otros centros basados en personas o cosas sujetas a cambios frecuentes e inmediatos, los principios correctos no cambian. Podemos depender de ellos.

El *poder* personal que surge de la vida centrada en principios es el poder de un individuo auto consciente, inteligente, proactivo, no limitado por las actitudes, conductas y acciones de los demás ni por muchas de las circunstancias e influencias ambientales que coartan a otras personas.

La única limitación real del poder está constituida por las consecuencias naturales de los principios mismos. Podemos elegir libremente nuestras acciones, basándonos en nuestro conocimiento de los principios correctos, pero no tenemos la libertad de elegir las consecuencias de esas acciones.

Los principios tienen consecuencias naturales. Hay consecuencias positivas cuando vivimos en armonía con ellos. Las consecuencias son negativas cuando los ignoramos. Pero como esos principios se aplican a todo el mundo esa limitación es universal. Y cuando más sabemos de los principios correctos, mayor es nuestra libertad personal para actuar con sabiduría.

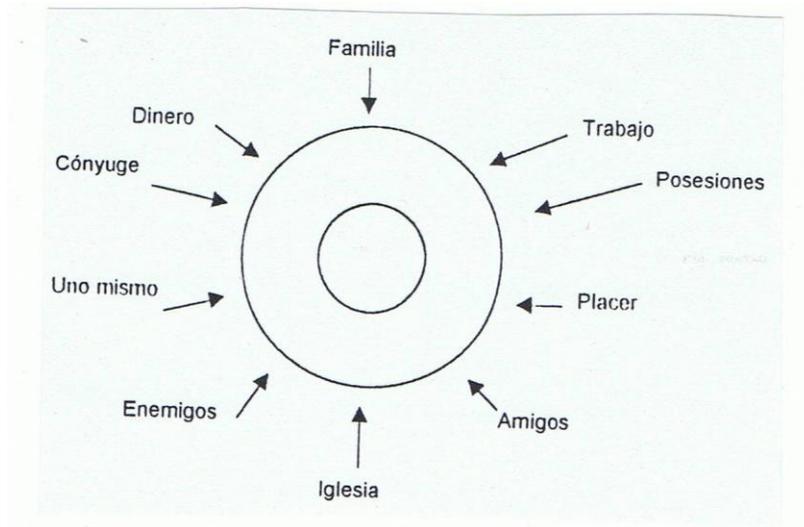


Figura 21
Factores de influencia

Al tomar una decisión basada en cualquier elemento del centro, esta se toma por influencia. Sin embargo, cuando una parte de un paradigma centrada en principios existen varias diferencias importantes.

Primero, no actúan sobre la decisión otras personas o las circunstancias. Uno elige proactivamente lo que determina como mejor alternativa. Se toma la decisión con conciencia e inteligencia.

Segundo, uno sabe que la decisión es más efectiva porque se basa en principios con resultados predecibles a largo plazo.

Tercero, lo que uno elige hace fortalecer los valores vitales más profundos.
Por último, uno se siente cómodo con su propia decisión.

Puesto que se es una persona centrada en principios, se ven las cosas de otro modo y como se ve las cosas de otro modo, también se piensa y se actúa de otra manera. Existe un alto grado de seguridad, guía, sabiduría y poder que fluyen de un núcleo sólido y constante; por lo tanto, se ha cimentado una vida altamente proactiva y efectiva.

Cuando penetramos profundamente en nosotros mismos y reorganizamos nuestros paradigmas básicos para ponerlos en armonía con principios correctos, creamos al

mismo tiempo un centro efectivo que nos da poder y una óptica clara a través de la cual podemos ver el mundo.

Analizar todo lo anterior nos sirve para crear nuestra misión. Sin embargo, el liderazgo personal no empieza y termina con la redacción de un enunciado de misión personal. Se trata más bien de un proceso que consiste en mantener en mente la propia visión y los propios valores y en organizar la vida para que sea congruente con las cosas más importantes.

Una buena afirmación tiene cinco características básicas: *es personal, es positiva, está en tiempo presente, es visual y es emocional*. Ejemplo: “sería satisfactorio (aspecto emocional) para mi (personal) responder a partir de ahora (tiempo presente) con sabiduría, amor, firmeza y autocontrol (positivo) cuando se presente un conflicto con mi familia”.

El enunciado de la misión personal es mucho más equilibrado y fácil de trabajar cuando se divide en las áreas de rol específicas de la vida y en las metas que se quieran alcanzar en cada área.

Una meta efectiva se centra primordialmente en los resultados más que en la actividad. Identifica el lugar al que se quiere llegar, proporciona información sobre cómo llegar y nos dice cuando hemos llegado. Los roles y las metas proporcionan estructura y dirección organizada a la misión personal.

Los enunciados de la misión son también vitales para la buena organización de la empresa. Para ser efectivo, el enunciado tiene que surgir del interior de la organización. Todos deben participar de un modo significativo: todo el mundo. El proceso de participación es muy importante y constituye la clave para su uso.

Uno de los problemas fundamentales de las organizaciones consiste en que las personas no están comprometidas con las determinaciones de otras personas para con sus vidas.

Sin participación no hay compromiso. Por ello, crear un enunciado de la misión organizacional cuesta tiempo, paciencia, habilidades y empatía.

Un enunciado de la misión organizacional que verdaderamente refleje el modo de ser y los valores compartidos de la organización crea una gran unidad y un gran compromiso. Crea un marco de referencia en las personas. No necesitan que nadie los dirija, controle o critique. Comparten el núcleo de lo que la organización persigue.

4.1.2.3 Tercer Hábito: Establecer primero lo primero.

El tercer hábito es el fruto personal, la realización práctica del primero y el segundo.

El primer hábito dice “Tu eres el creador. Tu estas a cargo de todo.” Se basa en los cuatro privilegios humanos de la *imaginación*, la *conciencia moral*, la *voluntad independiente* y la *autoconciencia*.

El segundo hábito es la creación primera o mental. Se basa en la *imaginación* (la capacidad de visualizar, para ver lo potencial, para crear con nuestras mentes lo que en el presente no podemos ver con nuestros ojos) y en la *conciencia moral* (que es la capacidad para detectar nuestra propia singularidad y las directrices personales, morales y éticas que nos permiten llevarla felizmente a cabo).

Supone el contacto profundo con nuestros paradigmas y valores básicos y la visión de aquello en lo que podamos convertirnos.

El tercer hábito es la segunda creación, la creación física. Es la realización, la actualización, la aparición natural del primero y segundo hábito. Es el ejercicio de la *voluntad independiente* que pasa a centrarse en principios. Es la puesta en práctica incesante, momento a momento.

Además de la autoconciencia, la imaginación y la conducta moral, la voluntad independiente (cuarto privilegio humano) es la que hace posible la autoadministración efectiva.

El grado en que hemos desarrollado nuestra voluntad independiente en la vida cotidiana se mide por nuestra integridad personal.

Fundamentalmente, la voluntad es el valor que nos asignamos a nosotros mismos. Es nuestra capacidad para comprometernos a mantener los compromisos con nosotros mismos, de hacer lo que decimos. Es respetarse a uno mismo, una parte fundamental de la ética del carácter, es la esencia del desarrollo proactivo.

En este principio es necesario organizar y ejecutar según prioridades. Para ello es necesario establecer una matriz de la administración del tiempo, que a continuación se muestra.

	URGENTE	NO URGENTE
Importante	<p>I. Actividades: Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen</p>	<p>II. Actividades: Prevención Construir relaciones Nuevas oportunidades Planificación Recreación</p>

No Importante	III. Actividades: Interrupciones Algunas llamadas Correo Algunas reuniones Actividades populares Algunos informes	IV. Actividades: Ajetreo inútil Algunas cartas Llamadas telefónicas Pérdida de tiempo Actividades agradables

Figura 22
Matriz de Administración del tiempo

Como se puede ver, los dos factores que definen una actividad son “*urgente e importante*”. Urgente significa que requiere una atención inmediata; ¡ahora!.

Lo importante, por otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.

Ante las materias urgentes, reaccionamos. Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad. Tenemos que actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran. Si no practicamos el segundo hábito, si no tenemos una idea clara de lo que es importante, de los resultados que deseamos tener en nuestra vida, con facilidad nos veremos desviados hacia lo urgente.

Examinando los cuadrantes de la matriz podemos observar que el cuadrante I es lo urgente y lo importante. Tiene que ver con resultados significativos que reclaman atención inmediata. A las actividades del cuadrante I, por lo general, las denominamos crisis o problemas. Pero este cuadrante consume y agota a muchas personas. Son administradores de crisis, personas orientadas hacia los problemas, productores que trabajan al borde de los plazos.

Los resultados de las personas que administran su vida sobre este cuadrante, son estrés, agotamiento y crisis.

Las personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III (urgente pero no importante) generalmente se basan en la urgencia sobre las prioridades y expectativas de otros.

Los resultados son concentración en los plazos cortos, administración de crisis, personas que generalmente consideran que las metas y planes no valen la pena, se sienten impotentes, excluidas del control y presentan relaciones muy frágiles o rotas.

Las personas que dedican su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes III y IV, llevan sus vidas de una manera irresponsable.

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV. También reducen el cuadrante I, pasando más tiempo en el cuadrante II. Este último cuadrante es el corazón de la administración personal efectiva. Trata de las cosas que no son urgentes pero si importantes.

Los resultados al concentrarse en el cuadrante II, son visión, perspectiva, equilibrio, disciplina, control, poca crisis.

Para trabajar con el cuadrante II hay que ser proactivo, porque los cuadrantes I y III, trabajan sobre uno. Para decir “sí” a las prioridades importantes del cuadrante II, hay que aprender a decir “no” a otras actividades, algunas de ellas en apariencia urgentes.

El objetivo de la administración del cuadrante II, consiste en organizar nuestras vidas con efectividad, desde un centro de principios sólidos, desde el conocimiento de nuestra misión personal, concentrándonos en lo importante y en lo urgente.

Un organizador del cuadrante II, tendrá que satisfacer seis criterios importantes:

- **Coherencia.** Sugiere que haya armonía, unidad e integridad entre misión y visión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina. Deberá haber un lugar designado al enunciado de la misión personal, de modo que uno pueda remitirse constantemente a él. También tiene que haber lugar para los roles y para las metas a corto y largo plazo.
- **Equilibrio.** Debe existir en la vida, para no descuidar áreas importantes como la salud, la familia, la preparación profesional o el desarrollo personal.
- **Centrarse en el cuadrante II.** Se necesita una herramienta que anime, motive y ayude a dedicar tiempo al cuadrante II, de modo que más que dar prioridad a las crisis, se aplique a su prevención.
- **Dimensión humana.** Es necesario que además de distribuir el tiempo adecuadamente, se tenga en cuenta a las personas. Si bien se puede pensar en términos de eficiencia para tratar el tiempo, una centrada en principios piensa en términos de efectividad en el trato con las personas.
- **Flexibilidad.** La herramienta de planificación tiene que trabajar a medida que necesitamos estilo, necesidades y métodos particulares.
- **Portátil.** La herramienta debe llevarse consigo en todo momento.

La organización del cuadrante II implica cuatro actividades clave:

- **Identificación de roles.** La primera tarea consiste en poner por escrito los roles claves de nuestra vida. Tenemos rol como individuo, como miembro de la familia,

como elemento laboral, tal vez como miembro de la iglesia o de algún servicio social.

- Selección de las metas. El paso siguiente consiste en pensar dos o tres resultados importantes que uno cree que tiene que lograr en cada rol durante los días siguientes, que serán registrados como metas.
- Programación temporal. Considerando cada meta se establece el tiempo para alcanzarla.
- Adaptación diaria. Con la organización semanal del cuadrante II, la planificación diaria se convierte en una función de adaptación diaria, de dar prioridades a actividades y de responder a acontecimientos y experiencias imprevistas de un modo significativo.

Logramos todo lo que hacemos por medio de la delegación: en el tiempo y en otras personas.

Si delegamos en el tiempo, pensamos en términos de eficiencia. Si delegamos en otras personas, pensamos en términos de efectividad.

Transferir la responsabilidad a personas aptas y adiestradas, nos permite dedicar nuestras energías a otras actividades importantes. Como la delegación involucra a otras personas, se trata de una "victoria pública".

Existen dos tipos de delegación: delegación de recaderos y delegación de encargados.

La delegación de recaderos consiste en señalar paso a paso la forma en que se debe realizar la tarea, cómo y cuándo.

La delegación de encargados se centra en los resultados y no en los métodos. Permite a las personas elegir sus métodos y las hace responsables de los resultados.

Al principio lleva más tiempo, pero se trata de tiempo bien invertido.

La delegación de encargados supone la comprensión clara y el compromiso mutuo, desde el principio, acerca de las expectativas en cinco áreas:

- 1) Resultados deseados. Consiste en crear una comprensión mutua y clara de lo que hay que lograr, concentrándose en el *qué* y no en el *cómo*; en los *resultados* y no en los *métodos*.
- 2) Directrices. Identificar los parámetros dentro de los cuales debe operar el individuo. Estos serán los menos posibles para evitar la delegación de métodos, pero entre ellos tienen que constarse algunas restricciones importantes. Se señalan rutas del fracaso; lo que *no* hay que hacer; pero no digamos que *hay* que hacer. Que las personas sean las responsables de realizar lo necesario sin salirse de las directrices.
- 3) Recursos. Identificar los recursos humanos, económicos, técnicos u organizacionales con los que el individuo puede contar para el logro de los objetivos deseados.

- 4) Rendición de cuentas. Establecer las normas de rendimiento que se utilizarán en la evaluación de los resultados y los momentos específicos para que esta rendición tenga lugar.
- 5) Consecuencias. Especificar lo que sucederá, lo bueno y lo malo, como resultado de la evaluación. Entre estas consecuencias se encuentran las recompensas económicas, psicológicas, etc.

Para realizar lo anterior se necesita confianza. La confianza es la forma más elevada de la motivación humana. Saca a la luz lo mejor de la gente. Pero se requiere tiempo y paciencia.

Este enfoque supone un paradigma completamente nuevo de la delegación. En efecto, cambia la naturaleza de la relación: el encargado se convierte en su propio jefe, gobernado por una conciencia moral que contiene el compromiso con ciertos resultados deseados.

Bien, la victoria privada precede a la victoria pública. El autodomínio y la autodisciplina son los cimientos con una buena relación con los otros.

El ingrediente más importante de toda relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos. Y si nuestras palabras o acciones derivan de técnicas superficiales de relaciones humanas y no de nuestro núcleo interior, los otros sentirán esa duplicidad. Sencillamente, no podemos crear ni sustentar la base necesaria para la interdependencia efectiva.

Cuando nos volvemos independientes, preactivos, centrados en principios correctos, impulsados por principios, capaces de organizarnos y realizar cosas con integridad en turno a las prioridades de nuestra vida, podemos también elegir la interdependencia y construir relaciones ricas, duraderas y altamente productivas con otras personas.

Para poder dar paso a los siguientes hábitos es necesario:

- Comprender al individuo. Lo que es importante para la otra persona debe ser tan importante para nosotros como lo es esa persona. La regla de oro dice: "Trata a los demás como quieres que ellos te traten a ti".
- Prestar atención a las pequeñas cosas. Las pequeñas bondades y atenciones son muy importantes. En una relación, las cosas grandes son las cosas pequeñas.
- Mantener los compromisos. Mantener un compromiso es un depósito grande de suma importancia; romperlos representa un importante error; ya que la próxima vez que volvamos a hacer una promesa no nos creerán.
- Aclarar las expectativas. Las expectativas poco claras en el área de las metas también socavan la comunicación y la confianza. La causa de todas las dificultades que aparecen en las relaciones arraigan en expectativas conflictivas o ambiguas en torno a los roles o metas.
- Muchas expectativas son implícitas. No han sido enunciadas o enunciadas explícitamente, pero sin embargo personas las incorporan a una situación particular.

- Demostrar integridad personal. La integridad personal genera confianza. La falta de integridad puede socavar casi cualquier otro esfuerzo tendiente a crear relaciones de confianza. La integridad incluye la veracidad, pero va más allá de ella. La veracidad consiste en decir la verdad; en otros términos, en adecuar nuestras palabras a la realidad, mantener las promesas y satisfacer las expectativas. Uno de los modos más importantes de poner de manifiesto la integridad consiste en ser leales con quienes no están presentes. De esta manera construimos la confianza de estos, así como también de los que si están. Cuando uno defiende a los que están ausentes, retiene la confianza de los presentes.
- Disculparse sinceramente cuando se causa algún daño o se comete un error. Se necesita mucha fuerza de carácter para disculparse con rapidez, de todo corazón y no de mala gana. Para disculparse auténticamente es necesario ser dueño de uno mismo y tener una seguridad profunda respecto de los principios y valores fundamentales. Una cosa es cometer un error y otra muy distinta no admitirlo. La gente perdona errores, porque los errores suelen ser cosas de la mente, del juicio. Pero no se perdonan fácilmente los errores del corazón, la mala intención, la justificación que por orgullo pretende encubrir el error.

Tomando en cuenta lo anterior y que a partir de este cuarto hábito, se es necesario la convivencia y comprensión con las personas, podemos continuar con el siguiente hábito.

4.1.2.4 Cuarto Hábito: Pensar en Ganar/Ganar.

Ganar/ganar es una técnica, es una filosofía total de la interacción humana. De hecho, es uno de los siguientes paradigmas de esa interacción:

- Ganar/ganar
- Pierdo/pierdes
- Gano/pierdes
- Pierdo/ganas
- Gano

Ganar/ganar

Este paradigma se basa en el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Se basa en que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros. Se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito *mejor*, de un camino superior.

Gano/pierdes

Como estilo de liderazgo, éste es el enfoque autoritario: “si yo consigo lo que quiero, tu no consigues lo que quieres”.

Las personas del tipo gano/pierdes son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen.

La mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente. La mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y la mentalidad de gano/pierdes no conduce a una cooperación.

Pierdo/ganas

Este paradigma es peor que gano/pierdes, porque no tiene ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión.

Las personas que piensas en pierdo/ganas por lo general están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o en la popularidad.

Tienen poco coraje para expresar los sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

Las personas que se reprimen constantemente y no trascienden los sentimientos para darles un significado superior, acaban descubriendo que ello afecta la calidad de su autoestima y finalmente la calidad de sus relaciones con los otros.

Tanto la de gano/pierdes, como la de *pierdo/ganas* es decir, son posiciones débiles basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, gano/pierdes produce más resultados porque se basa a menudo en la fuerza y el talento de las personas que se encuentran en la cima. Pierdo/ganas es el débil y caótico desde el principio.

Pierdo/pierdes

Cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes, es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, el resultado será pierdo/pierdes. Ambos perderán, los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quito. Pierdo/pierdes es la filosofía del conflicto, la filosofía de la guerra.

Pierdo/pierdes es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichados y piensan que todos los demás deben serlo. "si nadie gana nunca, tal vez ser un perdedor no sea tan malo".

Gano

Otra alternativa común es simplemente pensar "ganas". Las personas con mentalidad de "gano", no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que importa es conseguir lo que quieren.

Cuando no hay un sentido de confrontación o competencia, el de "gano" es el enfoque más común en una negociación. Una persona de mentalidad de "gano" piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.

De las filosofías anteriores, ¿cuál es la más efectiva? La respuesta es "depende".

Todo depende de la realidad. El desafío es interpretar esa realidad con exactitud y no aplicar automáticamente a todas las situaciones un paradigma de gano/pierdes u otra programación interior.

Sin embargo, cualquier filosofía que se elija traerá consecuencias.

Pensar en ganar/ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de las dotes humanas más singulares (la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente) en nuestras relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, influencia mutua y beneficios compartidos.

El liderazgo interpersonal efectivo requiere la visión, la iniciativa proactiva y la seguridad, la guía, la sabiduría y el poder que proviene de un liderazgo personal centrado en principios.

El principio de ganar/ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida. Empieza con el *carácter* y a través de las *relaciones* fluye en *acuerdos*. Se cultiva en un ambiente en que la *estructura* y los *sistemas* se basan en ganar/ganar.

Y supone un *proceso*; no podemos alcanzar fines ganar/ganar con medios de gano/pierdes o pierdo/ganas.

El diagrama siguiente muestra de que modo se relacionan entre si esas dimensiones:

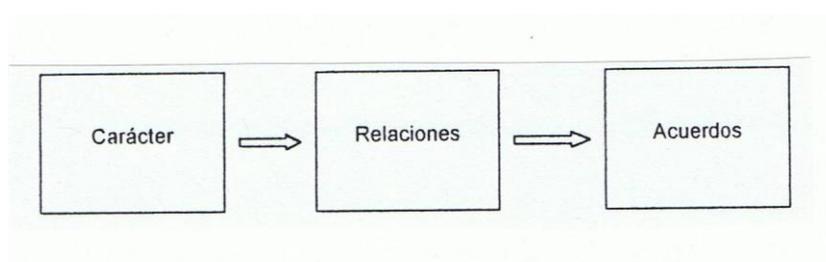


Figura 24
Proceso Ganar/Ganar

Carácter. El carácter es la base del paradigma ganar/ganar, y todo lo demás se erige sobre ese fundamento. Hay tres rasgos caracterológicos esenciales para el paradigma ganar/ganar.

Integridad.

Es el valor que nos atribuimos a nosotros mismos. Cuando identificamos con claridad nuestros valores, nos organizamos proactivamente y las acciones cotidianas se ordenan en torno de esos valores; desarrollamos autoconciencia y la voluntad independiente al hacer y mantener promesas significativas, al comprometernos y ser fieles a nuestros compromisos.

Madurez.

La madurez es el equilibrio entre *el coraje y el respeto*. Mejor definido es *la capacidad para expresar los propios sentimientos y convicciones combinada con el respeto por los pensamientos y sentimientos de los demás*.

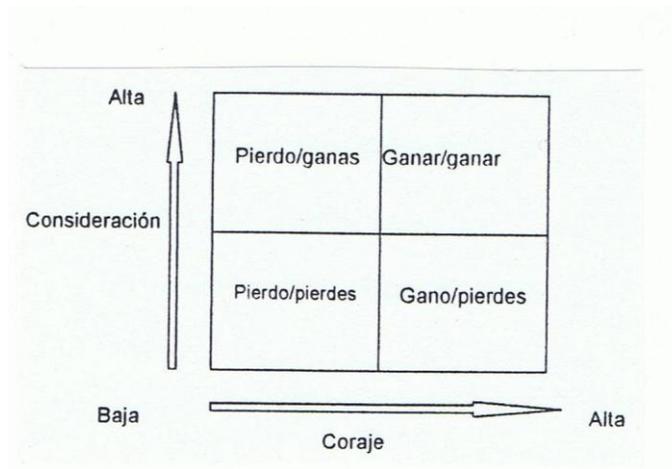


Figura 25
Matriz Ganar / Ganar

Mentalidad de abundancia

La mentalidad de abundancia surge de una profunda sensación interior de valía y seguridad personal. Se trata del paradigma de que en el mundo hay lo suficiente como para que nadie se quede sin lo suyo.

Aquí se aplica el concepto de "victoria pública". Este no significa tener victoria sobre otras personas. Significa el éxito en la interacción efectiva que genera resultados beneficiosos para todos los implicados. Significa trabajo en conjunto, comunicación conjunta, lograr juntos que sucedan las cosas imposibles de obtener mediante esfuerzos independientes y aislados. La victoria pública tiene sus raíces en el paradigma de la mentalidad de la abundancia.

Relaciones

Vivimos en comunidad por lo tanto nos relacionamos con un fin de individuos. Como confiamos el uno en el otro, estamos abiertos a todo. Incluso aunque veamos las cosas de distinto modo, cada uno de nosotros respetamos el modo de ver las cosas de los demás individuos.

Acuerdos

De las relaciones derivan los acuerdos que dan definición que dan definición y dirección a ganar/ganar. A veces se denominan *acuerdos de ejecución o acuerdos de asociación*; el paradigma de de la interacción productiva pasa de vertical a horizontal, de una

supervisión externa a una autosupervisión, de la diferenciación de posiciones a la asociación en el éxito.

En el acuerdo ganar/ganar los cinco elementos siguientes se hacen muy explícitos:

Resultados deseados (y no métodos). Identificar lo que hay que hacer y cuándo.

Directrices. Especificar los parámetros (principios, políticas, etc.), que enmarcan los resultados que se deben alcanzar.

Recursos. Identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.

Rendición de cuentas. Establecer las normas de rendimiento y el momento de la evaluación.

Consecuencias. Especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación.

Si no tenemos confianza o una visión común de los resultados deseados, tendemos a vigilar, controlar y dirigir. Para el espíritu humano es mucho más ennoblecedor permitir que la gente se juzgue a si misma, y no juzgarla.

Sistemas.

Para que el paradigma ganar/ganar de resultado, los sistemas tienen que brindarle sustento. El sistema de adiestramiento, el sistema de planificación, el sistema de comunicaciones, el sistema de presupuestos, el sistema informativo, el sistema de recompensa; todos tienen que basarse en el principio de ganar/ganar.

La cooperación en el lugar de trabajo es tan importante para la libre empresa, como la competencia en el mercado. El espíritu de ganar/ganar no puede sobrevivir en un medio de competencia y confrontación.

Muy a menudo el problema reside en el sistema, no en la gente. Si se sitúa a buenas personas en malos sistemas, los resultados serán malos.

Procesos.

Las personas y organizaciones en busca de soluciones ganar/ganar deben participar en un proceso de cuatro pasos:

- Primero: contemplar el problema desde el otro punto de vista, procurar realmente comprender y dar expresión a las necesidades y preocupaciones de la otra parte, mejor aún de que esta última puede hacerlo;
- Segundo: Identificar las cuestiones claves implicadas (y no los puntos de vista);
- Tercero: Determinar que resultados constituirán una solución totalmente aceptable y;
- Cuarto: identificar nuevas opciones posibles para alcanzar esos resultados.

La filosofía ganar/ganar no es una técnica de personalidad. Es un paradigma de la interacción total. Proviene de un carácter integro y maduro, y de la mentalidad de abundancia. Surge de las relaciones en las que existe una alta confianza. Se materializa en acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las expectativas como el éxito. Prospera en sistemas que le brindan sustento. Y se realiza mediante procesos que se detallan en los hábitos quinto y sexto.

4.1.2.5 Quinto Hábito: Primero comprender y después ser comprendido.

“Primero comprender” supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuramos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar.

Inmediatamente después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado y apreciado.

Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas.

Aunque arriesgado y difícil, procurar primero comprender, o diagnosticar antes de prescribir, es un principio correcto que se pone de manifiesto en muchas áreas de la vida.

Tendemos a responder de uno de estos cuatro modos: con una *evaluación* (estamos de acuerdo o disentimos), con un *sondeo* (formulamos preguntas partiendo de nuestro propio marco de referencia), con un *consejo* (sobre la base de nuestra experiencia) o con una *interpretación* (tratamos de descifrar a alguien, explicar sus motivos, su conducta, sobre la base de nuestros propios motivos y conductas).

La clave es procurar auténticamente el bienestar del individuo, escuchar con empatía, permitir que la persona llegue al problema y a la solución con su propio ritmo y en el momento conveniente a su paso.

La gente quiere ser comprendida. Y sea cual fuere el tiempo que lleve hacerlo, el tiempo ahorrado será mucho mayor cuando se trabaje partiendo de una comprensión precisa de los problemas y cuestiones.

Ya hemos definido la madurez como el equilibrio entre el coraje y la consideración. Procurar comprender requiere consideración, procurar ser comprendido exige coraje.

Cuanto mas profundamente comprendamos a las otras personas, más las apreciaremos y más respeto tendremos por ellas.

El tiempo invertido en comprender a los seres queridos produce enormes dividendos en la comunicación abierta.

En la empresa, se puede dedicar el tiempo a entrevistas personales con los empleados. Escucharlos, comprenderlos. Establecer sistemas de información para los gerentes, que brinden una retroalimentación honesta y precisa en todos los niveles: de los clientes, de los proveedores y de los empleados.

Hacer que el elemento humano sea tan importante como los factores técnicos o económicos. La exploración de los recursos humanos en una empresa, en todos los niveles, ahorra cantidades de tiempo, energía y dinero. Cuando uno escucha, aprende. Inspiramos una lealtad mucho más allá de las exigencias físicas del empleo en el horario formal.

Cuando real y profundamente nos comprendemos unos a otros, abrimos las puertas a soluciones creativas y terceras alternativas. Nuestras diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación y el progreso. En lugar de ello, se convierten en las piedras firmes de un terreno, que nos conducen a la sinergia.

4.1.2.6 Sexto Hábito: Sinergizar.

La sinergia es la actividad superior de la vida, la verdadera puesta a prueba y manifestación de todos los otros hábitos reunidos.

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Todos los hábitos que hemos examinado nos preparan para crear el milagro de la sinergia.

Simplemente definida, significa que todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre si, es una parte en y por si misma. Y no solo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Se diría que de ese modo se deja a un lado el primer hábito (empezar con un fin en mente), pero en realidad ocurre lo opuesto: se pone en práctica.

Al comprometerse en la relación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cual será el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura, confiamos en que todo será mejor después del proceso. Y ese es el objetivo en el que pensamos. La creatividad es estimulante.

Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación. Las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, un progreso importante, son tan reales que vale la pena correr el riesgo de dicha apertura.

Algunas personas altamente dependientes, tratan de tener éxito en una realidad independiente. Ellas dependen de la fuerza que obtienen de su posición y procuran una salida del tipo gano/pierdes, o bien, ceden a su necesidad de ser populares y caer simpáticas y su salida es del tipo pierdo/ganas.

Pueden hablar de la técnica ganar/ganar, pero en realidad no quieren escuchar, quieren manipular. Y la sinergia no prospera en ese ambiente.

Las personas inseguras piensan que toda la realidad puede ser dócil a sus paradigmas. Tienen una gran necesidad de convertir a los otros en clones, de moldearlos con su propio pensamiento.

No comprenden que la fuerza misma de la relación reside en que en ella se cuenta con otro punto de vista. Igualdad no es identidad, la uniformidad no es la unidad. La unidad o la identidad suponen complementariedad, no igualdad. La igualdad no es creativa y es aburrida. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias.

La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesario para reconocer sus propias limitaciones preceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los otros seres humanos. Esa persona valora las diferencias porque esas diferencias acrecientan su conocimiento, su comprensión de la realidad.

En una situación independiente, la sinergia es particularmente poderosa para tratar con las fuerzas negativas que obran contra el desarrollo y el cambio.

Las fuerzas impulsoras, por lo general, son positivas, razonables, lógicas, concientes y económicas. En oposición, las fuerzas restrictivas son a menudo negativas, emocionales, ilógicas, inconcientes y psicológico-sociales. Ambos conjuntos de fuerzas son muy reales y deben tenerse en cuenta para abordar el cambio.

La intensificación de las fuerzas impulsoras puede dar resultado, por poco tiempo. Mientras subsisten las fuerzas restrictivas, tener éxito es cada vez más difícil.

Pero al introducir la sinergia utilizamos el motivo del cuarto hábito, la aptitud del quinto hábito y la interacción del sexto hábito para actuar directamente sobre las fuerzas restrictivas.

Se crea una atmósfera en la cual resulta seguro hablar sobre esas fuerzas. Las descongelamos, las desalamos y generamos nuevas comprensiones que realmente convierten esas fuerzas restrictivas en fuerzas impulsoras. Las personas entran en el problema, con lo cual tienden a convertirse en partes importantes de la solución.

Como resultado, se crean nuevas metas, metas compartidas. El entusiasmo que lleva consigo ese movimiento, crea una nueva cultura. Las personas involucradas están recíprocamente inmersas en la humanidad de los otros y se enriquecen con un pensamiento nuevo y fresco.

En una familia o una organización, la relación entre las partes es también el poder que permite crear una cultura sinérgica. Cuanto más auténtico sea el compromiso, más sincera y sostenida será la participación en el análisis y resolución de los problemas, mayor la liberación de la creatividad de todos y el compromiso con lo que se cree.

La sinergia da resultados, es un principio correcto. Es la realización suprema de todos los hábitos anteriores. Es la efectividad en una realidad interdependiente, es formación del equipo, es trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otros seres humanos.

4.1.2.7 Séptimo Hábito: Afilar la sierra.

El séptimo hábito engloba a todos los otros hábitos, porque es el que los hace posibles. El séptimo hábito significa preservar y realizar el mayor bien que cada uno de nosotros posee: uno mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional.



Figura 26
Dimensiones humanas

“Afilar la sierra” significa básicamente dar expresión a las cuatro motivaciones. Supone ejercer las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza; de una manera regular y congruentemente sabia y equilibrada.

La dimensión física

Esta supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo: comer el tipo correcto de alimentos, descansar y ejercitarnos con regularidad.

Un buen programa de ejercicios puede llevarse a cabo en casa y permite atender tres áreas del mantenimiento corporal: la resistencia, la flexibilidad y la fuerza.

La dimensión espiritual

La renovación de la dimensión espiritual proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Esta altamente relacionada con el segundo hábito.

La dimensión espiritual es nuestro núcleo, nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores, un área muy privada de la vida.

La dimensión mental

En su mayor parte, nuestro desarrollo mental y nuestra disciplina para el estudio provienen de la educación formal. Pero en cuanto nos libramos de la disciplina exterior de la escuela, muchos dejamos que nuestras mentes se atrofien. Abandonamos la lectura seria, no exploramos con profundidad temas nuevos que no se refieren con nuestro campo de acción, dejamos de pensar analíticamente y de escribir en sentido crítico.

La educación es una renovación mental vital. Las personas preactivas pueden imaginar muchos modos de educarse.

La dimensión social/emocional.

Mientras que las dimensiones física, espiritual y mental están estrechamente relacionados con los hábitos primero, segundo y tercero –centrados en los principios de la visión, el liderazgo y la administración personal-, la dimensión social/emocional enfoca a los hábitos cuarto, quinto y sexto –centrados en los principios de liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa-.

Las dimensiones social/emocional están ligadas entre si porque nuestra vida emocional se desarrolla primordialmente a partir de nuestras relaciones con los otros y en ellas se manifiesta.

El éxito en los hábitos cuarto, quinto y sexto no es en lo esencial una cuestión de intelecto, sino de emoción. Esta altamente relacionado con nuestro sentido de la seguridad personal.

Si nuestra seguridad personal proviene de fuentes que están dentro de nosotros, tendremos la fuerza necesaria para poner en práctica los hábitos de la victoria pública. Si somos emocionalmente inseguros, aunque estemos muy adelantados desde el punto de vista intelectual, poner los hábitos cuarto, quinto y sexto con personas que piensan de modo diferente sobre cuestiones fundamentales de la vida puede resultar terriblemente amenazador.

La seguridad intrínseca no proviene de lo que otras personas piensan de nosotros, ni de la manera que nos tratan, no proviene de la programación de lo que hemos sido objeto, ni de las circunstancias, ni de nuestra posición. Viene de adentro. Viene de los paradigmas precisos y de los principios correctos profundamente arraigados en nuestra

mente y nuestro corazón. Viene de vivir una vida de integridad en la que nuestros hábitos diarios reflejan nuestros valores más profundos.

Una vida de integridad es la fuente fundamental de la valía personal. Tenemos paz mental cuando nuestra vida esta en armonía con los principios y valores verdaderos. El proceso de la autorenovación, debe incluir la renovación equilibrada en las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza.

Aunque la renovación en cada una de las dimensiones es importante, sólo alcanza efectividad óptima cuando las abordamos conjuntamente, de un modo sensato y equilibrado. El descuido de cualquier área afecta negativamente a las restantes.

En una organización, la dimensión física se expresa en términos económicos. La dimensión mental o psicológica tiene que ver con el reconocimiento, el desarrollo y el empleo del talento. La dimensión social/emocional es la de las relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente. Y la dimensión espiritual se refiere a la búsqueda de un sentido en el propósito o aportación en la integridad de la organización.

Cuando una organización descuida una o más de estas áreas, el todo resulta negativamente afectado. La energía creadora que podría generar una enorme sinergia positiva, se utiliza en cambio para luchar contra la organización y se convierte en fuerzas restrictivas que obstaculizan el crecimiento y la productividad.

La renovación equilibrada es sinérgica en grado óptimo. Lo que uno hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras, porque todas están altamente interrelacionadas.

La salud física, afecta la salud mental; la fuerza espiritual afecta a la fuerza social/emocional. Al progresar en una dimensión acrecentamos nuestras aptitudes en las otras.

Los siete hábitos de las personas altamente efectivas producen una sinergia óptima entre esas dimensiones. La renovación en cualquier dimensión aumenta la capacidad para vivir por lo menos uno de los seis hábitos.

Cuanto más preactivos somos (primer hábito), más efectivamente podemos ejercer el liderazgo personal (segundo hábito), y la administración personal (tercer hábito) en la vida. Cuanto más efectivamente administramos nuestra vida (tercer hábito), en mayor medida podemos realizar actividades renovadoras del cuadrante II (séptimo hábito). Cuanto más procuramos primero comprender (quinto hábito), con más efectividad podemos buscar soluciones sinérgicas del tipo ganar/ganar (hábitos cuarto y sexto). Cuanto más progresamos en cualquiera de los hábitos que conducen a la independencia (hábitos primero, segundo y tercero), más efectivos seremos en las situaciones interdependientes (hábitos tercero, quinto y sexto). Y la renovación (séptimo hábito) es el proceso de revivificar todos los hábitos.

Al renovar la dimensión física, reforzamos nuestra visión personal (primer hábito), el paradigma de la propia autoconciencia y la voluntad libre, de la proactividad, del conocimiento de que somos libres para actuar y no ser actuados, para elegir nuestra respuesta a cualquier estímulo.

Al renovar nuestra dimensión espiritual, reforzamos el liderazgo personal (segundo hábito). Aumentamos nuestra capacidad para vivir sobre la base de la imaginación y la conciencia moral y no sólo de la memoria; para comprender profundamente nuestros valores y paradigmas más íntimos, para crear dentro de nosotros un centro de principios correctos, para definir nuestra misión singular en la vida, para reformular nuestros guiones y vivir en armonía con los principios correctos.

Al renovar la dimensión mental, reforzamos nuestra administración personal (tercer hábito). Al planificar, nos obligamos a reconocer las actividades altamente potenciadas del cuadrante II, las metas y actividades prioritarias, para optimizar el uso del tiempo y la energía, así como, organizar y ejecutar las actividades centrándonos en esas prioridades.

Al emprender un proceso de educación continua, ampliamos nuestra base de conocimientos y nuestras opciones. La seguridad económica no reside en el empleo que tenemos; reside en nuestra capacidad para producir, pensar, aprender, crear, adaptarnos. Esa es la verdadera independencia económica. No consiste en tener riqueza, sino en el poder para producirla.

La victoria privada cotidiana es la clave para el desarrollo de los primeros seis hábitos y esta totalmente en nuestro círculo de influencia.

Es también fundamento de la victoria pública cotidiana, la fuente de seguridad intrínseca necesaria para afilar la sierra en la dimensión social/emocional.

El logro de la *unidad* con nosotros mismos, con nuestros seres queridos, con nuestros amigos y compañeros de trabajo, es el fruto superior y más delicioso de los siete hábitos.

Construir un carácter de integridad total y vivir una vida de amor y servicio que cree tal unidad no es algo fácil. Pero es posible. Comienza con el deseo de centrar nuestras vidas en principios correctos, de romper con los paradigmas creados por otros centros e irrumpir en las zonas cómodas de los hábitos inconvenientes.

Al centrar nuestras vidas en principios correctos y crear un objetivo equilibrado entre el hacer y el aumentar nuestra capacidad para hacer, adquirimos el poder de crear vidas efectivas, útiles y pacíficas... para nosotros y nuestra sociedad.

CAPITULO 5

Metodología

5.1 Planteamiento del problema

El **problema** puede ser definido como: el uso de antiguos paradigmas impide que el trabajador se desarrolle plenamente y contribuya a la productividad organizacional.

El objetivo de la presente investigación será entonces:

Demostrar si los individuos que integran el ambiente laboral están dispuestos a adoptar nuevos paradigmas.

Teniendo como objetivos particulares los siguientes:

- Conocer los tipos de líderes
- Determinar las características del líder
- Especificar los tipos y características del liderazgo
- Especificar los hábitos de la gente efectiva
- Determinar el efecto del cambio en la organización
- Especificar el beneficio del comportamiento de paradigmas y la adopción de hábitos de productividad.

Justificando nuestra investigación con la siguiente postura:

Romper paradigmas origina cambios positivos en la empresa. E invertir en los líderes de una organización es invertir en toda la corporación, ya que el seguidor adopta las conductas y patrones de su líder en forma inconciente. De esta forma se pretende orientar al líder para que junto con los individuos aumenten el nivel de productividad de la organización y lograr los objetivos eficazmente.

5.2 Hipótesis

- Variable independiente: Rompimiento de paradigmas
- Variable dependiente: Productividad

“Cuanto más adoptados sean los hábitos de eficiencia, mayor productividad surgirá en la organización”.

“Cuanto mejor realice el líder el rompimiento de paradigmas y adopte hábitos de eficiencia, mejor será el desempeño de sus seguidores”

“Cuanto mejor se adopten los hábitos de productividad, mejor resultará la satisfacción laboral”.

5.3 Universo

El universo se conformo por empleados de una cadena de exhibición cinematográfica ubicada en el distrito federal.

Se consideró una muestra de 100 personas, distribuidos en: 50 a nivel medio gerencial y 50 nivel operativo.

Universo: Individuos que laboran en el distrito federal.

Muestra: Individuos que laboran en el sector servicios de exhibición cinematográfica en el distrito federal.

Unidad muestral: Gerentes y personal operativo que laboran el sector servicios en una cadena de exhibición cinematográfica en el distrito federal.

Una vez definida la unidad muestral se seleccionó a los candidatos de forma aleatoria.

5.4 Instrumento

Dadas las limitaciones de tiempo y presupuesto, se selecciono la encuesta como instrumento de medición, ya que permite facilidad al contestarla y rapidez en la interpretación de resultados.

Para lo cual se elaboro un cuestionario aplicable a gerentes de nivel medio y alto para conocer el nivel de arraigo que tienen en la cultura laboral los antiguos paradigmas. Además en otro cuestionario se preguntó al personal operativo sobre lo que podrían esperar de sus gerentes.

El cuestionario se aplicó en el mes de junio. Posteriormente se realizó la interpretación de resultados, con los cuales se pretende demostrar que el abandonar paradigmas va a

contribuir a mejorar la eficiencia en la organización y a elevar el nivel de satisfacción de los empleados. Coadyuvando a mejorar el clima organizacional de la empresa.

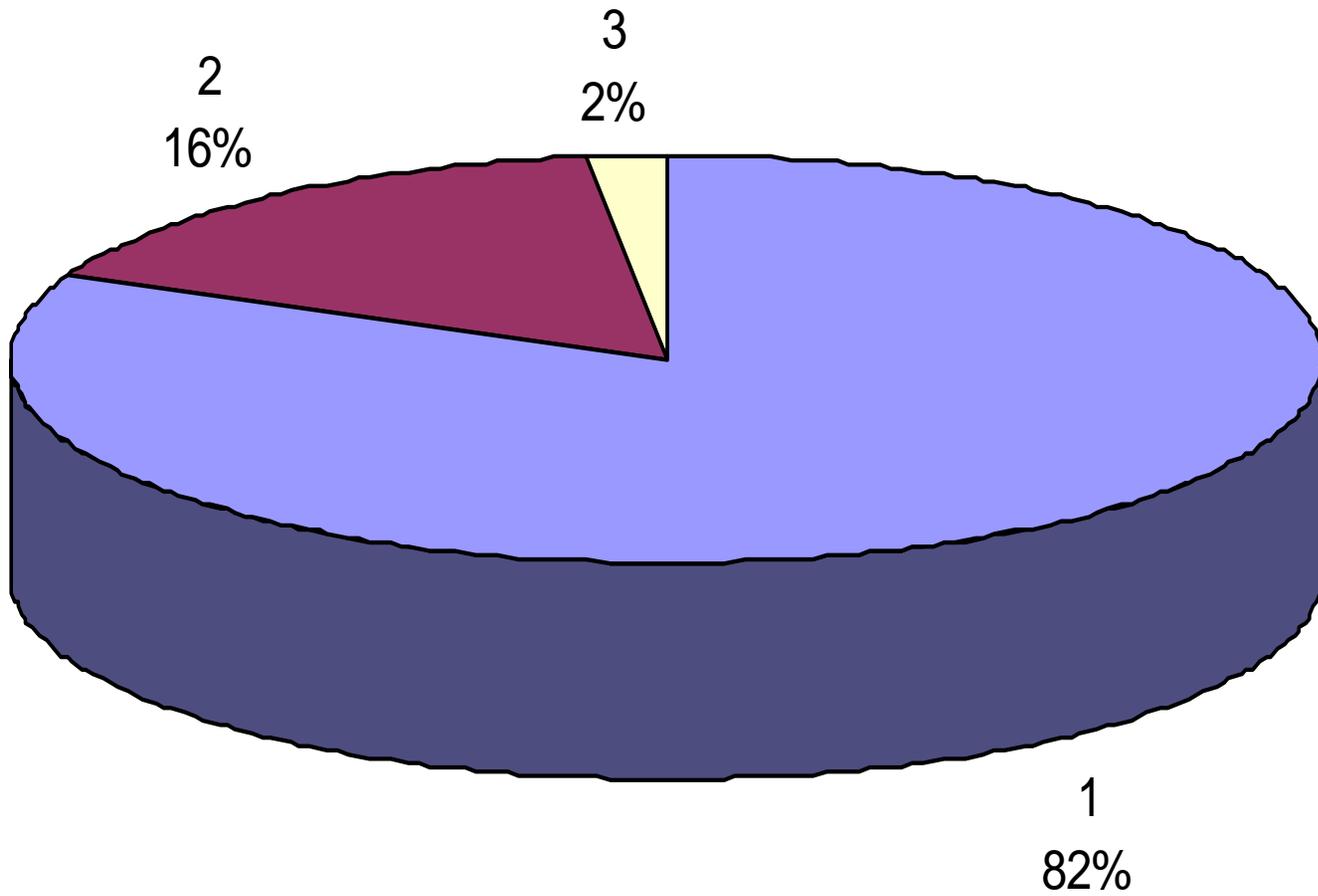
Tratándose el presente trabajo de una investigación exploratoria ya que conoceremos nueva información a partir del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada; además de tratarse también de una investigación correlacional, ya que el objetivo es como anteriormente se mencionó verificar si los individuos están dispuestos a adoptar nuevos hábitos de productividad y de qué manera influye el liderazgo en la adopción de dichos hábitos.

CAPITULO 6

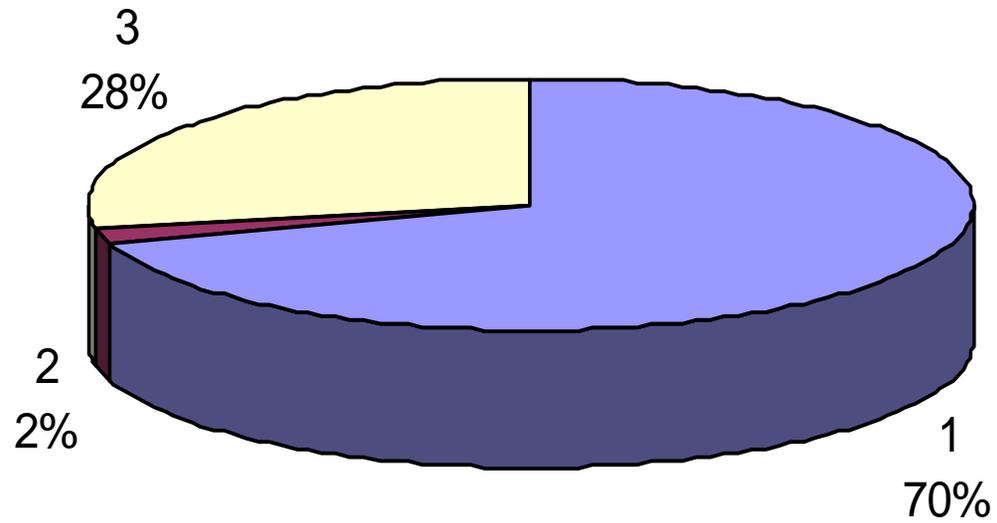
GRÁFICAS DE RESULTADOS

RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A GERENTES

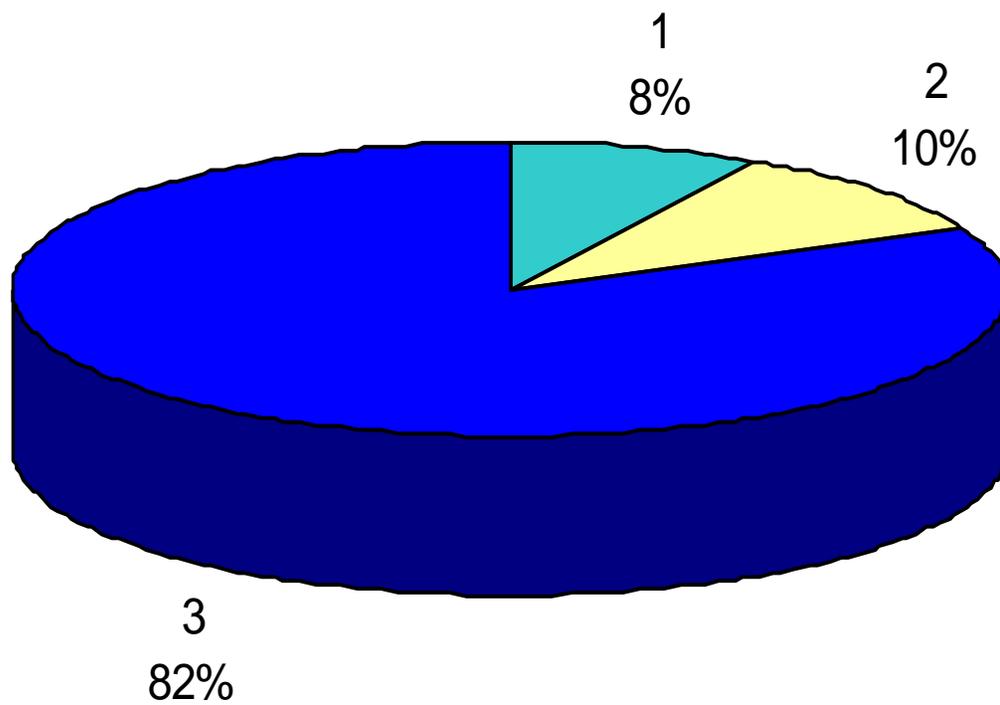
a) El jefe debe de mandar a sus subordinados



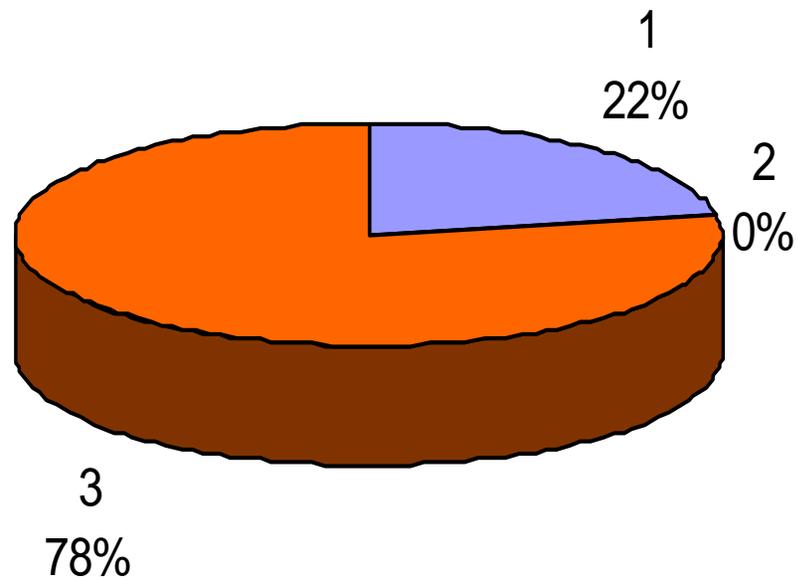
b) El jefe debe controlar y no permitir ninguna desviación de los objetivos



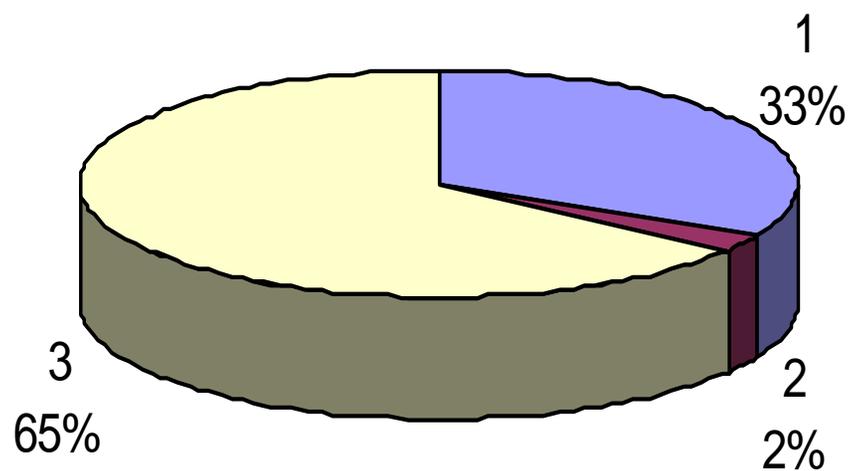
c) El jefe debe ser paternalista



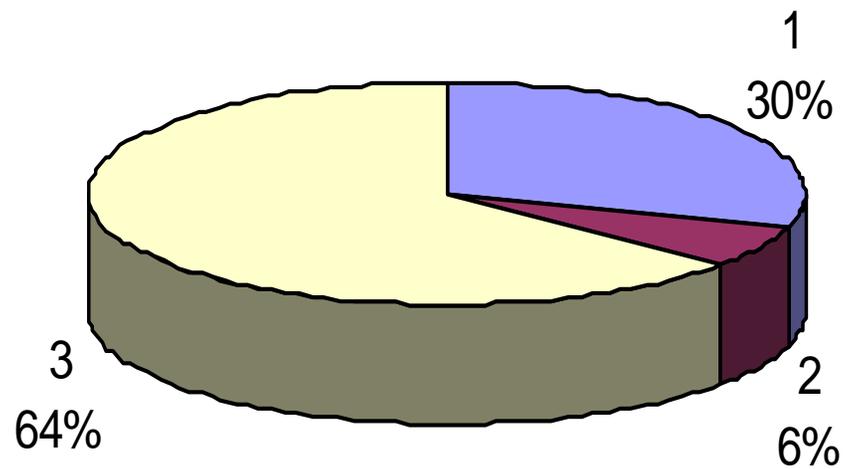
d) El jefe debe hacer por si mismo las cosas, no puede confiarse



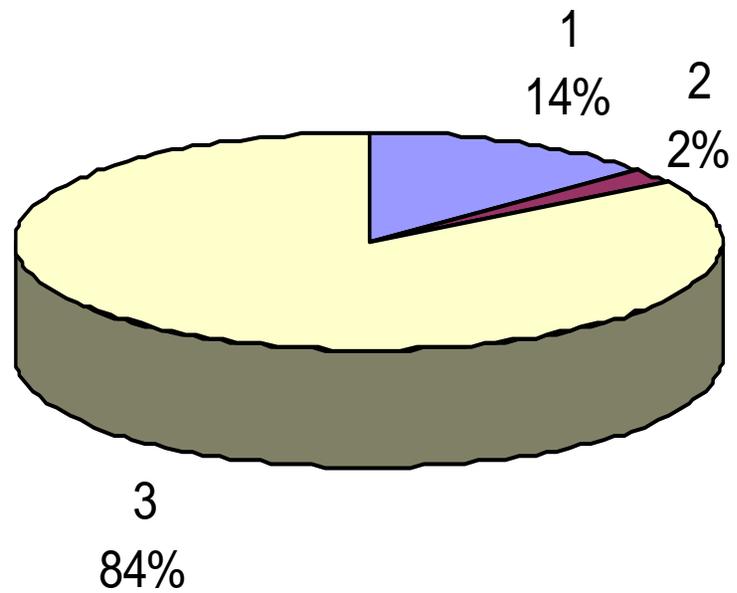
e) El jefe debe hacer a sus empleados competir entre si



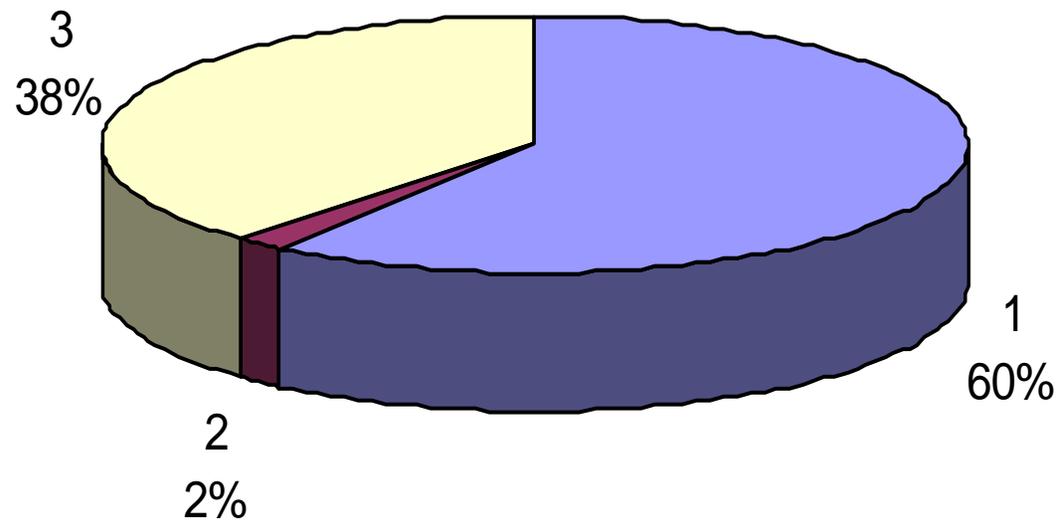
f) Los empleados deben obedecer ciegamente a su jefe



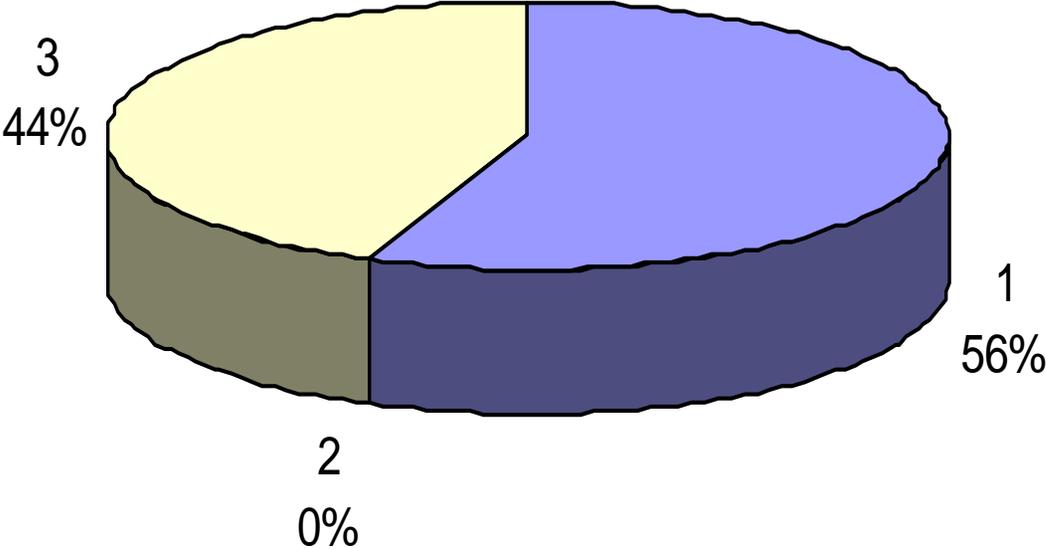
g) Cada empleado sólo se debe preocupar por su trabajo



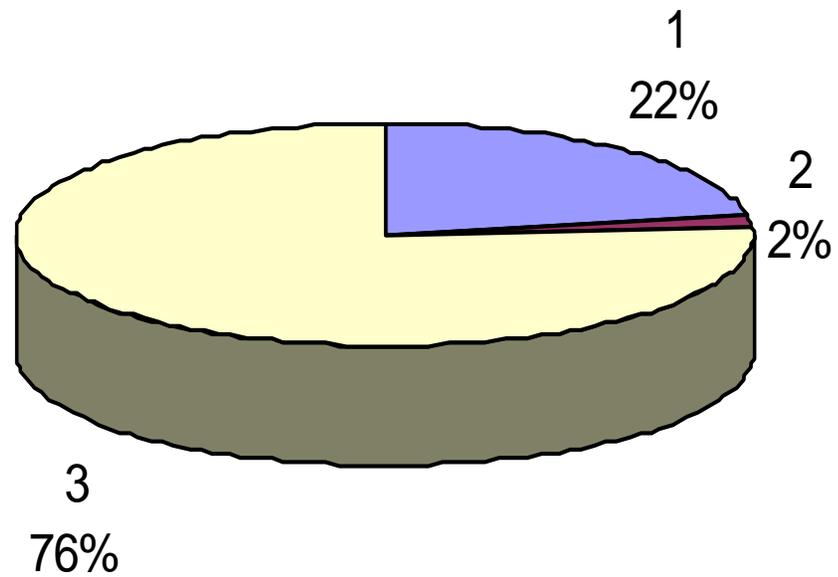
h) El líder debe ser precavido y buscar lo seguro



i) El gerente busca resultados a corto plazo

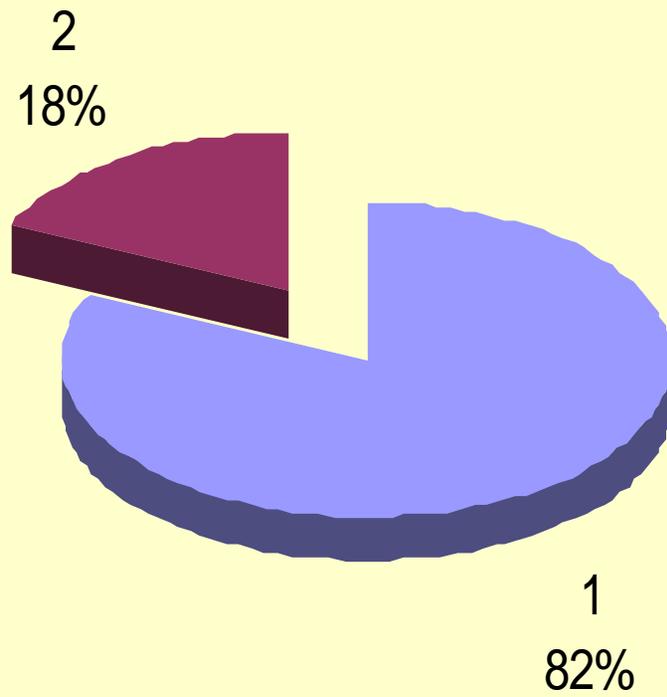


j) El gerente formula políticas, no necesariamente las cumple

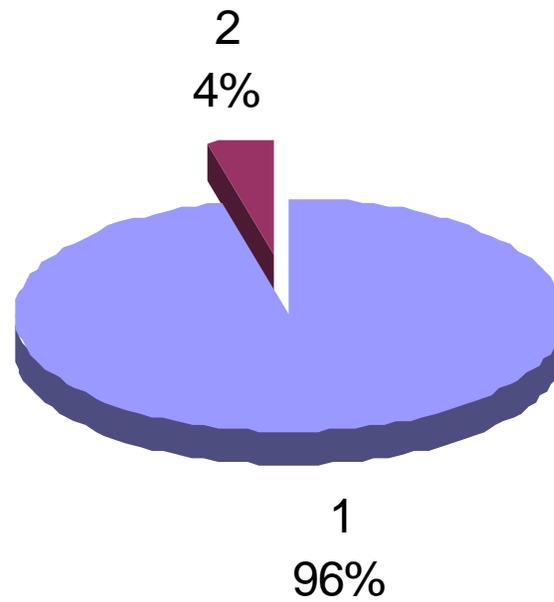


RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A PERSONAL OPERATIVO

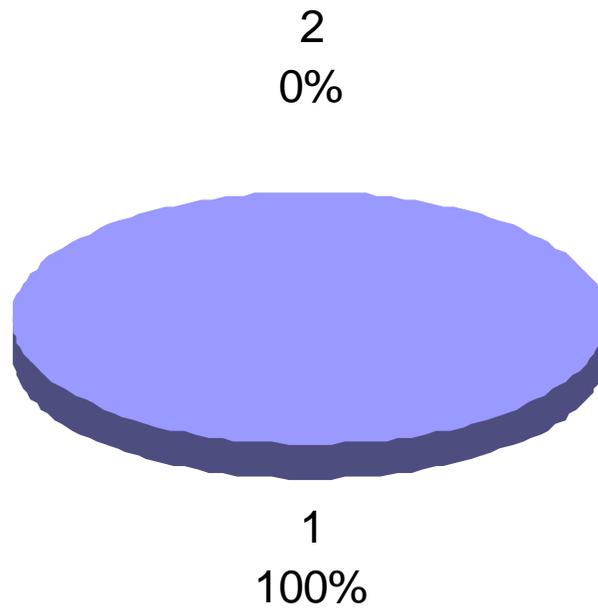
a) El gerente debe enseñar a sus subordinados a ser líderes



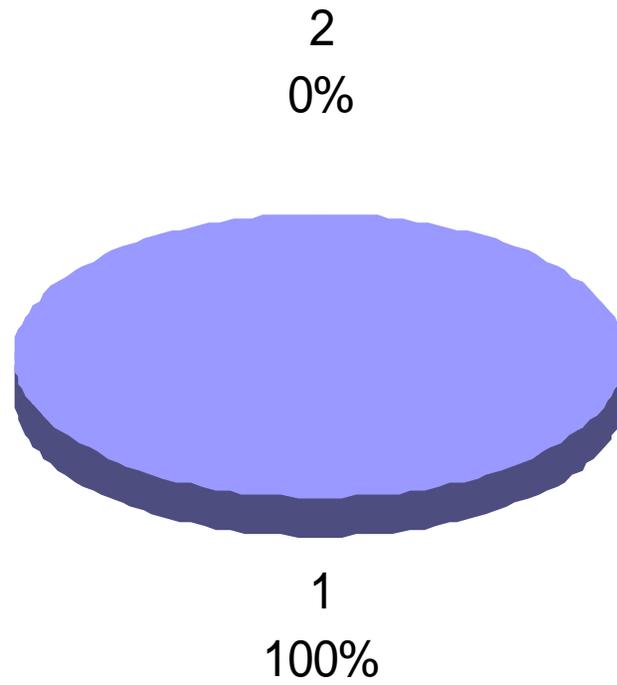
b) El gerente debe comprometer a sus empleados a lograr los objetivos



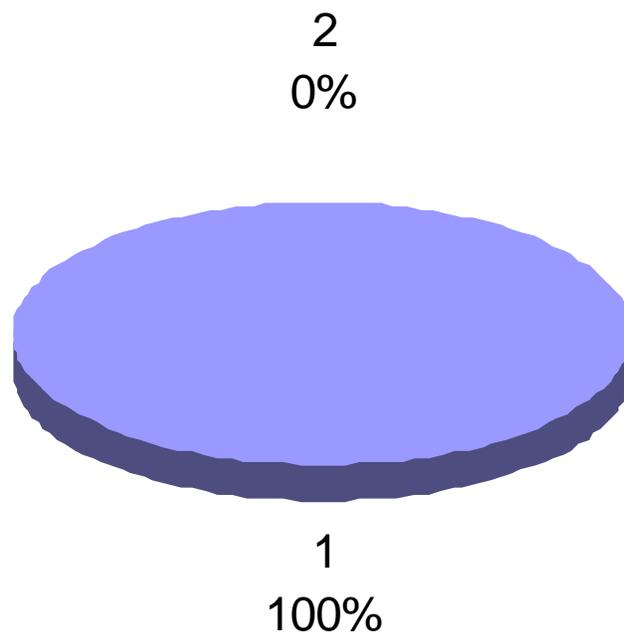
c) El jefe motiva a sus empleados, no los regaña



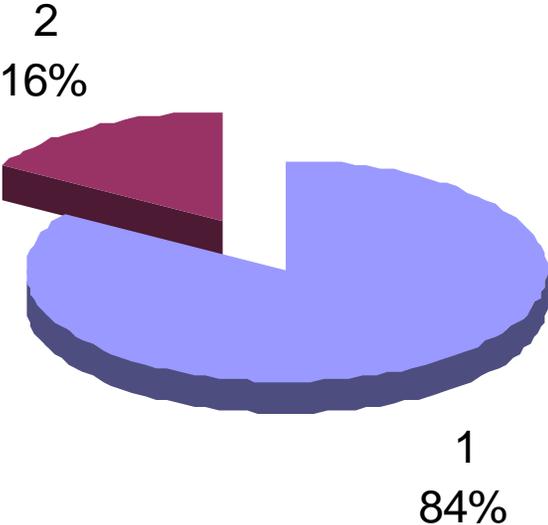
d) El jefe permite a sus empleados el logro de resultados



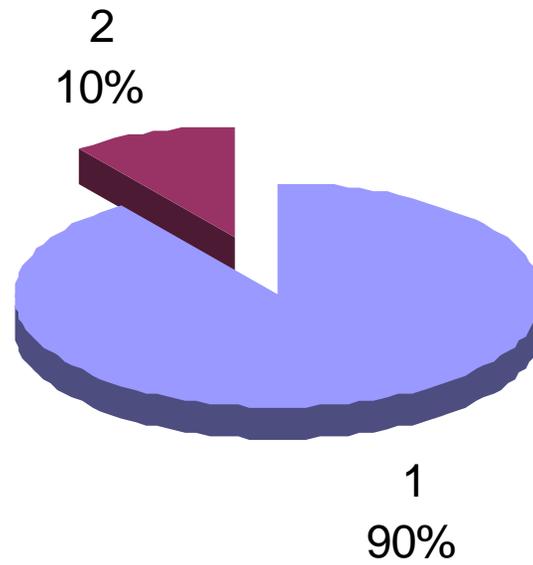
e) El gerente fometa la cooperación entre el personal



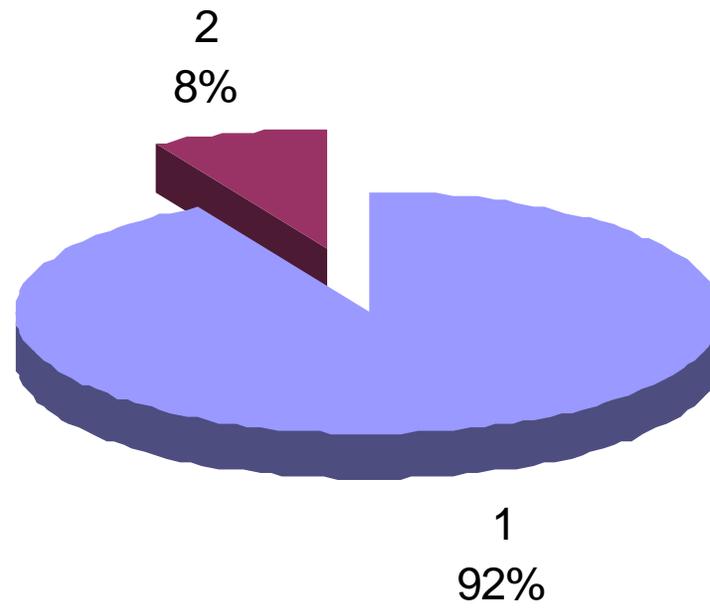
f) El gerente debe motivar los cuestionamientos de sus empleados y no exigir obediencia



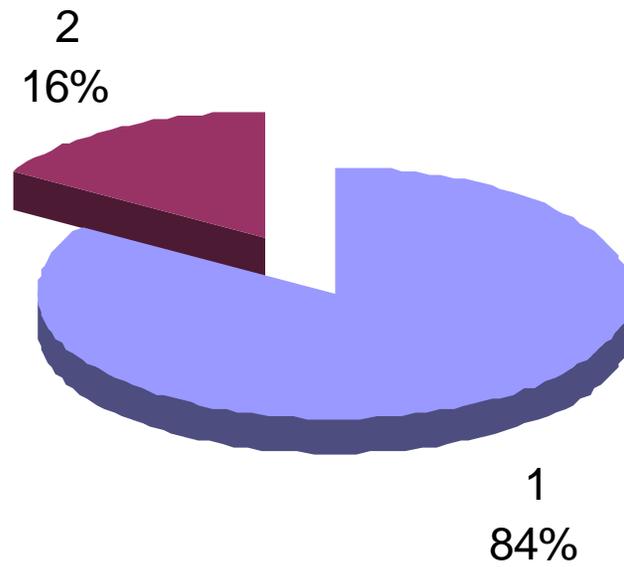
g) El gerente ejerce el poder de su influencia siendo genuino y coherente



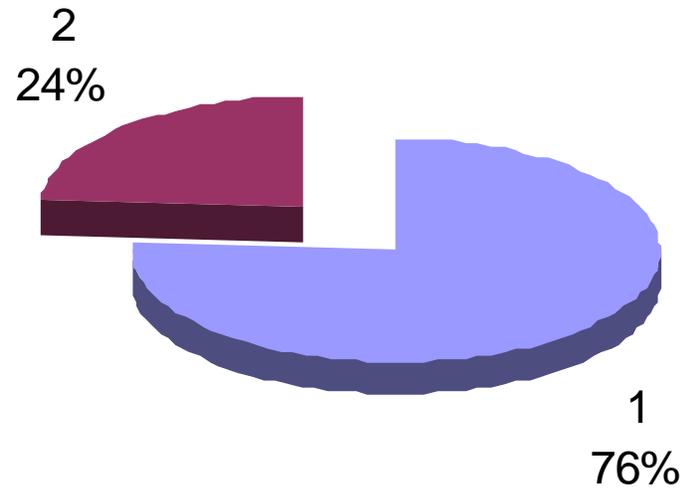
h) El gerente da el ejemplo a su personal



i) El gerente da poder a su personal vía entrenamiento



j) El gerente tiene una visión clara del futuro; es capaz de visualizar los escenarios del mañana



CAPITULO 7

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1 Interpretación de encuestas a Gerentes.

De acuerdo al cuestionario aplicado a los gerentes, la interpretación de los resultados son los siguientes:

En el inciso:

- a) El jefe debe de mandar a sus subordinados; el 82% esta de acuerdo, el 2 % es indiferente y únicamente el 15 % esta en desacuerdo.
- b) El jefe debe controlar y no permitir ninguna desviación de los objetivos; en donde el 70% esta de acuerdo, el 2% es indiferente y el restante 28% esta en desacuerdo.
- c) El jefe debe ser paternalista; en donde el 8% esta de acuerdo, el 10% es indiferente y el 82% esta en desacuerdo.
- d) El jefe debe hacer por si mismo las cosas, no puede confiarse; el 22% esta de acuerdo, y el restante 78% esta en desacuerdo.
- e) El jefe debe hacer a sus empleados competir entre si; donde el 28% esta de acuerdo, el 16% es indiferente y el restante 56% no esta de acuerdo.
- f) Los empleados deben obedecer ciegamente a su jefe; donde el 30% esta de acuerdo, el 6% es indiferente y el 64% esta en desacuerdo.
- g) Cada empleado solo se debe preocupar por su trabajo; el 14% esta de acuerdo, el 2% es indiferente y el 84% esta en desacuerdo.
- h) El líder debe ser precavido y buscar lo seguro; el 60% esta de acuerdo, el 2% es indiferente y el 38% esta en desacuerdo.
- i) El gerente busca resultados a corto plazo; el 56% esta de acuerdo y el restante 44% esta en desacuerdo.
- j) El gerente formula las políticas, no necesariamente las cumple; el 22% esta de acuerdo, el 2% es indiferente y el 78% esta en desacuerdo.

Como se puede observar en la mayoría de los incisos, los gerentes están en desacuerdo con los paradigmas de la dirección. Lo que corrobora nuestra hipótesis, ya que al romper con estos antiguos paradigmas, el empleado manifiesta mayor satisfacción laboral y productividad; ya que el gerente lo considera como una persona responsable y confiable. Sin embargo en los incisos a), b) h) e i) se manifiestan aún dichos paradigmas, teniendo en consideración las siguientes opiniones de los encuestados:

- Las personas deben dirigir y coordinar para el logro de los objetivos.
- Se debe de tener cierta flexibilidad, puesto que algunas circunstancias pueden cambiar.
- Un jefe debe confiar en sus subordinados, procurando ir más allá de los límites establecidos, buscando resultados pero siempre programando metas a corto, mediano y a largo plazo.
- “Si le tienes temor a tu líder, es que es un líder mediocre, si le amas es un líder auténtico”.

Los paradigmas aún existentes se deben a que el gerente tiene miedo de cambiar a la tradición de controlar la situación perfectamente y permitir el empleado cierta libertad para actuar. Ya que considera que su autoridad se verá disminuida y como consecuencia su poder de influencia.

7.2 Interpretación de encuestas a personal operativo.

De acuerdo al cuestionario aplicado a los empleados en general y a las gráficas anteriores, se interpreta lo siguiente:

En el inciso:

El gerente debe enseñar a sus subordinados a ser líderes; el 82% indicó "sí" y el restante 18% "no".

- a) El gerente debe comprometer a sus empleados al logro de los objetivos; el 96% contestó "sí" y el 4% "no".
- b) El gerente motiva a sus empleados, no los regaña; en donde el 100% respondió "sí".
- c) El jefe permite a sus empleados el logro de resultados, de igual manera que la anterior, el 100% está de acuerdo.
- d) El gerente fomenta la cooperación entre el personal; donde el 92% respondió "sí" y el 8% "no".
- e) El gerente debe motivar los cuestionamientos de sus empleados y no exigir obediencia; donde el 84% está de acuerdo y el 16% no lo está.
- f) El gerente ejerce el poder de su influencia siendo genuino y coherente; en donde el 90% está de acuerdo y el 10% no lo está.
- g) El gerente da el ejemplo a su personal; el 92% contestó "sí" y el 8% contestó "no".
- h) El gerente da poder a su personal vía entrenamiento; el 84% está de acuerdo y el 16% no está de acuerdo.
- i) El gerente tiene una visión clara del futuro; el 76% respondió "sí" y el 24% respondió "no".

Como se puede observar, en todos los enunciados, la mayoría de los encuestados está de acuerdo con los nuevos paradigmas, siendo el inciso c) y d) los que abarcan en su totalidad el 100%.

Los encuestados manifestaron las siguientes opciones:

- Un buen gerente debe ser amable y no soberbio o tirano, debe de hacer un ambiente cordial y de confianza.
- El líder debe de ser en sí, todo un testimonio para sus subordinados, debe lograr que todos ellos realicen un verdadero trabajo en equipo, debe hacerlos sentir que todos son líderes.
- El líder debe ser una persona coherente entre lo que dice y lo que hace.
- Un buen líder deja a los mandos medios, libertad para proponer ideas creativas.
- A un líder le gusta platicar con los empleados para conocerlos mejor, hacer su mayor esfuerzo para interrelacionarse adecuadamente con los personas y los grupoide trabajo, es un buen motivador.
- Algunas características del perfil del líder son: gran comunicador con sus clientes y empleados, carismático, gran observador, maestro futurista, empático,

motivador, analista y psicólogo, entrenador y supervisor, administrador de recursos. No debe ignorar, aplastar, obligar.

- Un buen líder se define como el traductor de la alta dirección en los mandos medios.

Debe aplicar estrategias de soluciones;

1. Reconocer abiertamente los problemas
2. Proponer la apertura
3. Crear grupos de trabajo
4. Nutrir procesos de relaciones de apoyo
5. Desarrollar autodisciplina
6. Mantener informados a los empleados para hacerlos parte de la estructura y
7. Desarrollar a los empleados.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye, que los individuos están dispuestos a adoptar nuevos hábitos de productividad.

Se encontró que algunos paradigmas como “El jefe debe de mandar a sus subordinados, debe controlar, debe ser precavido y enfocarse a corto plazo”; correspondientes a los incisos a), b) h) e i), respectivamente, todavía subsisten ya que en nuestra cultura no estamos acostumbrados a aceptar responsabilidades y preferimos tener una guía en nuestro desarrollo laboral.

A pesar de lo anterior, lo que llamó la atención fue que los siguientes seis conceptos, los individuos están dispuestos a rechazarlos, como son: “El jefe debe ser paternalista, hacer por si mismo las cosas, hacer que sus empleados compitan entre si, que el empleado obedezca ciegamente, cada empleado se preocupe solo por su trabajo y que el gerente no cumpla con las políticas formuladas por el”. Siendo los resultados arrojados por la investigación, superiores al 51% de los encuestados en desacuerdo, lo que indica la disposición aceptar el cambio en los jefes.

En la segunda parte de la encuesta donde se presentaron los nuevos conceptos sobre un líder, la respuesta es unánime: todos los individuos los aceptaron, siendo el 90% el promedio de la gente que estuvo de acuerdo con dichos conceptos. Estos conceptos son:

- El gerente debe enseñar a sus subordinados a ser líderes.
- El gerente debe de comprometer a sus empleados a lograr los objetivos.
- El jefe motiva a sus empleados, no los regaña.
- El jefe permite a sus empleados el logro de resultados.
- El gerente fomenta la cooperación entre el personal.
- El gerente debe motivar los cuestionamientos de sus empleados y no exigir obediencia.
- El gerente ejerce el poder de su influencia siendo genuino y coherente.
- El gerente da el ejemplo a su personal.
- El gerente da poder a su personal vía entrenamiento.
- El gerente tiene una visión clara del futuro; es capaz de visualizar los escenarios del mañana.

Es evidente que el mundo y sus organizaciones están inmersas en un cambio constante y vertiginoso, donde las tendencias y formas de ver y hacer las cosas se modifican en periodos de tiempo más cortos. Donde la competitividad y la máxima eficiencia de los recursos son determinantes en la productividad de las empresas, por lo que en mi opinión los paradigmas empresariales deben adaptarse a estos cambios, romper paradigmas debe ser una constante en la vida de los líderes que pretendan siempre estar a la vanguardia y ser agentes de prosperidad para sus empresas y sus empleados.

Siendo estos conceptos teóricos, los que en mi parecer son parte importante de los hábitos que un líder empresarial debe adoptar para elevar los niveles de productividad en la organización.

Después de investigar este tema se ha encontrado que existen más líneas de investigación sobre nuevos temas, que podrían ser usadas en trabajos posteriores tales como la formación de un modelo para capacitar a la gente para la adopción de estos nuevos hábitos.

ANEXOS

ENCUESTA A GERENTES

Califique con la siguiente escala las actitudes que toma el personal gerencial con sus subordinados.

1 Esta de acuerdo.

2 Le es indiferente.

3 Está en desacuerdo.

a) El jefe debe de mandar a sus subordinados. _____

b) El jefe debe controlar y no permitir ninguna desviación de los objetivos. _____

c) El jefe debe ser paternalista. _____

d) El jefe debe hacer por si mismo las cosas, no puede confiarse. _____

e) El jefe debe hacer a sus empleados competir entre si. _____

f) Los empleados deben obedecer ciegamente a su jefe. _____

g) Cada empleado solo se debe preocupar por su trabajo. _____

h) El líder debe ser precavido y buscar lo seguro. _____

i) El gerente busca resultados a corto plazo. _____

j) El gerente formula las políticas, no necesariamente las cumple. _____

Comentarios: _____

Gracias por su cooperación

ENCUESTA OPERATIVOS

Esta usted de acuerdo con los siguientes enunciados:

- a) El gerente debe de enseñar a sus subordinados a ser líderes.
- b) El gerente debe de comprometer a sus empleados a lograr los objetivos.
- c) El jefe motiva a sus empleados, no los regaña.
- d) El jefe permite a sus empleados el logro de resultados.
- e) El gerente fomenta la cooperación entre el personal.
- f) El gerente debe de motivar los cuestionamientos de sus empleados y no exigir obediencia.
- g) El gerente ejerce el poder de su influencia siendo genuino y coherente.
- h) El gerente da el ejemplo a su personal.
- i) El gerente da el ejemplo a su personal.
- j) El gerente da poder a su personal vía entrenamiento.
- k) El gerente tiene una visión clara del futuro, es capaz de visualizar los escenarios del mañana.

SI	NO

Comentarios: _____

Gracias por su cooperación.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO, Trillas, 2006, México, 768 pág.
- Covey Stephen, LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA, Paidós, 1999, México, 382 pág.
- Chiavenato Adalberto, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, McGraw Hill. 3° Edición, 2006, México, 1056 pág.
- Hellriegel, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Thomson editores, 8°. Edición, 2004 México, 635 pág.
- Hernández y Rodríguez Sergio, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, McGraw Hill, 2006, México, 646 pág.
- Kast Fremont, ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, McGraw Hill, 2005, México
- Koontz Harold, ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL, McGraw Hill, 2003, México, 769 pág.
- Levicki Cyril, EL GEN DEL LIDERAZGO, Panorama, 2000, México.
- Hernández Sampieri Roberto, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN, McGraw Hill, 2003, México, 705 pag.