



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Liderazgo transformacional en México

Tesis

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

José Adrián Cabrera García

Tutor:

Dr. Ignacio Rivera Cruz

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Ciudad de México, abril de 2016



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.



Índice

Introducción 7

 Resumen capitular 9

 Planteamiento del problema 11

 Justificación del problema 12

 Pregunta de investigación general 13

 Preguntas específicas 13

 Objetivo general 14

 Objetivos específicos 14

 Hipótesis general 14

 Hipótesis específica 14

Capítulo I: La administración y sus conceptos básicos. 15

 La administración 15

 La planeación 16

 La organización 24

 La dirección 25

 El control 26

 La eficacia y la eficiencia 30

 Los recursos humanos 32

 El entorno organizacional 33

 Las organizaciones, empresas o instituciones 35

 Las organizaciones y la administración 36

 El ambiente laboral 37

 La cultura laboral 39



Liderazgo transformacional en México

Capítulo II: El liderazgo y los conceptos básicos para lograr un liderazgo transformacional.	43
El liderazgo.....	44
¿Qué es liderazgo?.....	45
La comunicación.....	46
La comunicación en el liderazgo.....	48
Características de un líder.....	52
El liderazgo en la actualidad.....	56
El liderazgo transformacional.....	57
El líder formal.....	59
El líder informal.....	60
La preparación.....	61
El trabajo en equipo.....	64
La cultura.....	64
La cultura mental.....	66
La cultura organizacional.....	66
Capítulo III: Situación cultural y el liderazgo en México.....	68
La cultura mexicana en el trabajo.....	68
El liderazgo en México.....	71
El liderazgo en la educación en México.....	73
La globalización y el liderazgo en México.....	73
Las competencias a desarrollar de los líderes.....	74
Recursos humanos y el liderazgo.....	75
¿Cómo desarrollar un liderazgo efectivo?.....	77
El liderazgo y la actitud.....	77



Propuesta	79
Procedimiento.....	80
Conclusiones.....	89
Bibliografía.....	92
Bibliografía digital.....	93



Valedicto

Somos egresados del posgrado en ciencias de la administración de la FES-Cuautitlán UNAM, somos un ejemplo a seguir porque vamos a ser formadores, es nuestra responsabilidad dar pie a un futuro mejor, hay que formar gente que lleve a México a un nivel en el que va a poder competir internacionalmente.

Tenemos que crear una cultura con la cual podemos resurgir de la decadencia en la que nos encontramos y poner el primer peldaño para cambiar las cosas, el hacerlo será un gran avance. Nosotros tal vez no vivamos el cambio, pero que nuestros hijos, y los hijos de nuestros hijos vean el cambio hacia un México mejor. No ser una generación que continúe las viejas malas costumbres, que seamos el primer paso al cambio y que entendamos que nadie lo hará por nosotros.

Cuando entramos a estudiar esta maestría, fue con varios motivos individuales: para ganar más dinero, por un puesto mejor o porque no teníamos algo mejor que hacer, y ahora, dos años después, nos damos cuenta que esto es más que una superación individual, es un gran paso para comenzar a ver por un bien común, que es nuestra nación.

Tenemos que lograr que nuestros padres, hermanos y los más importantes, nuestros hijos se sientan orgullosos de lo que estamos haciendo pues esto es para ellos, es para que las siguientes generaciones tengan bases nuevas, que tengan cimientos donde puedan construir la innovación y el desarrollo. Que ellos no se avergüencen de nosotros, como nosotros nos avergonzamos de las generaciones pasadas, por toda la opresión que dejaron en el 68, por el compadrazgo vivido del 76 al 82, por el miedo ejercido a la gente y el descarado robo de bienes sucedido entre el 88 y el 94 y la ignorancia tan cínicamente mostrada en estos días, debemos romper el paradigma que nos dejaron.

Tenemos la obligación de hacer de México un lugar mejor porque no es una ilusión, sí es posible lograrlo, quitar el estigma de un país de gente no comprometida, de gente con miedo a salir adelante, porque tenemos potencial y tenemos la obligación de usarlo, porque ya somos el presente, somos los líderes de hoy y debemos adoctrinar lo que hemos aprendido y mostrar que sí es posible tener una mejor vida, capacitar a las siguientes generaciones con



una diferente cultura, porque somos mejores que antes, porque somos capaces de hacer algo mejor a lo que ellos hicieron, porque tenemos las armas para superar estas expectativas.

Somos los maestros del presente, y es ahora cuando tenemos que levantar la voz para educar y fundar mejores generaciones con un mejor espíritu... porque por mi raza hablará el espíritu.

Gracias.



Agradecimientos

A mis papás

Por ayudarme con ese proyecto y darme todo su apoyo incondicionalmente para que yo pueda ser una persona mejor preparada y puedan sentirse orgullosos de mí, porque esto fue también para ustedes. Gracias.

A la maestra Lidia

Por todo el apoyo y la confianza que me dio durante todo el trayecto de este proyecto, en el cual me asigno la tarea de ser el líder del grupo, tarea que jamás pensé que algún día tendría, espero haberlo hecho bien, me enseñó a buscar el bien común y el orgullo de ser un maestro de administración egresado de la máxima casa de estudios. Gracias.

A la maestra Lupita

Por ayudarme a crear este trabajo partiendo desde cero y comprendiendo el desarrollo que yo quería realizar, por ser una de mis guías más fuertes, gracias a su guía este trabajo lo pude desarrollar. Gracias.

A mis maestros de todo el curso

Indudables de mencionar porque ellos me enseñaron todo lo que ahora se, fueron excelentes maestros. Gracias.

A la UNAM

Mi alma mater, gracias por existir y gracias por esta oportunidad en la cual el único obstáculo es uno mismo, gracias por enseñarme a pensar por mí, a no tener miedo y a sentir orgullo de ser uno de tus egresados, ahora a nivel maestría, gracias por demostrar que no es necesario tener dinero para querer superarse. Gracias.

Gracias a todos, de verdad.



Introducción

El presente escrito trata de establecer la mejor forma de ejercer un liderazgo más asertivo en México, basándose en estudios previos que se han hecho en el mundo, ya que como se sabe, existe en la industria mexicana un descontento general en el personal que trabaja sólo porque tiene que hacerlo, sin embargo, las teorías laborales internacionales hablan de personal que trabaja porque quiere hacerlo es entonces cuando se puede observar que la motivación es un tema importante en esta situación.

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y/o persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y del interés. La motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar metas, condicionado por la capacidad y el esfuerzo para satisfacer alguna necesidad (Aquino, 2015).

Dentro del contexto empresarial, la motivación es la habilidad de la empresa para crear un entorno en el cuál los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar estas respuestas que se esperan y a trabajar para conseguir las metas de la empresa, que es importante que se consideren semejantes o idénticas a las necesidades del personal. En otras palabras, que el personal se identifique con las metas de la empresa y se obtenga un ganar-ganar (Navajo, 2014).

Pero es cuando surge la necesidad de saber cómo motivar al personal y es ahí donde actúan los líderes empresariales, los cuales, en México, no tienen la capacitación adecuada para realizar dicha tarea y es entonces donde está la necesidad de se pretende establecer en este escrito. Es necesario generar más líderes verdaderamente capacitados para realizar esta tarea.

También es necesario mencionar que el ejercer un liderazgo asertivo, y sobre todo, transformacional en México no es una tarea fácil, ya que la cultura del trabajador mexicano no es del todo “disponible” cuando se habla de trabajo, y esto es debido a la formación social que se ha tenido desde la época de la colonización, y es entonces donde el líder debe de



mostrar cierta empatía, comprender la relación del mexicano para poder explotar sus cualidades, que son muchas.

Como se sabe, el mexicano a pesar de que no sea el trabajo del todo su agrado, pueden ser excelentes trabajadores, basándose en el hecho de que poseen otras cualidades que pueden opacar considerablemente su desagrado por el trabajo, como lo es la actitud de servicio, la consideración del concepto de lealtad que manejan, y una vez que se gana, el respeto.

Pero retomando, para que el mexicano confíe en la persona que lo está dirigiendo, es necesario tener el conocimiento de lo que es ser un líder, ya que por la misma actitud que se maneja del mexicano, usualmente se suele poner gente prepotente, arrogante, etc. al mando del equipo, lo cual no es nada acertado, por lo que es necesario enseñar un liderazgo más enfocado hacia la cultura mexicana.



Resumen capitular

El presente documento es una aproximación de la necesidad de que en la industria mexicana se haga una conciencia más tangible sobre la necesidad de crear líderes verdaderamente capacitados para realizar esa tarea tan especial, y no es sólo por la falta de capacitación del personal que realizan esa actividad, también es necesario tomar en cuenta la cultura mexicana con la cual se tienen que desarrollar las tareas y cumplir con los objetivos.

Se debe tomar en cuenta algo que la mayoría de las teorías de liderazgo dan por hecho, aquí es posible que se tenga que liderar gente que no quiera trabajar del todo, que es posible que trabajen por necesidad y no por ganas de hacerlo, que estén realizando una tarea que no quieren realizar y no solicitan un cambio o no externan su inconformidad por miedo a ser despedidos o por que no respetan a su líder. Para llegar a eso es necesario conocer desde cómo funciona el proceso administrativo dentro de una empresa, pasando por las teorías del liderazgo y finalmente, conocer la cultura mexicana existente.

En el primer capítulo se podrá encontrar los antecedentes del tema de liderazgo, y básicamente será el tema de administración, con la finalidad de que se pueda comprender lo escrito aquí sin la necesidad de buscar otro escrito u otra referencia, ya que el objetivo es realizar un análisis profundo de la situación.

También se podrán encontrar otros conceptos que son necesarios para comprender la conceptualización del liderazgo, como son los *recursos humanos, la eficiencia y la eficacia, el ambiente laboral, la cultura laboral*, entre otros, con la finalidad de tener una amplia conceptualización de todo lo que rodea al concepto de liderazgo, conocer de dónde parte y por qué surge la necesidad de invertir en un liderazgo asertivo.

En el segundo capítulo se podrá leer a mayor profundidad el concepto de liderazgo y todo lo que abarca para tener una mayor comprensión. En este capítulo se abarcan las teorías que se originan, los tipos de líderes existentes y los temas que se consideran necesarios tomar en cuenta al momento de ejercer un liderazgo, por mencionar algunos, *el qué es el liderazgo, qué es la comunicación, por qué se necesita la comunicación en el liderazgo, algunas características que se considera que debe tener un líder, la cultura organizacional, la cultura mental*, entre otros.



Es decir, es un análisis más específico y concreto del liderazgo, más enfocado a los conceptos que se terminarán analizando en el capítulo tres, que se referirá a los problemas que se tienen en el liderazgo dentro de las organizaciones en México, causado por la ausencia de capacitaciones e interés en la materia.

En el capítulo tres se puede ver un análisis sobre lo que se mencionó en los capítulos anteriores, pero ya enfocado a lo que se encuentra dentro de México, un análisis más profundo a *la cultura mexicana, la forma de trabajar del mexicano, los tipos de liderazgos que más se utilizan dentro de las empresas, cómo es la mejor forma de trabajar*, entre otras cosas.

Básicamente se pretende enfocar las prácticas más eficaces en el mundo hacia la cultura mexicana, y cuáles serán las más efectivas dentro de este ambiente laboral, para así poder conseguir todos los objetivos que se pretenden, tanto en las empresas como en los empleados.



Planteamiento del problema

Cuando se piensa en la industria mexicana, se suele tomar en cuenta el estereotipo del mexicano que se ha creado en todo el mundo, el cual hace que los inversionistas piensen dos veces antes de realizar una inversión en México, y más cuando se tiene que contratar a personal mexicano en los puestos claves de la empresa debido a que no se confía plenamente en la capacidad de realizar el trabajo de dicho personal, y su desconfianza es más cuando ven las cifras negativas del país, como el índice de corrupción, el producto interno bruto, entre otros.

Pero estas situaciones se dan simplemente porque en los puestos jerárquicos no se tiene a un personal verdaderamente capacitado para realizar la tarea de liderazgo, debido a que la cultura mexicana tiene ciertas características, por llamarlas de una manera, que deben ser eliminadas por completo, que son las que impiden un verdadero crecimiento y son las que han causado estos problemas de desempeño dentro de las empresas, como lo es la sensación de carencia, que provoca que siempre se intente obtener algún beneficio extra de cualquier manera cuando en verdad no exista esa carencia, por mencionar un ejemplo.

La falta de desarrollo de habilidades de liderazgo se puede ver claramente cuando una persona simplemente no se está desarrollando competentemente al no contar con el respeto y la confianza de su equipo, lo cual genera más incertidumbres y cuestionamientos del por qué dicha persona está al mando, en vez de generar buenos resultados basándose en el trabajo, lo cual desencadena una serie de eventos que generan una pésima actitud hacia el trabajo de parte del equipo.

A pesar de todas estas situaciones que se pueden observar en cualquier empresa que se encuentre en México, muy pocas escuelas o muy pocas empresas se dan a la tarea de crear una verdadera capacitación de liderazgo tomando en cuenta los problemas específicos que se tienen en México, y es por eso, que es necesario crear un plan de capacitación para todos los niveles de liderazgo especializado en la cultura mexicana.



Justificación del problema

La mayoría de los problemas que se tiene dentro de todo ambiente laboral es el asumir que se conoce lo que se está haciendo o que se tiene lo que se requiere, y esto es enfocado a que se suele a creer que cuando se contrata a una persona para la tarea de liderazgo sabe cómo realizarla. Sin embargo no se suele tomar en cuenta que es muy probable que venga de otro ambiente laboral.

Aunque sea mexicano, algunas costumbres difieren de un entorno a otro y por lo tanto, las personas pueden reaccionar diferente al modo de trabajar del nuevo líder, él puede haber ejercido un estilo de liderazgo que resultaba eficaz y eficiente en otro ambiente laboral sin considerar que se puede encontrar que en el nuevo lugar no resulte del todo bien su forma, y es posible que no sepa cómo cambiar su forma de dirección debido a que no conoce otra manera de ejercerlo y termina siendo absorbido por el nuevo ambiente.

En el momento que esto sucede la empresa, que había decidido contratar a un nuevo líder, pierde su inversión, debido a que el líder se ha adaptado al ambiente y a la manera de trabajar que ya se tiene, en vez de mejorar la manera de realizar las tareas o tratar de implementar sus ideas que trae de otro lado que pudieran resultar buenas para la nueva empresa.

Es por eso, que es necesario generar un curso de capacitación enfocado precisamente a la realización de la tarea del liderazgo desde la formación de nivel licenciatura, debido a que muchos de los estudiantes llegan a sus nuevos trabajos con la idea de crecer sin tener idea de lo que tienen que hacer para llegar a los puestos directivos que desean, y si uno de ellos lo logra, es posible que trabaje por instinto, que sea un líder nato, pero que no puede ser capaz de enseñar de una manera ortodoxa el arte de dirigir a un equipo laboral con éxito.

También es necesario que las empresas mexicanas tomen conciencia sobre las verdaderas habilidades de dirección que tiene su personal, y esto es sencillamente a que deben de tener la habilidad de extraer las mejores habilidades del equipo de trabajo, haciendo necesaria una regularización y estandarización de los conocimientos del manejo del personal.



Esto se puede lograr creando un curso de capacitación de liderazgo transformacional, en cual se debe enseñar el por qué es más eficaz y eficiente un buen trabajo en equipo y cómo llevarlo hacia las metas que requiere la empresa, para que así se pueda obtener un ganar-ganar de ambas partes.

Agregando a este curso, y precisamente enfocado a un grupo de personas que se encuentran en un ambiente laboral, es indispensable enseñar el concepto de paradigma, para que puedan salir de la mentalidad que ya adoptaron como suya que es la que les impide crear nuevas oportunidades y por ende, evitan la mejora continua provocando un estancamiento mental y de proceso, además de provocar que cualquier idea que se pueda tener para mejorar un proceso sea totalmente destruida y fracase incluso antes de que se ponga en práctica.

El hablar de todas estas situaciones que se pueden observar dentro del territorio y la cultura mexicana lleva a preguntar:

Pregunta de investigación general

¿Es posible que se pueda crear un México con un nivel más competitivo internacionalmente mejorando el conocimiento y las habilidades enfocadas a lo que es el liderazgo transformacional?

Preguntas específicas

¿Cuáles son los conceptos principales que deberían de conocer los directores mexicanos con respecto a lo que es la administración?

¿Qué conceptos y qué mentalidad debe de tener el líder del equipo de trabajo para que pueda ejercer un liderazgo transformacional enfocado a los mexicanos?

¿Es necesario comprender de donde vienen las personas y la cultura que se encuentra dentro de los mexicanos para poder mejorar su forma de trabajar y así poder guiarlos de una mejor manera en sus trabajos?

Una vez puestas las preguntas se plantean los siguientes objetivos:



Objetivo general

Crear una guía para la enseñanza del liderazgo transformacional en México.

Al analizar el marco teórico y las preguntas se generaron los objetivos específicos de la investigación.

Objetivos específicos

1. Comprender los conceptos básicos de administración enfocados al liderazgo.
2. Conocer los elementos del liderazgo transformacional.

Una vez obtenidos los objetivos se plantean la hipótesis:

Hipótesis general

La mayoría de los líderes mexicanos, desconocen el concepto de liderazgo transformacional.

Hipótesis específica

1. Una guía permitirá a los futuros dirigentes comprender los conceptos básicos del liderazgo transformacional.



Capítulo I: La administración y sus conceptos básicos.

La administración

Se empezará por la etimología. La palabra **administración** viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia y minister (subordinación u obediencia), entonces se puede decir que la unión de estas dos palabras se refiere a “aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”.

En la actualidad, la definición de administración es más compleja, ya que incluye términos como “proceso”, “recursos”, “logro de objetivos”, “eficiencia”, “eficacia”, etc. y estos han cambiado radicalmente su significado original. Además de que no tiene sólo una definición, que varían dependiendo de la escuela administrativa y el autor (Thompson, 2008).

Según Chiavenato (2004), la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Para Robbins y Coutler (2005), la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Hitt, Black y Porter (2006), definen la administración como el proceso de estructurar y de utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional.

Con base en algunos de los conceptos más identificables de la administración, se puede entender que la palabra administración es un proceso de planeación, de organización, de dirección y de control, con el cuál se realizarán los objetivos de la empresa de una manera eficiente y eficaz, utilizando los recursos humanos y capitales siempre dirigidos hacia las metas que se tienen en el entorno organizacional.



Para poder entender el concepto a un nivel más profundo, es necesario analizar las definiciones de cada palabra y enfocados al tema que se está desarrollando, empezando por el concepto de planeación en el proceso administrativo.

La planeación

El proceso de planeación comprende el investigar y el analizar las condiciones de un futuro a mediano o a largo plazo para poder trazar un plan de acción el cual podrá ser seguido por la organización, siempre tomando en cuenta las variables que pueden afectar, tanto internas como externas (Martínez, 2006).

La planeación es la fase inicial de todo proceso administrativo, toda organización requiere de esta etapa preliminar para el logro de una eficiencia máxima. Es un proceso continuo y por supuesto, siempre está sujeta a cambios, al desarrollo constante de la organización, es decir, que la planeación siempre se ajustará a los cambios que sucedan a lo largo de todo el proceso administrativo, considerando nuevas variables para ajustarse de la mejor manera y así velar por el bienestar de la empresa (Velázquez, 2015).

Dentro de la etapa de planeación se tienen que establecer algunos conceptos importantes con los cuales se regirá la organización a lo largo de su existencia, hasta que no se decida cambiarlos o dar un giro de ideología:

La visión es una proyección de lo que la organización desea ser a un largo plazo, respondiendo la pregunta. ¿Qué queremos llegar a ser?.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.



Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta (Zúñiga, 2015).

La misión es el propósito fundamental que tiene la institución. Es una declaración de la razón de ser y ésta debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?. En todo sistema social, las empresas tienen una función o una tarea fundamental que la sociedad misma le asigna.

Se suele confundir la misión con la visión de una empresa. Una forma sencilla de diferenciar estas dos declaraciones es recordando que la visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”, mientras que la misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Establecer la misión de una empresa permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa en función de ésta, es decir que permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización (López, 2014).

Pero además de ello, establecer la misión de una empresa también permite:

- Motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- Darle identidad y personalidad a la empresa.
- Cimentar las bases para su cultura organizacional.
- Mostrar a agentes externos tales como clientes y proveedores el ámbito en el cual se desarrolla.
- Distinguir la de otras empresas similares.

No existen reglas al momento de definir la declaración de la misión de una empresa. Éstas suelen variar en extensión, contenido y grado de especificidad, pero según los especialistas, una declaración de misión efectiva que permita obtener los beneficios descritos anteriormente, debe contar con las siguientes características:



- Ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No ser muy limitada al punto de poder limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco muy amplia al punto de poder provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- Decir en pocas palabras en qué consiste el negocio.
- Distinguir la empresa de otras similares.

Las declaraciones de misión suelen incluir diferentes aspectos o elementos de una empresa tales como, clientes, productos, mercados, tecnología, valores, ventajas competitivas, interés por la comunidad e interés por los trabajadores, por lo que, otras preguntas que también pueden hacerse son:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
- ¿Cuáles son los mercados?
- ¿Cuál es la tecnología?
- ¿Cuáles son los valores, principios o creencias?
- ¿Cuál es la diferenciación o mayor ventaja competitiva?
- ¿Qué preocupa de la comunidad?
- ¿Qué preocupa de los trabajadores? (López, 2015).

Los objetivos son el punto de partida de la acción administrativa consecuentemente de la planeación. Un objetivo es un fin a alcanzar, los objetivos son claves y deben ser siempre especificados dentro de la misma organización. Cada miembro del equipo de trabajo debe de conocer qué objetivos se están persiguiendo para que de esa manera puedan enfocar todo su esfuerzo en la obtención de éstos. Siempre conociendo el plazo que se tiene y el curso que se desea llevar (Valencia, 2012).

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer (Durán, 2014).



Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Pero además de ello, otras ventajas de establecer objetivos para una empresa son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Para que los objetivos de una empresa permitan obtener los beneficios descritos anteriormente, deben contar con las siguientes características:

Medibles: Deben ser mensurables, es decir, ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos generales como el de “aumentar las ventas”, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos medibles que en conjunto permitan alcanzar los generales (Araujo & Brunet, 2014).

Claros: Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación (Durán, 2014).



Alcanzables: Deben ser factibles. Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos (Pérez, 2014).

Desafiantes: Deben ser retadores (aunque realistas). No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor motivación, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado (Ladino, 2014).

Realistas: Deben ser realistas y razonables. Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, así como la capacidad y los recursos de la empresa. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes”, un objetivo realista sería “aumentar de 10 a 20 empleados en un mes” (Pérez, 2014).

Coherentes: Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos y con la visión, la misión, las políticas, la cultura y los valores de la empresa (Araujo & Brunet, 2014).

Cabe mencionar que existen diferentes tipos de objetivos en una empresa, los cuales pueden ser clasificados de acuerdo a su naturaleza, jerarquía y alcance de tiempo.

De acuerdo a su naturaleza, los objetivos se clasifican en:

Objetivos generales

También conocidos como objetivos genéricos, son objetivos basados en expresiones generales o genéricas. Algunos ejemplos de objetivos generales o genéricos son:

- Ser la empresa líder del mercado.
- Incrementar las ventas.
- Aumentar los ingresos.
- Generar mayores utilidades.



- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una marca reconocida en el mercado.
- Aumentar el número de vendedores.
- Aumentar el número de activos.
- Crecer.
- Sobrevivir (Domínguez, 2015).

Dentro de los objetivos generales se encuentra la visión de la empresa, la cual es el principal objetivo general que persigue una empresa.

Objetivos específicos

Son objetivos concretos expresados en términos de cantidad y tiempo. Los objetivos específicos son necesarios para alcanzar los objetivos generales. Algunos ejemplos de objetivos específicos son:

- Incrementar las ventas mensuales en un 20%.
- Vender 10 000 productos antes de finalizar el año.
- Generar utilidades mayores a US\$20 000 para el próximo periodo.
- Obtener una rentabilidad anual del 25%.
- Lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre del año.
- Producir un rendimiento anual del 14% sobre la inversión.
- Aumentar la eficiencia de la producción en un 20% para el próximo año.
- Triplicar la producción antes de acabar el periodo.
- Aumentar el número de trabajadores de 10 a 12 en un mes.
- Reducir el nivel de ausentismo de los trabajadores en un 5% antes de finalizar el año.
- Adquirir 2 nuevas maquinarias para el segundo semestre.
- Abrir 3 nuevos locales comerciales para el primer trimestre del próximo año (Pérez, 2014).

En ocasiones, a los objetivos específicos se les conoce como *metas*.



De acuerdo a su jerarquía, los objetivos se clasifican en:

Objetivos estratégicos

También conocidos como objetivos organizacionales, son objetivos que consideran a la empresa como un todo y que sirven para definir el rumbo de ésta. Son formulados por los dueños o los altos directivos de la empresa. Normalmente son generales y de largo plazo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos (Durán, 2014).

Objetivos tácticos

. También conocidos como objetivos departamentales, son objetivos que se dan a nivel de áreas o departamentos. Son formulados por los directivos o los gerentes de la empresa. Normalmente son de mediano plazo. Se establecen en función de los objetivos estratégicos. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales (Mochón, 2014).

Objetivos operacionales

Son objetivos que se dan a nivel de operaciones. Comprenden las tareas o actividades de cada área. Son formulados por los gerentes de áreas o los administradores. Normalmente son específicos y de corto plazo. Se establecen en función de los objetivos tácticos (Domínguez, 2014).

De acuerdo a su alcance de tiempo, los objetivos se clasifican en:

Objetivos de largo plazo

Se formulan generalmente para un periodo de tres y cinco años como mínimo.

Objetivos de mediano plazo

Se formulan generalmente para un periodo de uno a tres años.



Objetivos de corto plazo

Se formulan generalmente para un plazo no mayor de un año.

Recomendaciones sobre el uso de objetivos

- Se deben establecer objetivos generales, pero siempre y cuando éstos sirvan de referencia para establecer objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere ir. Siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.
- Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada área o departamento, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.
- Los objetivos de un área o departamento deben ser coherentes con los objetivos de otras áreas o departamentos. Por ejemplo, no sería coherente que producción establezca como objetivo aumentar el número de productos fabricados si marketing no cuenta con los recursos necesarios para vender los productos adicionales.
- Los objetivos deben ser comunicados en todos los niveles de la empresa. Se les debe comunicar y hacérseles recordar permanentemente a quienes corresponda.
- Siempre se deben establecer prioridades al momento de cumplir los objetivos. Se deben cumplir primero los objetivos más importantes, relevantes o urgentes, y dar prioridad a los objetivos estratégicos antes que los tácticos, y a los tácticos antes que a los operacionales.
- Los objetivos no deben ser estáticos. Se debe tener la suficiente flexibilidad como para adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno como, por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos o preferencias de los consumidores como producto de nuevas modas.
- Una vez establecidos, los objetivos deben ser revisados periódicamente para asegurarse de que aún sigan siendo los resultados que pretende alcanzar la empresa o sigan siendo acordes a las condiciones del entorno, y cambiarlos o modificarlos en caso de ser necesario (Santiago, 2014).



La organización

En esta parte se entenderá por “organización” como al sistema de proceso de administración, ya que posteriormente se hablará del concepto de “organización” como una empresa o una institución.

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas establecidas en el proceso de planeación.

Organizar es identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, coordinar en forma horizontal y vertical en la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos (Pérez & Pablos, 2009).

La organización es la que tiene la tarea de crear la estructura del organigrama y de delimitar los alcances de las tareas, funciones del personal y quién será el responsable de dichas personas. Con el fin de eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión y de la incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y así poder generar una red para la comunicación y la toma de decisiones siempre en función de los objetivos empresariales (Amador, 2015).

Para la estructura se toman en cuenta los siguientes puntos

La carga de trabajo es dividida en tareas que pueden ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, esto es conocido como la división del trabajo.

Combinar las tareas de forma lógica y eficiente. Para simplificar esto se conoce comúnmente como “departamentalización”.

Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.



La coordinación, que en ésta se establecen mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración (Valencia, 2012).

Estas se pueden considerar algunas de las funciones de la parte de organización, y una vez que se encuentran definidas se puede continuar con la parte de la dirección.

La dirección

La dirección es la función que consiste en dirigir y en influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

La dirección también integra, guía, coordina, comunica y controla a los recursos humanos para llevar a la ejecución todo lo planteado y establecido en etapas anteriores.

Las actividades más importantes de la dirección son:

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados de control.

Con base en lo anterior, la dirección se encarga de supervisar el desarrollo del trabajo de la institución y dar motivación y la información pertinente para que ésta cumpla o siga cumpliendo las metas y los objetivos, siempre basándose en la filosofía que la empresa requiere para realizar tales funciones (Valencia, 2012).



En el momento en el que la empresa se puede encontrar con la planeación, la organización y la dirección, es necesario identificar el proceso de control.

El control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (Fuentes, 2014).

También se puede interpretar al control administrativo como el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (Alvarado, 2014).

Con base en esto se puede definir al control como la función que permite medir los valores obtenidos después del proceso contra los valores esperados en el momento de la planeación, evaluando si se requiere una modificación en el proceso, poniéndola en marcha y para la próxima vez volviendo a analizar los valores obtenidos contra los valores deseados en función de la mejora.

El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño empresarial para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, lo organizado y dirigido; de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos (González, 2013).

El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación (Zúñiga, 2012).

El control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance



del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel (Pérez, 2015).

En este sentido, se pueden establecer los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una empresa:

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.

El desempeño clave o las áreas claves de resultados son aquellos elementos de la unidad o la empresa que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad o empresa logren el éxito (López, 2014).

Estas áreas, por regla general, involucran las principales actividades de la empresa, o grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la empresa. Algunas áreas básicas de resultados son áreas como producción, finanzas, mercadeo, recursos humanos y contabilidad (Zúñiga, 2012).

Estas áreas básicas de resultados, a su vez, son utilizadas para definir normas y sistemas de control más detallados.

En las empresas de hoy, muchas áreas clave de resultado (ACR) son inter funcionales. Una empresa podría definir sus ACR para un equipo dirigido hacia el servicio a los clientes, en términos de las respuestas proporcionadas por los clientes en una encuesta de servicios (Saldaña, 2015).

El control gerencial es responsabilidad de los altos niveles dentro de la empresa, generalmente recae en el gerente general de la compañía, ya que son éstos los que llevan a



cabo este tipo de control, y consiste en asegurarse de obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización (Zúñiga, 2012).

Algunas características son:

- Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.
- La información debe comparar lo planeado con lo realizado.
- Se encuentra inmerso en todas las actividades de la empresa.
- Es periódico, programado, rítmico.
- Debe ser íntegro.

El control operativo es responsabilidad de los gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad (Aguirre, 2015).

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, ya sea dinero en efectivo, procedimientos rutinarios de oficina, calidad del producto o cualquier otra acción dentro de la empresa. Entonces, es necesario aclarar, que para ejercer el proceso de control en una organización, y sin importar que se va a controlar, existen tres pasos básicos que son:

- Establecimiento de normas, parámetros y métodos: Se encuentran incluidos todos los estándares o unidades de medición que se establezcan en la planificación, y por lo tanto, la cantidad de unidades a producir, la cantidad de unidades a vender, requerimientos de calidad, etc. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, normas son sencillamente criterios de desempeño. Esto significa que el establecimiento de normas se vuelve en establecer las metas y objetivos que quieren alcanzar los administradores de la organización. Éstas deben definirse en términos claros y medibles, que indiquen plazos de tiempo determinados. Solamente de esta forma las metas se pueden evaluar con más facilidad en lo que concierne a cumplimiento y utilidad. Además, los objetivos bien definidos se pueden transmitir



con facilidad, así como, traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.

- Medición del desempeño o resultado obtenido: aunque no siempre practicable, la medición del desempeño basada en normas debe realizarse idealmente con fundamento en lo previsto, a manera que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. Esto es lo ideal. El administrador previsor puede predecir en ocasiones probables incumplimientos de las normas o desviaciones de las mismas, pero aún en ausencia de esa posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible. Esta fase del proceso de control consiste en revisar que lo establecido a través de los estándares y objetivos en el paso anterior, se estén logrando como lo planificado. Este es un proceso repetitivo, por lo que, se debe evitar que pase mucho tiempo entre una medición y otra. Si los resultados corresponden a lo establecido, todo está bajo control.
- Ejecución de las acciones correctivas: Esta etapa es necesaria sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere una intervención. Las medidas correctivas pueden necesitar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la empresa, o bien, un cambio en las normas establecidas originalmente (Montero, 2013).

En consecuencia, las desviaciones se pueden corregir:

- Rediseñando los planes o modificando las metas.
- Pueden corregirse ejerciendo la función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes y tareas.
- También pueden corregirse utilizando personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de los empleados.
- Haciendo uso de la medida más radical dentro de una empresa: el cesamiento del empleado.
- Ejerciendo técnicas efectivas de liderazgo y motivación (Saldaña, 2015).

En la siguiente figura, se puede visualizar el proceso administrativo.



Figura 1. Proceso Administrativo.

Fuente: Cabrera, 2016.

Estos conceptos son los que forman parte de la administración de una empresa, sin embargo, se deben considerar algunos otros, como la eficacia y la eficiencia y sus diferencias entre ellas, ya que pueden ser confundidas.

La eficacia y la eficiencia

Se entiende como eficacia a la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos y los resultados propuestos, es decir, con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en la que se debe alcanzar el objetivo o el resultado (Da Silva, 2008).

La eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos (Thompson, 2008).

Bajo estos conceptos se puede definir a la eficacia como la medición de obtención de los resultados sin importar como se llegó a ellos. Lo verdaderamente importante es que se obtienen los resultados.



La eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados (Chiavenato, 2004).

Para Koontz y Weihrich (2004), La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Para Da silva (2008) significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

Con esto se puede definir a la eficiencia como “la obtención de los resultados con el menor gasto posible”.

En una empresa se espera siempre la obtención de los resultados con la eficacia y con la eficiencia, esto quiere decir que se espera obtener un excedente en resultados pero siempre con el menor costo posible. Esto se puede entender mejor con el siguiente ejemplo: Una persona desea romper un disco compacto que contiene información confidencial. Para esto, puede rayar la superficie del disco con una llave (eficaz y eficiente) o dispararle con una ametralladora (sumamente eficaz, pero poco eficiente, ya que utiliza recursos desproporcionados) o le puede pisar cuarteando el disco (eficiente pero poco eficaz).

Es decir, se puede establecer que la principal diferencia entre eficiencia y eficacia es que la primera sería la que se consigue cuando se alcanzan los mismos objetivos con el menor número posible de recursos. O también cuando se consiguen mucho más objetivos con el mismo número de recursos (González, 2011).

$$\text{eficacia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{acciones realizadas}}$$

$$\text{eficiencia} = \frac{\text{acciones realizadas}}{\text{recursos empleados}}$$

Figura 2. Eficacia y eficiencia

Fuente: Coronel, 2013.



Además, se debe tomar en cuenta el valor de los recursos humanos que se tienen en una organización, con ellos es con quienes se obtendrán los resultados y serán los responsables de que la organización crezca o no.

Los recursos humanos

Se refiere a las capacidades o se tiende a valorar el trabajo y las habilidades físicas, dándole a la diferenciación o a la personalización del trabajo una importancia mínima, en la que se considera a nadie imprescindible.

Cabe mencionar que los recursos humanos son y siempre serán el capital de mayor importancia en cualquier empresa u organismo más allá de la tecnología con la que cuenten estas entidades, ya que en ellos llevan el capital intelectual que es el más difícil de obtener, porque está basado en la experiencia y en la investigación del personal, el cual lleva mucho tiempo en ser adquirido (Carrión, 2013).

En estos tiempos el concepto de recursos humanos está en una transición, en la cual ahora se le conoce como *“capital humano”*, para dar cuenta de los recursos humanos que tiene una empresa, de sus competencias conjugadas que derivan en una mejora general en la producción (Calderón, 2013).

Se puede decir que el concepto de capital humano se refiere ahora no sólo al trabajo que debe realizar el personal, sino también a la formación que éste tiene, enfatizando y mejorando sus habilidades considerándolo una inversión.

Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial (Quiñones, 2015).



Debido a la importancia que los recursos humanos tienen para una empresa o espacio laboral, hoy en día se acostumbra destinar un sector directamente especializado en la organización de tales recursos. Este sector cuenta con el mismo nombre y por lo general, se compone de varios agentes capacitados que tienen entre sus principales funciones la selección de trabajadores, la ubicación de los mismos en las distintas áreas de la empresa, el mantenimiento de buenos y apropiados lazos de comunicación entre las diferentes áreas, el establecimiento de pautas de trabajo, la conducción y desarrollo de equipos de trabajo y la planificación de tácticas y actividades específicas para cada sector.

Además, el sector de recursos humanos también puede tener injerencia en el establecimiento de las políticas salariales. Muchas veces, también tiene que hacerse cargo del despido de empleados que no cuadren con las políticas empresariales, así como, con el establecimiento de las correspondientes indemnizaciones laborales (Salas, 2015).

Se considera que la organización de los recursos humanos de una institución (especialmente cuando se habla de instituciones que tienen que demostrar resultados específicos) es una de las claves para el buen funcionamiento de la misma. Esto tiene que ver con la noción de adecuación de cada uno de los empleados a las necesidades de la empresa a modo de asegurar que los resultados tanto a nivel general como específico sean los esperados (Velázquez, 2015).

En el ahora llamado capital humano se pueden encontrar algunas variables que afectan su desarrollo dentro y fuera de la empresa, una de ellas puede ser el entorno organizacional.

El entorno organizacional

El entorno organizacional es el nivel de satisfacción o de insatisfacción que los trabajadores manifiestan respecto a una serie de factores en particular. Estos pueden ser: sueldos y prestaciones, liderazgo y supervisión, comunicación, herramientas de trabajo, condiciones de trabajo, integración en grupo, capacitación, etc.



Con estos factores se podrían mirar las fortalezas y las áreas de oportunidad en donde sea necesario trabajar para mejorar la satisfacción de los trabajadores, incrementar su motivación y su sentido de compromiso (Suarez, 2015).

El entorno organizacional es una parte importante que debe resguardar la empresa, ya que el personal puede exigir más de lo que corresponde, lo cual por una mala negociación puede llevar a la empresa a números rojos. Por el otro lado, si la situación está desequilibrada a favor de la organización, los trabajadores pueden sentirse esclavizados y esto afectará considerablemente el trabajo que realizan, incluso llegando a provocar paros o huelgas (Mena, 2015).

El concepto de entorno organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El entorno se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El entorno organizacional se puede referir a un cambio en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el entorno organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El entorno, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.



El entorno organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el entorno organizacional tiene una incidencia directa, ya que determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización (Salazar, 2010).

Las percepciones y respuestas que abarcan el entorno organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) (Chávez, 2014).

Al considerar estos puntos se puede entender el concepto de administración que es necesario para el desarrollo del tema de liderazgo, pero antes se tiene que definir donde se aplica la administración, es decir, en qué lugar se observa el uso de este método, que es en las organizaciones, en las instituciones, en las empresas, etc.

Las organizaciones, empresas o instituciones

Según Ayala (2011), la empresa es la organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios, en el cual el beneficio es necesario para lograr su supervivencia y su crecimiento.

Una institución es un sistema de normas, reglas de conducta con la finalidad de satisfacer necesidades sociales. Es una estructura social construida alrededor de ciertos valores y cambia a través del tiempo.

Toda institución social está formada por un conjunto de personas entre las que se da una interacción recíproca llamado grupo social. Es por ello, que la sociedad establece



modelos a seguir como pautas colectivas que conforman un rol social. La combinación de esas pautas de comportamiento practicadas por los individuos dan como resultado las instituciones sociales (Cavia, 2014).

Una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Una organización sólo puede existir cuando hay personas que interactúan comunicándose y actuando de una manera coordinada, basándose en las normas que se establecieron para cumplir con los propósitos y alcanzar la misión (Jiménez, 2011).

Se puede definir a la empresa, a la institución o a la organización para el concepto que se desea estudiar como “la institución cimentada en las normas sociales y morales que son establecidas para poder alcanzar una misión, coordinando el trabajo y el capital mediante un sistema de administración, en el cual participa un grupo de personas que están coordinadas para alcanzar un objetivo común”.

Las organizaciones y la administración

La empresa es una organización, un sistema de actividades personales conscientemente coordinados. El éxito del funcionamiento de cualquier organización implica la coordinación planeada y el consciente de los esfuerzos de un grupo de personas hacia una serie de objetivos comunes.

El funcionamiento adecuado de una organización implica el establecimiento de metas y de la conciliación de éstas son las demandas variables del medio y con los objetivos de los grupos y de los individuos subordinados dentro de la empresa. También implica la responsabilidad y la creación de un sistema de comunicaciones para que pueda ser reconocida la necesidad de acción, evaluar las alternativas, transmitidas las órdenes y controlada la forma de cumplir con las decisiones (López, 2011).

En las organizaciones se implica un esfuerzo cooperativo y relaciones jurídicas, debe de existir supervisión y dirección del personal, incluyendo la contratación, el entrenamiento



y el desarrollo del mismo. El logro de los objetivos mediante las organizaciones, requiere que haya coordinación planeada de los esfuerzos de los individuos.

El comportamiento organizacional se desarrolla en un mundo que se caracteriza por el cambio y la incertidumbre, para ser viable, la organización debe poder luchar contra la incertidumbre. Debe poder generar la información necesaria para identificar los cambios en su ambiente y predecir los que se vayan a registrar en el futuro (Sánchez, 2014).

Se debe tener una organización lo suficientemente flexible para adaptarse tanto a los cambios internos como a los externos. Debe poder no sólo ajustarse a los cambios percibidos en su ambiente, sino también planear e iniciar otros tipos de actividad, que se puede llamar innovación.

El factor organizacional sugiere que el hombre de negocios necesita de ciertos conocimientos y entendimientos, habilidades en administración para la planeación de las relaciones organizacionales, implantar sistemas de comunicación y para comunicarse; habilidad para facilitar las operaciones de los colegas y de los subordinados (Sablich, 2010).

Con esto se puede concluir que siempre dentro de una organización debe de existir una administración de los capitales y de los sistemas que se encuentran dentro de la misma para poder asegurar que los objetivos serán cumplidos de acuerdo a lo planeado, o incluso superados.

Es necesario tomar en cuenta algunos otros factores que son útiles para el estudio a realizar, que son entre ellos el ambiente de trabajo, que es un factor que afecta la administración de la institución, ya que dentro de éste es donde se desarrolla el personal y afecta directamente en su nivel de concentración y de dedicación.

El ambiente laboral

Las actividades que realizan las personas se ven afectadas por los ambientes naturales y diseñados, puesto que constituyen el escenario en el cuál se desarrollan. El ambiente físico interviene, modifica, beneficia o desmejora algunos aspectos de nuestra vida diaria, como el



rendimiento en el trabajo, en el afrontamiento de las exigencias y la relación con otras personas miembros de la organización (Castillo, 2011).

Existen tres factores que componen al ambiente o el espacio, que son el ambiente físico, el construido y el ambiente psicosocial. **El ambiente físico** se refiere a todas aquellas características que se encuentran en un espacio particular, que en su mayoría son subproductos de la actividad humana, también en éste se puede encontrar la temperatura, el ruido, la iluminación, ventilación, etc. (Castillo & Ríos, 2011).

El ambiente construido o diseñado hace referencia a todos aspectos ambientales en los cuales se llevan a cabo las conductas humanas, se relaciona con los edificios, las oficinas, las construcciones en general; los subfactores que componen a éste son el diseño arquitectónico, ventanas, naturaleza, color, ordenación y decoración personal, música, espacio y el diseño del lugar de trabajo.

El ambiente psicosocial se refiere a todas aquellas redes sociales que ocurren en las personas, particularmente en una oficina de trabajo, donde además se consideran las condiciones del espacio de trabajo de una organización, en una cultura y en un momento específico. Los subfactores que constituyen a éste son la supervisión y los compañeros laborales, la privacidad, la aglomeración, la densidad social y el espacio territorial (Castillo & Ríos, 2011).

Con esto se puede entender que el ambiente laboral es el lugar donde se desarrolla toda actividad dentro de la organización, y también donde interactúa cada miembro de la institución, y este espacio afecta directamente a la productividad y al ánimo de cada miembro, es decir, si el ambiente laboral es malo, ya sea por situación física o psicológica, es muy probable que no se obtenga la dedicación del empleado que se espera, ya que éste está distraído o incomodo por lo que está o por los que están a su alrededor (Díaz, 2013).

Las empresas suelen descuidar el ambiente de trabajo, ya que consideran que requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero lo que no es tomado en cuenta es que los costos de un ambiente laboral pésimo se ven reflejados en el desempeño y en la



productividad de los empleados, lo que resulta más costoso que la inversión en la mejora de dicho ambiente.

Para que un trabajador alcance todo su potencial, es preciso tener las condiciones adecuadas, no sólo el entrenamiento y las herramientas necesarias. Es preciso que el miembro del equipo se sienta cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y, en especial, con los líderes a los cuales les reporta (Medina & Silva, 2013).

Dentro del ambiente laboral se puede encontrar otro factor importante para que la organización cumpla sus metas y sus objetivos mediante la misión, la visión y los valores, que esto se puede marcar más claramente en empresas internacionales, ya que los puntos anteriormente mencionados fueron creados en otra parte geográfica del mundo, en la cual los valores son diferentes en donde se realizará el trabajo, esto es **la cultura laboral y social**.

La cultura laboral

La cultura laboral es concebida como “todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que actúan de acuerdo a los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y ceremonias”, lo cual implica que la cultura organizacional condiciona y llega a determinar el comportamiento de manera libre y voluntaria, como un sistema preestablecido al cual deben apegarse para ser “funcionales” y ser útiles a la empresa (Rodríguezpaniagua, 2009).

Otro concepto de cultura laboral puede ser que es el conjunto de valores y de creencias comúnmente aceptadas, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización (Andrade, 2005).

Una última conceptualización del termino dice que es el conjunto de normas, de valores y de formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como, en la propia presentación de la imagen (González, 2011).

Se puede decir que la cultura organizacional se refiere a toda las normas, los valores y las formas de pensar que se manejan dentro de la empresa, y cada miembro del personal se identifica y siempre actúa basado en estos lineamientos, haciéndolo no sólo dentro de la



empresa, si no llevándolo como una ideología en su vida, ya que se sienten parte de algo más grande y por lo tanto, representantes de la misma institución y por lo tanto, no lo hacen de forma obligatoria, si no que el personal decide libremente ser parte de eso más grande que ellos, que los llena de orgullo y motivación (Díaz, 2013).

En este sentido, es que la cultura organizacional se transforma en el marco de referencia de y para los miembros de la organización, dándoles las pautas acerca de cómo pensar, en qué creer, que valores e ideologías aceptar y defender, así como, las formas de comportamiento cotidiano acordes a lo anterior. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional abarca para cualquiera de los miembros una visión del mundo, un sistema de ideas y creencias, un conjunto de normas que rigen su conducta y un conjunto de símbolos tangibles e intangibles que él interpreta en función de ella, para tratar en todo momento de formar parte del ambiente y no “desentonar” respecto de sus compañeros (Rodríguezpaniagua, 2009).

Como se puede observar, en el proceso de administración afectan una serie de variables que en una forma ideológica o utópica del proceso no resultarían un problema si no una herramienta para lograr los objetivos que se han puesto para una organización. Sin embargo, en algunos lugares del mundo el controlar el proceso administrativo es un problema, ya que no se tiene al personal correctamente capacitado e incluso se desconocen algunos términos legales para llevarlo a cabo. Por mencionar un ejemplo, se puede observar China, donde la explotación infantil forma parte del proceso, el cual ha generado muchos problemas para algunas organizaciones por desconocimiento de los términos legales (Andrade, 2015)

Otro punto que se puede tocar es la cultura organizacional, a través de los años han nacido muchas teorías sobre cómo se debería de manejar una empresa, cuáles son las áreas de oportunidad más comunes y cuáles son las posibles soluciones a dichos problemas, sin embargo, en estas teorías siempre se asume que se cuenta con una empresa en la cual existe el personal que está dispuesto a trabajar y no tiene problemas económicos, ya que el sueldo que recibe es el correcto; o problemas familiares o sociales, ya que siempre se muestran estas



teorías en empresas y sociedades que hoy en día son llamadas “primermundistas” (Maldonado, 2012).

Pero ¿qué pasaría si se lleva el estudio a un lugar que se conoce como “el tercer mundo”? En estos lugares no sólo se lidia con un personal que quizás sólo tiene problemas con la capacitación o con el salario, además tiene problemas desde que sale de su casa para ir al trabajo, donde puede ser asaltado en el transcurso del trayecto, en un mundo donde el salario que recibe de parte de la empresa no es el suficiente y tiene que ir a trabajar a otra empresa para que pueda seguir viviendo, provocando que no se identifique con ninguna de las dos, donde incluso su misma cultura social no les permite pensar en el trabajo como una oportunidad de crecimiento, si no como castigo divino (Punín, 2012).

Esas son sólo algunas de las variables que se viven día a día dentro de estos lugares, y se puede entender el por qué las personas no se encuentran totalmente concentradas en su trabajo, ya que tienen muchas otras cosas preocupantes y de primera necesidad en que pensar y muchas actividades que no saben cómo administrar.

Es por eso, que se requiere un liderazgo, no estandarizado, si no especializado en la zona geográfica en la que se encuentre la empresa, el cual les pueda ayudar a cumplir sus objetivos, que a diferencia de los primermundistas, donde sus metas son ostentaciones y lujos, estos son alcanzables y baratos, lo cual los hace alcanzables, pero se requiere de una guía especializada, empática, que lo entienda y se pueda poner al nivel del equipo de trabajo (Kayoko, 2014).

Existen muchos libros motivacionales y de cómo ser un líder, y una vez siendo un líder, cómo ser un mejor líder y cómo ser una persona que las personas necesitan, sin embargo, la mayoría de esos libros siempre van enfocados a personas que podemos llamar “ejecutivas”, en la cuales siempre se considera que están dispuestas a trabajar, pero, ¿qué pasa con el liderazgo dirigido hacia los operativos de una empresa? ¿Qué pasa con el liderazgo dirigido hacia los trabajadores que se encuentran hasta abajo del organigrama?. Que se recuerde que son los que sin ellos no tendríamos productos que vender, o activos que administrar, o personal ejecutivo que dirigir.



Se debe tener en cuenta que sin ellos no habría un negocio que manejar y esto muchas veces pasa desapercibido, ya que son los menos procurados de la organización, los que tienen los salarios más bajos y los que simplemente son de rápida sustitución.

Por otro lado, también se debe tomar en cuenta que, como son el sustento principal de la empresa, son los que pueden hundirla si quisieran, y depende de la mentalidad y los sindicatos que se manejen, pueden generar un abuso de poder, ya que su mentalidad e ideología no les permiten administrar el poder (Punín, 2012).

Existen muchas áreas de oportunidad para la mejora del proceso de manufactura, pero en este caso se estudiará específicamente el liderazgo, a través del cual se puede tener el poder de hacer que las personas puedan homogenizar pensamientos, el cual puede tomar a un equipo y enfocarlo hacia una meta común, favoreciendo el trabajo de todos los participantes y eso es algo que necesita México, un liderazgo de verdad y una oportunidad para mostrar que pueden ser mejores. Pero ¿Qué es liderazgo?.



Capítulo II: El liderazgo y los conceptos básicos para lograr un liderazgo transformacional.

Un buen liderazgo debe de estar acompañado por una buena comunicación, para así poder transmitir lo que se requiere para la organización. Esto podría entenderse de manera concisa, incluso se puede entender como si lo único que se necesita es sentido común, sin embargo, la gran mayoría de las ocasiones no es tan fácil transmitir lo que se necesita y mucho menos cuando se necesita que alguien apoye con una tarea a realizar (Gómez, 2007).

A su vez, el liderazgo también es un tema que se escucha comúnmente en una organización, pero al igual que la comunicación es un tema sumamente complicado, así como, se requieren ciertas habilidades para comunicar, también son requeridas habilidades para poder liderar un equipo y estas son habilidades con las que una persona parece haber nacido y es difícil hacer que alguien las aprenda o tenga el interés en aplicarlas de la manera correcta (Maldonado, 2012).

Lo que se puede observar con la comunicación es que no se tiene la habilidad de hablar, la habilidad de transmitir de la manera correcta lo que se desea comunicar. La forma más fácil de transmitir un mensaje es cómo “se siente” pero también se debe tomar en cuenta la diplomacia existente en el ámbito donde se encuentra o también si lo que se siente es la necesidad de agredir a alguien pero que aun así reciba el mensaje correcto. Esto es contradictorio, ya que si se agrede a una persona ésta se cerrará y sólo podrá ponerse en una actitud defensiva (Abreu, 2011).

Si se une el liderazgo con la necesidad de comunicar las tareas a realizar, se torna una tarea aún más difícil en la cual además de ser un buen líder, es necesario tener la gran habilidad de comunicar lo que se requiere. Cualquiera puede gritar una orden al equipo de trabajo y obligarlos a hacer la tarea, pero no cualquiera puede convencer al equipo de trabajo a darse cuenta de la importancia que tiene su trabajo y comiencen a hacerlo con gusto e incluso a mejorar el proceso y genere la unión y la reciprocidad dentro y fuera del ámbito laboral.



Hoy en día se sabe que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder.

Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada después de casi veinticinco años, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo (Maya, 2012).

Stogdill concluyó que las características y las habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica, es importante tener en cuenta el concepto situación, ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y de liderazgo, también tener en cuenta la cultura donde se pretende desarrollarlo (Hernández, 2014).

El mundo está en constante evolución; existen períodos más "explosivos" que otros, pero la transformación es la esencia de nuestra historia. Desde que se es infante se enseñan las principales acciones acontecidas, positivas o negativas, que provocaron cambios sustanciales (tanto cultural, como económico, político o social) en la humanidad, en decir, que revolucionaron el pensamiento del hombre, da igual hablar de la era antigua como la moderna, la repercusión es la misma (Expósito, 2004).

El liderazgo

Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello. Con este fin existen técnicas y principios basados, especialmente, en la atención en el trabajo con el subordinado. En este sentido, la figura del líder se describe desde la cultura y los valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás, debe de partir liderándose a sí mismo, lo que lo llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores (Juárez, 2014).

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar, de involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente. Por lo que, debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.



¿Qué es liderazgo?

Para poder comenzar a hablar de la comunicación en el liderazgo primero debemos definir los significados de “líder” y “liderazgo” por separado:

Un líder es una persona a la que un grupo le sigue, reconociéndola como jefe u orientador, lo cual les permite ganarse la confianza de la gente, lo cual les permite que se dejen guiar hacia la misión que tienen en común como equipo, ya sea laboral, familiar, de amistad, etc. (Real academia española, 2015).

Liderazgo es el arte del proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales, siempre buscando el bien común para así poder satisfacer todas las necesidades, tanto del grupo, como la del líder y para la organización para la cual se trabaja (Koontz, 2012).

El líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales, aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente, en pro de las necesidades de la organización y del mismo equipo de trabajo (Reyes, 1992).

Bajo estos conceptos, se puede definir qué liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir sobre los demás, con el objetivo de alcanzar metas puestas (ya sea para bien o para mal), utilizando sus cualidades personales que, entre muchas destacan carisma y habilidad de comunicación. También cabe mencionar que existen varios estilos de liderazgo y cada uno con ciertas características, por mencionar algunos: el autoritario, el democrático y el Liberal (Foladori, 2002).

Las nuevas características que han venido adquiriendo las organizaciones del siglo XXI, como resultado de los cambios que la internacionalización de las empresas y el surgimiento del ciberespacio han traído consigo, generan condiciones para proponer nuevas miradas sobre las teorías ya conocidas y combinar ideas y conceptos, dando lugar a marcos teóricos más amplios.



Destaca entre estos últimos el liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006) que, basando su interés en la relación líder-seguidores, identifica las características conductuales y personales del líder que permiten inspirar a los seguidores al punto de llevarlos hasta cambiar las percepciones de hechos, de expectativas y de valores, y genera la lealtad, el respeto y la admiración que los comprometerá racional y emocionalmente con los propósitos, los medios y los métodos del líder (Ramírez, 2013).

El liderazgo en las organizaciones es de suma importancia para todas aquellas organizaciones que buscan adecuarse al constante cambio que tiene el mundo globalizado. No es posible sólo observar como las empresas fracasan, y no hacer algo al respecto. En México se necesita líderes y estar a la vanguardia para poder competir contras las demás economías del mundo pues como menciona Rodríguez y Ramírez en su libro la Psicología del Mexicano en el trabajo, México a pesar de contar con los 29 recursos naturales esenciales para el desarrollo y la riqueza de los países declarada por la UNESCO, es un país pobre, mientras que otros países como Japón, Singapur y Taiwán cuentan, cada uno, con sólo tres son países ricos (Greysy, 2014).

Como se puede leer, además de los estilos de liderazgo, el mundo ha ido evolucionando a tal grado que cada vez se necesitan más habilidades para el desarrollo de ésta tarea, sin embargo, en cualquiera que se practique se puede encontrar el proceso de la comunicación, que es de alta importancia para el correcto desarrollo de las tareas, pero ¿Qué es la comunicación?.

La comunicación

El concepto de comunicación, al igual que el de liderazgo, no está totalmente terminado (el debate nunca termina) pero se puede dar una idea si se refiere a lo siguiente:

Comunicar es llegar a compartir una idea o un pensamiento. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes (Fonseca, 2000).



La comunicación es la transformación verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte, evitando cualquier tipo de ruido en él para que pueda ser transmitido y copiado de la manera deseada (Stanton, 2007).

Comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social, ya que el humano necesita comunicarse y la organización social requiere de dicha comunicación (Thompson, 2008).

Basándose en estas definiciones, se puede concluir en que la comunicación es la forma en la cual los seres humanos comparten ideas entre sí mediante signos o lenguaje corporal con la esperanza de que el receptor capte el mensaje de la manera en la cual el emisor desea transmitirla.

A pesar de que se dice que la comunicación es la forma en la cual transmitimos un mensaje de una manera clara y concisa (del punto de vista del emisor) no siempre llega de esta manera a los odios del receptor, ya que a pesar de que puede que estén en el mismo cuarto y hablen el mismo idioma, muchas veces lo que se transmite es lo que NO se habla, por mencionar un ejemplo, el lenguaje corporal.

Si se enfoca en la capacidad de comunicar un mensaje de manera clara no es tan fácil como se escucha, puede que se hable el mismo idioma, pero la cultura del origen de las personas puede generar una distorsión en el mensaje lo cual puede ocasionar malas interpretaciones (Amenós, 2006).

La parte que es la que más transmite y es la que menos se prepara es el lenguaje corporal, que lleva del 60% al 80% del mensaje, seguido por el tono de voz y por último, el mensaje hablado. Es por eso, que se deben de cuidar todas estas partes cuando se transmite un mensaje y más aún cuando no se quiere que sea distorsionado por ninguna otra cosa, es decir, que el mensaje es verdaderamente importante. Como lo es cuando un líder transmitirá algún mensaje a su equipo de trabajo.



Hasta hace algunos años un elemento clave para los directivos era mandar, hoy día es mucho más importante establecer una comunicación coherente y así coordinar las decisiones sobre las actividades a realizar. Las funciones de dirección, de planificación, de organización, de dirección y de control, se cumplen a través de la comunicación (Valdés, 2005).

La comunicación en el liderazgo

Cuando se asume la tarea del liderazgo en cualquier parte del mundo, llámese organización, empresa, casa, o simplemente un grupo social, es fundamental tener en cuenta que para poder cumplir la tarea deben de expresarse de la manera correcta, esto no quiere decir que se exprese de la manera en la cual los libros lo mencionas, ya que puede ser que utilicen dichas herramientas y el equipo puede ofenderse o simplemente puede no recibir el mensaje correcto.

En este punto resultan implicados tanto la personalidad como el contexto en el cual es desarrollado el liderazgo. De este marco de acción también dependerá si esta capacidad es ejercida acompañada y a favor de la autoridad formal y de los objetivos del mismo tipo de la empresa. Es pertinente tomar en cuenta cuando este elemento tiene carácter informal, ya que pueden perseguirse metas desfavorables para la mayoría (Ramos, 2014).

Para poder definir la forma en que se debe comunicar un líder primero es requerido definir sobre de qué tipo de líderes se está hablando y el tipo de mensaje que es requerido transmitir. Por lo cual se mencionan tres tipos de liderazgo: El líder autoritario, el líder democrático, y el líder liberal o el Laissez Faire.

Líder autoritario: fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder (Méndez, 2013).

En este estilo de liderazgo se observa que se utilizará un tipo de comunicación unidireccional, en el cuál el líder simplemente dice lo requerido a hacer y cómo se va a



hacer, si el mensaje no es recibido de la manera correcta es problema del equipo de trabajo y a la vez ellos no pueden confirmar que recibieron el mensaje correcto debido a que la línea de comunicación no lo permite.

A pesar de que ésta no es la mejor manera de administrar un equipo de trabajo, este método funciona, ya que se alcanzan los objetivos (inspirados por el miedo), sin embargo, en este tipo de manejo el personal no es tomado en cuenta, y eso es que el equipo de trabajo no tenga la motivación necesaria para mejorar (aunque por supuesto no es muy necesaria, ya que el que toma las decisiones y mejora todo es el líder, ellos sólo se tienen que limitar a obedecer), se sienten infravalorados, se pueden generar las ausencias laborales e incluso abandono de trabajo (Soto, 2014).

Si se analiza con mayor profundidad este tipo de liderazgo es parte de la época de los baby boomers (las personas nacidas en los años siguientes de la segunda guerra mundial), en el cuál funcionaba, pero el estilo de trabajo de la gente ha cambiado, ya que este tipo de liderazgo sirve cuando el líder es respetado por todo el conocimiento que tiene debido a su experiencia y en esa época existían muchos, ya que eran los pioneros de las aplicaciones industriales, por ende no había muchos que conocieran el tema en desarrollo y entonces era perfecto que el equipo se limitará a escuchar las órdenes del sabio y ejecutarlas.

En esta época ya no existen muchos de esos individuos, además que los valores han cambiado. Las nuevas generaciones son más arrogantes e irrespetuosas que antes, y esto es simplemente porque a estas individuos no se les ha demostrado porque deberían de respetar a los líderes cuando estos claramente demuestran carencia en conocimiento y en habilidades, por supuesto que no lo hacen con la intención de incomodar, simplemente es una generación que nació en un momento de la historia muy cómoda (después de 1980) en la cual nunca les hizo falta nada, que es lo que genera su arrogancia (Lafuente, 2009).

De la misma forma, está el **líder democrático**: maneja que todas las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en



la colaboración y en la participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad (Méndez, 2013).

En éste se fomenta un estilo de comunicación bidireccional, generando confianza dentro de su equipo y recíprocamente su equipo confía en su líder. Este tipo de liderazgo también maneja principios, ya que debido al debate que ocurre y dependiendo de la cultura de sus integrantes quizás haya una disyuntiva en cuestión a que principios son aplicables o no. Para evitar malos entendidos, este tipo de líder deja en claro sobre qué valores se deberá tomar la decisión, que generalmente son los valores de la empresa.

El liderazgo democrático es el más óptimo en la mayoría de los casos, ya que permite que todos sientan que son parte de la empresa y que todos son importantes, escuchados y tomados en cuenta, lo cual mantiene al equipo motivado y siempre dispuesto a servir, justo como las características que tiene su líder, sin embargo, ésta tiene unos defectos que, como se sabe, es muy difícil tener a todos conformes con la decisión tomada y que es un proceso lento, ya que se tiene que crear la confianza para poder delegar tareas y si el líder no sabe cómo manejar esas situaciones puede fracasar.

En contraste, se encuentra el **líder Laissez Faire**: se caracteriza por dejar una libertad completa del equipo de trabajo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja que éste a su propia iniciativa e incluso puede existir ausencia del mismo (Méndez, 2013).

Este tipo de liderazgo suele darse a integrantes del equipo que llevan mucho tiempo en su posición, ya que ellos ya no necesitan una supervisión cercana y son capaces de tomar las decisiones debido a que conocen totalmente su proceso, es inclusive preferible, ya que el líder puede llegar a estorbar en la tarea a realizar.

Por otra parte, este tipo de liderazgo puede llegar provocar que el equipo sienta que no hay ningún líder y si el líder no da la información necesaria se puede perder el objetivo que se tiene. Además, suponiendo que se está hablando de personas totalmente independientes (ya que si se lidera a alguien inmaduro en el proceso de esta manera sólo causará problemas, ya que no tiene una guía), no existe el trabajo en equipo (Soto, 2014).



Aquí se marca que son tres tipos de liderazgo y que depende del líder y de las necesidades de la empresa, se contrata a una persona que cumpla con ese perfil. Una persona debe ser capaz de ejercer los tres tipos de liderazgo, ya que se puede observar que se asume que todo un equipo de trabajo responde a un solo estilo de liderazgo, sin embargo, ya se puede encontrar una situación globalizada en donde existe pluriculturalidad y no es suficiente dominar un solo estilo (si es que se puede llegar a dominar) y por ende, puede ser necesario ejercer el tipo de liderazgo depende de la persona con quien se esté hablando y de la situación y además éste líder tiene que poder manejar la situación,

Es necesario tener en cuenta algunas características para poder dar el comunicado de una forma precisa.

En la siguiente figura se pueden observar de una manera resumida las características principales de los estilos de liderazgo mencionados.

AUTORITARIO	<ul style="list-style-type: none">➤ Impone su criterio, decide qué y quién hace➤ Exige obediencia y disciplina➤ Ambiente poco gratificante
DEMOCRÁTICO	<ul style="list-style-type: none">➤ Participación grupal, apoyo del líder➤ El líder plantea propuestas que elige el grupo➤ Clima agradable y de confianza
LAISSEZ-FAIRE	<ul style="list-style-type: none">➤ Ausencia de liderazgo➤ Gran libertad para el individuo y el grupo➤ Clima caótico sin dirección clara

Figura 3. Estilos de liderazgo.

Fuente: Cardoso, 2008.



Características de un líder

Tiene que ser **visionario**, el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, el anticipar los problemas y detectar las oportunidades mucho antes que los demás (Alzola, 2013).

El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante (Nieto, 2014).

Debe ser una **persona de acción**, el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que hace lo posible por alcanzarlos, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito (Acevedo, 2015).

El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

Por otra parte, también debe ser **brillante**, el líder sobresale sobre el resto del equipo, por su inteligencia, su espíritu combativo, la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior (Alzola, 2013).

Cabe mencionar que debe tener mucho **coraje** el líder, no se deja vencer por las dificultades y las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que enfrentar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que las defenderá, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo (Acevedo, 2015),

El líder defiende con determinación sus convicciones.

Debe ser capaz de **contagiar entusiasmo**, el líder consigue entusiasmar a su equipo, ellos perciben que las metas que se persiguen son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder, el **saber contagiar su entusiasmo**, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder, ya que el liderazgo va siempre unido a un equipo (Oscos & Greco, 2013).



Debe ser **convinciente**, el líder es persuasivo, él sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización para así poder alcanzar los objetivos que se propone, mostrando la conveniencia de la línea a seguir para todos, es decir, mostrar como todos podrán obtener un beneficio (Alzola, 2013).

Entre sus habilidades debe de estar el poder ser un **gran negociador**, el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos (Acevedo, 2015).

Se debe tener una **capacidad de mando**, el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda, ya que puede perder el respeto de los subordinados e incluso el control del equipo, lo cual podría tener grandes consecuencias negativas, por otro lado el líder no puede abusar del "orden y mando", ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran (Nieto, 2014).

El líder es **exigente** con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra (Oscos & Greco, 2013).

Una característica de suma importancia es que debe ser **carismático**, si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, se encontraría a un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es un auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma. Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio (Acevedo, 2015).



La **honestidad** debe ser importante para el líder, unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple sentido de honestidad pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

Debe ser **cumplidor**, tiene que ser una persona de palabra, lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él (Nieto, 2014).

También tiene que tener el líder **coherencia** en su ser, tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple.

Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos (Alzola, 2013).

Gran comunicador, otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, es la habilidad que le va a permitir compartir su visión y que los demás la adopten, el dar a conocer sus planes de manera sugerente y enfatizando los beneficios que esto traerá para todos (Cárdenas, 2015).

Para poder comunicar de una manera efectiva un líder debe de contener entre sus cualidades:

La **confianza en uno mismo**, que tiene que ver con autoestima y con autoeficacia. Cuando se tiene esta confianza, existe una alta probabilidad de que el líder influya en sus seguidores de manera positiva, realice tareas con mayor rango de complejidad, defina objetivos más desafiantes para mantener motivado al equipo de trabajo y genere conductas orientadas a la acción. Sin embargo, una elevada confianza puede llevarlo a tomar decisiones



precipitadas o caer en la arrogancia, en detrimento de la relación con su equipo de trabajo (Agudelo, 2014).

Según Yukl (2008) plantea que los **individuos emocionalmente maduros** son equilibrados y conscientes de sus puntos fuertes y débiles. Además se centran menos en sí mismos, tienen mayor autocontrol, están dispuestos a recibir críticas y mantienen relaciones de cooperación con sus subordinados, sus iguales y sus superiores; aspectos que guardan relación directa con una mayor promoción.

Por otra parte, el extremo indeseable de esta característica son las personas narcisistas a quienes les encanta que los idolatren y les cumplan sus deseos, toman las críticas como deslealtad, toman decisiones apresuradas, se sienten indispensables, se aferran al poder y son expertos en manipular a los demás para lograr sus propios objetivos.

La inteligencia emocional, definida como el grado en que una persona responde a sus propios sentimientos y a los de los demás y es capaz de integrar las emociones y la razón, de forma en que utilizan las emociones para facilitar los procesos cognitivos, y gestionan cognitivamente. La inteligencia emocional puede ayudar a auto regular, que posibilita ser estable emocionalmente y optimista cuando es necesario, generando la empatía, que implica desarrollar relaciones interpersonales sólidas (Yukl, 2008).

Estas características pueden llevar a que el líder comience a ser un **buen comunicador**, ser capaz de transmitir el mensaje de una manera clara y congruente, que sea capaz de expresarse de forma nítida y sencilla con el objetivo de que el equipo pueda comprender lo que les está diciendo y lo que espera de ellos (Di Kamp, 2000).

Cuando no se está completamente seguro de que el receptor tiene claro el mensaje, puede animar a éste a repetirnos el mensaje, que lo parafraseé para que así podamos estar seguros de que lo ha entendido claramente. Se debe tener siempre en cuenta que cada persona ve las cosas de manera diferente, y es por eso, que el mensaje nunca llegará al 100% de la manera que el emisor lo percibió en su mente, así como, se puede esperar que el producto de dicho mensaje sea algo que no satisfaga nuestras expectativas, también puede ser algo que las supere (Retamal, 2015).



Cabe mencionar que son características mencionadas de acuerdo al estudio del liderazgo a lo largo de los años, y que cada una ayuda a mejorar ampliamente la comunicación, sin embargo, no hay un listado que sea definitivo, ya que ésta materia va evolucionando a lo largo de la historia, y eso lleva a preguntar ¿en dónde nos encontramos en este momento? (Acevedo, 2015).

El liderazgo en la actualidad

La historia ha demostrado la importancia del líder para su desarrollo. El sector empresarial, sumergido en la misma, está llamado a incluir esta afirmación a su vida, con vista a lograr la eficacia y la calidad que el mundo de hoy necesita de las organizaciones.

Por eso se debe estar claro que hoy no se concibe a un líder sino como alguien con quienes los subordinados se sienten a gusto trabajando, que se caracterice por sus valores, que vea a su subordinado como un igual, que lo comprenda, que busque no sólo el bienestar individual, sino el del equipo, un líder con deseo de mejora continua (...) En fin, sólo los líderes emocionalmente inteligentes y de comportamiento ético contribuyen a la inteligencia, a la salud y a una virtud de la organización (Gómez, 2011).

A este efecto, se ha comprobado que en la gestión empresarial, los directivos de hoy aplican -por vigentes- ideas casi tan viejas como el propio ser humano, pero al mismo tiempo, están muy atentos a los nuevos postulados que tributan a favor del liderazgo y desde luego, a la cultura y al estilo de dirección de sus empresas. Los mejores líderes en las organizaciones modernas integran las bases fundamentales de la gestión, el liderazgo y el coaching. Ellos construyen un equipo ganador para ser apoyados en las áreas donde son débiles. La inteligencia de la organización es cosa de todos, pero los directivos (líderes) asumen un papel incuestionablemente capital (Ramírez, 2013).

En conjunto con esta situación se puede requerir un liderazgo transformacional empleado adecuadamente para la evolución de la empresa.



El liderazgo transformacional

Es el proceso común de líder y de trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman.

Se puede decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático (Méndez, 2013).

Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, genera conocimientos y aceptación entre los seguidores en los propósitos y misión del grupo, así como motivarlos para ir más allá en bienestar del mismo. El líder transformacional articula una visión realista del futuro que puede compartirse, estimula intelectualmente a los seguidores y dedica una atención personalizada en cada uno de los integrantes del grupo (Castañeda, 2012).

El efecto transformador de dichos líderes se observa tanto en las organizaciones, grupos como individuos. Defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, para finalmente transformar a los individuos y a la organización. Esta transformación de seguidores y organización puede ser lograda incrementando el conocimiento de la importancia y el valor de los resultados diseñados, consiguiendo que los seguidores trasciendan por sus propios intereses, alterando y ampliando las necesidades de los seguidores (Tintoré, 2010).

La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de un líder transformacional:

1. La consideración individual y el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que lo sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y lugares. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al



equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

2. La estimulación intelectual: es el grado de los desafíos que el líder propone, toma riesgos y solicita las ideas de los seguidores. Los líderes deben tener este rasgo de estimular y fomentar la creatividad en sus seguidores y desarrollar a las personas que piensan de forma independiente. Para un líder como, el aprendizaje es un valor, y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los seguidores deben de preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.
3. Una motivación inspiradora: el grado en que el líder articula una visión que es atractiva y estimulante para los seguidores. Los líderes deben formar un equipo de solicitantes de desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, es necesario comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporcionar el significado de la tarea a mano. El equipo tiene la necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar. Un propósito y significado que deben proporcionar la energía que impulsa al grupo hacia adelante.

El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación que hace que se precisa y potente. Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta y optimista sobre el futuro y creer en sus capacidades.

4. El papel y el modelo de identificación que es el más alto nivel del liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra, el plantar los sentimientos de la misión de las partes interesadas, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal. Esto generará confianza y dará a los seguidores la identificación con los objetivos. Internalizarán las actitudes y los objetivos y actuarán con este "espíritu", incluso cuando el jefe no está (López, 2012).



Figura 4. Liderazgo transformacional.
Fuente: Montoya, 2013.

Dado esto, puede que aparezcan dos clases de líderes dentro de cualquier organización, el formal y el informal.

El líder formal

Es aquel que se designa por una autoridad, la cual otorga al líder responsabilidad de dirigir y orientar a un grupo. El líder formal no siempre ejerce el liderazgo, ya que la mayoría de las veces no cubre las necesidades de los miembros del grupo o no concuerdan los objetivos, siendo entonces cuando el grupo mismo sufre esas necesidades que no son cubiertas por su líder formal y es aquí donde puede surgir el líder informal (Beraún, 2011).

El líder formal, se le conoce como supervisor, jefe de sección o gerente, el cual tienen derecho de castigar, como puede ser el caso de un despido; o recompensar a sus subordinados con el otorgamiento de un aumento salarial, etc. Las características de un líder formal son:

- Se da en los grupos formales, existentes en la organización.



- La posición del líder formal dentro de una estructura, le dará más ventajas con relación a los demás miembros, ya que éste puede poner en juego su poder legítimo para hacerlo cumplir.
- Sólo puede existir un líder de este tipo en un grupo, ya que se debe cumplir con el principio de unidad de mando (Castañeda, 2012).

Bajo este concepto, se puede decir que el líder formal es la persona a la cuál se le asigna la tarea de dirigir a un equipo de trabajo de una manera oficial, sin embargo existen los líderes informales, que son elegidos por los miembros del equipo y puede existir más de uno.

El líder informal

Es aquel que el grupo elige, influye y persuade de manera natural y ejerce el liderazgo no por autoridad o jerarquía, sino por su naturaleza de dirigir. El líder informal fomenta la participación voluntaria de sus seguidores. En contraste, con el líder formal que en determinado momento o situación puede regir entre sus subordinados para el cumplimiento de sus responsabilidades (Beraún, 2011).

El líder informal puede considerarse como el líder espontáneo, que se da en los grupos informales dentro de una organización. Por otro lado, el líder se define de manera usual en términos del grupo en el que ejerce su liderazgo como la persona que lo dirige y control, para alcanzar sus objetivos. Las características del líder informal son:

- Se presenta en grupos formales como informales en un momento dado de necesidad específica.
- El grupo informal puede tener más de dos líderes a la vez.
- Cobra mucha importancia cuando existe gran cohesión en el grupo (Castañeda, 2012)

Para poder desarrollar un liderazgo transformacional es necesario tener la preparación que se requiera para poder ejercer dicho cambio.



La preparación

La mayoría de las veces, los líderes llegan a ocupar un nuevo puesto de trabajo y son recibidos por todos como si naturalmente tuvieran que saber cómo liderar a sus equipos y como desempeñar correctamente las funciones de aquél que debe dirigirlos. Pero esta percepción no siempre es correcta, ya que ni el líder que recién llega se siente listo para dirigir a otros ni está verdaderamente preparado en la mayoría de los casos (Maldonado, 2014).

Una encuesta reveló que más de un cuarto (26%) de los directivos manifestó no haber estado preparado para liderar cuando empezó a dirigir a otros, y el 59% reportó que jamás había recibido una capacitación sobre cómo ejercer el liderazgo o la gestión.

Dicha encuesta fue realizada en Estados Unidos entre 2,482 contratantes y 3,910 empleados (todos de compañías estadounidenses y mayores de 18 años de edad) (Franco, 2011).

En los últimos años, las empresas han comenzado a invertir en esta parte de la organización, ya que se está comprobado que cuando se tiene un buen manejo del personal, se obtienen mejores resultados basándose en la motivación del equipo.

De acuerdo a Adair (2005) para el desarrollo interno de líderes en las organizaciones se determinan siete principios basados en premisas aceptadas como universales siendo importante como requisito fundamental los principios deben ser aplicados considerando las particularidades de cada empresa y el entorno de negocio donde actúa.

1. Entrenamiento para el liderazgo. La formación adecuada a las funciones a desempeñar constituye el primer principio. La precipitación (la búsqueda de soluciones rápidas) y la falta de la adecuada planificación son dos de los errores más comunes (la falta de aceptación de los diversos niveles del liderazgo). Además la concepción del liderazgo como algo exclusivo de los altos directivos determina uno de los fallos fundamentales al no considerar el liderazgo dentro de todos los estamentos de la empresa (la jerarquía de la estrategia en tres niveles: estratégica, operativa y de equipo influye en esta perspectiva).



Por último, y en relación a la formación la premisa básica a seguir es nunca designar a un líder de un grupo sin antes haberle formado correctamente debiendo incluir el conjunto de cualidades y funciones que deben adquirir así como el entrenamiento adecuado.

2. Selección de líderes. Determinar las “cuatro vías” por las cuales los integrantes de una empresa se pueden convertir en líderes: emergente (es el propio grupo el que lo eleva a dirigirlo); designación (efectuada por determinación jerárquica); elección (el propio grupo determina “democráticamente” a su guía); y hereditario (muy vinculado a entidades familiares donde uno de los herederos pasa a dirigir el negocio familiar).

En líneas generales para determinar el potencial de una persona para desarrollar su liderazgo deben analizarse las siguientes competencias: 1) iniciativa y trabajo en equipo (habilidad para conseguir que todo funciones en pos de un objetivo común); 2) capacidad de toma de decisiones (especialmente en el diagnóstico y la resolución de problemas); 3) habilidades comunicativas (se debe “comprender y hacerse comprender”); 4) auto-organizativo (el planificarse a sí mismo y contar con aptitudes para aprender cosas nuevas); y 5) las cualidades personales (atributos con la confianza, la integridad, el entusiasmo, la adaptabilidad, la resistencia para trabajar bajo presión y cierto "contexto creativo" entre otras son características relevantes en el trabajo como líder).

3. El mentor como maestro de líderes. Este punto plantea la cuestión de que cualquier persona puede aprender a ser líder bajo la tutela de un “maestro” que lo sea. Un buen líder por su propia naturaleza debe ser un buen mentor de líderes y el modo más natural de aprender el liderazgo en cualquier organización es ir “absorbiendo” como aprendiz los fundamentos y características del liderazgo (como cualquier oficio o arte), no debiendo olvidar que los maestros siempre continúan siendo alumnos y deben escuchar para mejorar su actuación como mentores.
4. Ofrecer oportunidades de liderar. La oportunidad para enfrentarse a desafíos para cualquier profesional de modo que sirva de “práctica” para el liderazgo es importante para el desarrollo de líderes en las empresas. Los retos deben ser cada vez más complejos de modo que se gane en preparación y conocimiento (se debe recordar que



un desafío implica dificultades, amenazas y situaciones complejas ante las cuales el líder debe aplicar toda su creatividad).

5. La educación para el liderazgo es algo más que enseñar a dirigir. El entrenamiento de gerentes y líderes abarca el proceso por el cual se aprenden las técnicas de administración, finanzas, marketing, teorías organizativas, técnicas de planificación y control y actuaciones para motivar a empleados.

En resumen, se pueden encontrar seis métodos por los cuales las personas somos capaces de aprender: 1) enseñar (proceso guiado de tareas asignadas); 2) entrenar (desarrollo sistemático del cuerpo o de la mente); 3) educar (proceso de largo alcance y amplia escala); 4) instruir (conlleva una enseñanza metódica o formal); 4) tutoría (de forma individual y personalizada); 5) coaching (entrenamiento intensivo); 6) mentor (actuación como asesor o guía de confianza).

El punto relevante es que las empresas se benefician con sistemas educativos que promueven el liderazgo por lo cual deberían interesarse por apoyar a las instituciones educativas al desarrollo de los mismos, la educación transmite el deseo de aprender, la capacidad de pensar con claridad y la estimulación para usar la creatividad.

6. Una estrategia para el desarrollo del liderazgo. Se debe considerar que la estrategia de una organización se fundamenta en su enfoque a largo plazo, la mayor importancia de lo relevante en contraposición a lo urgente y el llamado “multicomponente” pues la estrategia siempre tiene más de un elemento que conforma el bloque general. Bajo este prisma la “cristalización” de la estrategia de una empresa en sus diversos niveles precisa de tener líderes que apliquen, promuevan, motiven y controlen los objetivos planteados, si la entidad no tiene desarrollados estos líderes y no están situados en los puestos necesarios cualquier estrategia diseñada nace bastante “tocada”.
7. El director ejecutivo como vehículo de formación. La alta dirección ejecutiva (CEO) de las empresas es la responsable de determinar y diseñar el proceso de formación con objeto de cubrir los requisitos humanos que la entidad precisa y en especial es determinante la selección y desarrollo de los líderes (tanto actuales como futuros) de la empresa. }



Varios son los puntos a considerar: liderar a través del ejemplo (fundamental), desarrollo de un trabajo de “guía” y asesor a sus líderes subordinados (fomentando las relaciones interpersonales las cuales sirven para enseñar y también aprender) y búsqueda constante de la oportunidad de mejorar el trabajo y el desarrollo del negocio en cualquier situación y ocasión (la mejora continua es, o debería ser, una constante en su trabajo).

El trabajo en equipo

Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado (Hernández, 2014).

Un elemento fundamental para que el trabajo cooperativo rinda sus frutos es la asignación de tareas específicas para cada uno de los integrantes. Cada persona que tiene talentos específicos por lo tanto, es lógico que se le atribuyan tareas en las que se pueda desenvolver con mayor facilidad, de otro modo se estarían desaprovechando aptitudes dejando que se hagan cargo de tareas que sobrepasen sus capacidades.

Otro punto importante en el trabajo en equipo es la coordinación. Es necesario que las partes que intervienen colaboren mutuamente de modo que se pueda alcanzar la tarea común. Esta circunstancia puede y debe favorecerse dejando constancia explícita del modo en que debe llevarse (Fariña, 2011).

Para que se pueda motivar al equipo de trabajo se debe de entender cómo piensan y se puede comprender de una manera más apta si se conoce su cultura.

La cultura

Para la sociología materialista, que tuvo un amplio desarrollo en la segunda mitad del siglo XX, lo económico condiciona, aunque no determina lo cultural.

Esta corriente sostiene que la cultura no es una esfera separada del resto de los aspectos sociales, sino que está en relación muy directa con la estructura económica.



Marx describió a la sociedad como un inmenso edificio integrado por dos niveles: uno básico y fundamental, la infraestructura, sobre el que se rige la superestructura (Daza, 2014).

La infraestructura es la base material de la sociedad, el ámbito de la producción de bienes materiales, que hace posible la existencia de los individuos. Está conformada por la fuerza productiva y las relaciones de producción. Estas últimas pueden ser relaciones de igualdad o desigualdad entre los participantes en el proceso de producción.

La superestructura es la forma que adoptan la vida social, la organización política, jurídica y social, las instrumentaciones, la cultura, la ideología, el arte, entre otros ámbitos de la vida social (Sastre & Navarro, 2010).

En general, la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Otra definición es que es el conjunto de informaciones y habilidades que posee un individuo. Para la UNESCO, la cultura permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo: a través de ésta, el hombre discierne de valores y busca nuevas significaciones (Vallejo, 2014).

Según el enfoque analítico que se siga, la cultura puede ser clasificada y definida de diversas maneras, como la cultura tópica, la cultura histórica, la cultura mental, la cultura estructural y la cultura simbólica.

Básicamente la cultura de la sociedad puede determinar el comportamiento de las personas y hacer que sean predecibles, pero también se debe tomar en cuenta la cultura mental que se tiene en cada uno de los niveles (Villalba, 2013).



La cultura mental

Se entiende como cultura mental como todos aquellos hábitos o costumbres que diferencian a un individuo o un conjunto de individuos del resto. La cultura mental es propia de cada persona, y está ligada a sus conocimientos y a sus capacidades (Suárez, 2014).

El personal llevará la cultura mental a donde sea que este, ya que es algo que se arraiga a su mente precisamente, es una conducta aprendida y determina la forma en la cual se toman decisiones, incluso la llevan a la cultura organizacional (Gil, 2012).

La cultura organizacional

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y de valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior (Molina, 2014).

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Otra definición sería los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones



particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior (España, 2015).

La cultura organizacional está íntimamente relacionada el término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección (Ramírez, 2015).

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá una cultura interna existente dentro de los empleados. Los departamentos, las divisiones y los equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema. Por ejemplo, los técnicos en informática tendrán experiencia adquirida independientemente de la organización y su presencia y comportamiento puede influir en la cultura de la organización como un todo (España, 2015).

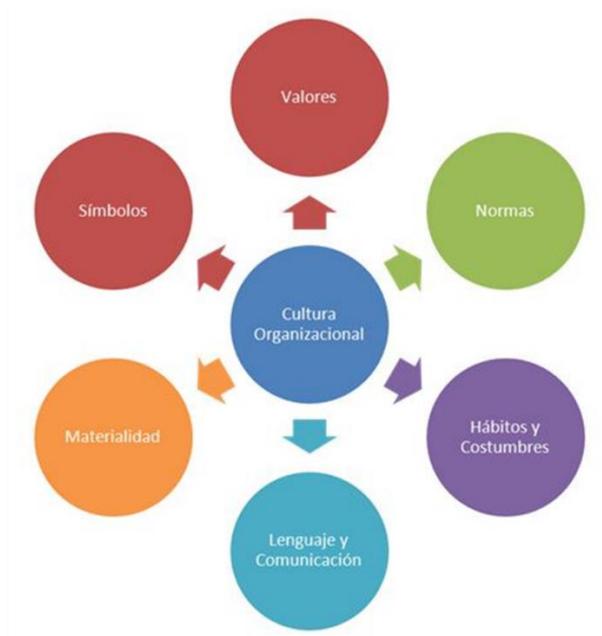


Figura 5. La cultura organizacional.
Fuente: Álvarez, 2013.



Capítulo III: Situación cultural y el liderazgo en México

La cultura mexicana en el trabajo

La psicología del mexicano es la clave para interpretar el subdesarrollo en el que se encuentran, para ello es necesario comprender al mexicano, se debe conocer y entender su historia, las raíces últimas de las conductas laborales que deben buscarse en la psicología, en las idiosincrasias nacionales. La cultura es una enorme fuerza determinante de los comportamientos. La relación que existe entre la cultura mexicana y la personalidad de los mexicanos es muy estrecha (González, 2014).

Ya que muchos de los problemas en el desempeño laboral surgen en torno al manejo del elemento humano y se debe de entender que la fuerza de toda empresa es el factor humano y que la productividad, la eficiencia, la calidad son resultado más de la gente que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales.

El primer transmisor de la cultura es la familia, los mexicanos ofrecen cierta resistencia al trabajo, toda cultura moldea a los miembros de una colectividad (Garza, 2009).

Es importante conocer los aspectos que determinan la identidad mexicana, ya que con base en esto es posible interpretar porque los mexicanos ven la realidad de una forma peculiar.

Se entiende por identidad nacional la conciencia de determinados rasgos compartidos por la colectividad, y la aceptación de un estilo de vida que incluye un peculiar sistema de normas y valores. En una sociedad colonial y de castas como la nueva España, era imposible e impensable tal identidad (Cervantes, 2015).

El mexicano debido a su pasado de represión y de imposición, es dependiente (busca que los problemas y las cosas las arreglen otros en lugar de el mismo). Existe una dependencia ancestral ante el gobierno, de servilismo ante poderosos, de lo divino a lo sobrenatural, en la familia, en donde los hijos se casan y se quedan a la sombra de los padres a



seguir dependiendo de ellos, al medio ambiente dócil, resignado, conformista y arraigado en tradiciones por naturaleza, el malinchismo y es inseguro (Baak, 2013).

La auto devaluación del mexicano es muy común, desde que valora todo lo extranjero, se apoya en las influencias porque siente no valer sobre sí mismo (debido a que los españoles vinieron como seres superiores a someter la cultura y a imponer con la fuerza y la religión a la suya), existen diferentes factores en la sociedad actual que hacen que el mexicano se auto denigre como lo es la corrupción, la influencia o compadrazgo, la sobre valuación de los extranjeros, la fanfarronería, la impuntualidad, el despilfarro, la basura, la susceptibilidad, etc (Vives & Peinado, 2011).

Debido a lo anterior, es posible ver algunas características del comportamiento mexicano:

El individualismo, el mexicano prefiere trabajar solo y no cree en el equipo. En las organizaciones hay una fuerte lucha de poder, por lo que la colaboración y los trabajos ínter departamentales son poco frecuentes, el trabajo en equipo si se da, es posible que sólo sea para sobresalir y obtener logros individuales aunque se tenga que boicotear el trabajo de los demás (Crispín, 2011).

En sus actividades, el mexicano no puede tener una actitud neutra hacia el trabajo, ya que no lo ve como un valor, casi siempre está relacionado con un estado anímico poco positivo confirmando una percepción devaluativa. también hay exceso de parloteo personal y exceso de celebraciones que obviamente repercuten en la productividad, se registran altos índices de ausentismo e impuntualidad, de accidentes y de enfermedades relacionadas con el trabajo, así como una alta rotación de empleos; el poco aprecio que tienen de sí mismos también contribuye a sus frecuentes inasistencias (Macías, 2013).

El mexicano rehúsa asumir el liderazgo por temor a ser rechazado por considerar que no está suficientemente capacitado porque representa mayor responsabilidad y porque tal vez termine siendo el único que trabaje, basándose en su creencia y pensamiento (López, 2013).



Motivaciones laborales: las expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasos, sus sentimientos de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo grande y menos por sí solo, preferiría unirse a otros pero desconfía, si consideramos que muchos de los mexicanos tienen fuertes carencias en su alimentación, es comprensible que poco les importe el amor, la dignidad o su propia estima, mucho menos enfrentar nuevos retos o crear grandes empresas, y es por eso que la mayoría de las veces la única motivación que sirve con ellos es un aumento a su sueldo (Rivas, 2012).

Las diferencias geográficas debido al clima surgen cambios laborales, en el frío la gente es más activa para generar calor, en climas cálidos son más despilfarradores inclinándose a las diversiones. Al hablar de patrones culturales reflejados en el trabajo, muchos campesinos han tenido que incorporarse a las industrias pero no siempre se han adaptado a las normas y ritmo de estas, este cambio ha provocado conflictos en su estilo de vida, esto aunado a la migración hacia las grandes ciudades. Hacen que la población no se integre satisfactoriamente y no rinda laboralmente (Rodríguez, Rodríguez & Barrera, 2011).

La contra parte, los directivos, se abusa del poder económico, de los patrones culturales de obediencia, de la necesidad de ser aceptado, de la cultura de sometimiento, las comunicaciones son descendentes y verticales, lo que incrementa la dificultad de integración de equipos, la percepción de los objetivos (Baak, 2013).

El comportamiento de los individuos se ve afectado enormemente por los valores predominantes en su cultura, valores adquiridos desde la infancia y reflejados en la vida adulta, los mexicanos pueden transformar algunos de sus patrones culturales en aras del desarrollo como individuos y del engrandecimiento de su patria. Se debe analizar otras culturas con el fin de aprender de ellas, y así superar nuestras deficiencias (Sepúlveda, 2013).

La baja autoestima del mexicano se debe a una excesiva y mal entendida humildad que el mismo se auto impone a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en los que cree, en otras palabras, creen ciegamente en que su vida mejorará con una peregrinación a alguna iglesia en vez de trabajar o continuar con sus estudios, por mencionar un ejemplo (Godoy, 2014).



La cultura tiene muchos aspectos positivos, aunque no sobresalen en valores de logro, la actitud flexible, adaptativa y el siempre estar dispuestos al servicio y la cooperación, permiten aceptar la divergencia de opiniones que propicia la armonía y la cordialidad, en consecuencia, los aspectos más positivos del trabajador mexicano son el respeto y la obediencia, unidos a su flexibilidad e ingenio, su predisposición a sobrellevar la vida y su actitud un tanto lúdica que le permiten no solo una apreciable capacidad hacia el trabajo sino a gozar la vida (Baak, 2013).

Los mexicanos han tomado conciencia de ser una sociedad en proceso de cambio y transformación psicosocial, se encuentran en un proceso de madurez intelectual, técnica, social, política y emocional. No son inferiores, pero no han alcanzado el pleno desarrollo porque no se sienten capaces de lograrlo, el proceso consiste en dejar atrás el estado de dependencia, en saber formar parte de grupos, ser responsables, disciplinados para trabajar, acatar normas y hacer lo necesario en aras del cumplimiento de los objetivos comunes. Los jefes deben considerar a sus trabajadores como colaboradores y deben cuidar su aparente superioridad que suele terminar en abuso de autoridad (Godoy, 2014).

El liderazgo en México

El liderazgo ha cambiado en los últimos años, sin embargo, falta mucho por hacer para crecer más. Las empresas deben de tener un fuerte liderazgo en todos los niveles de la corporación. Aunque ha evolucionado el liderazgo, no todas las compañías tienen la posibilidad de tener líderes dentro de la organización. Todavía se mantiene el liderazgo tradicional y paternalista en donde encontramos que aún no hay evaluaciones de desempeño, no hay comunicación entre líderes y supervisados, los líderes no tienen una responsabilidad clara de desarrollar a su gente y por ello, no existe un estándar de liderazgo dentro del país (López, 2013).

El liderazgo en México ha sido orientado a los resultados, se desarrolla encaminado al objetivo y con ello se olvida que debe ser integral. No debe de haber solo uno para la ejecución, sino uno integral de la persona, su desarrollo. Las empresas se enfocan demasiado en el resultado y muchas veces se olvidan de desarrollar la esencia, y la esencia más



importante al final está en la persona, en los seres humanos, en el ejecutivo (Cerquera & Castellanos, 2013).

El liderazgo actual es el liderazgo que cada quien ejerce sin pensarlo, sin razonarlo, es decir, no se piensa en tener un estilo de liderazgo, sino simplemente se trabaja día con día generando un propio estilo de liderazgo y eso crea diferentes estilos dentro de las organizaciones.

Hay una ausencia en cómo trabajar virtualmente algunas competencias para liderar virtualmente un equipo. Un mundo globalizado es una necesidad prioritaria para las compañías y eso está faltando en México y en otros países. Además, la interdependencia en los proyectos es fundamental y forma parte de cómo se entiende el liderazgo, se necesita desarrollar un pensamiento transversal y de polinización, es decir, dejar de pensar que recursos humanos se encarga sólo de éstos, el conocimiento y la intuición en un líder se dan a través de la transversalidad.

Se debe de entender a la organización como una red conversacional, una organización es una red de promesas, de acuerdos y si no hay acuerdos no hay organización (Gairín & Castro, 2011).

La confianza se fundamenta en el cumplimiento de acuerdos y los negocios se fundamentan en la confianza. Por ello son los elementos que se deben agregar al liderazgo. Se necesita definir de manera radical la forma en cómo nos comunicamos. Si no se tienen conversaciones robustas y francas se pierden negocios y la información no fluye. Se debe de redefinir cómo entendemos a las organizaciones y a las empresas (López, 2013).

En algunas empresas mexicanas, hay un gran reto para lograr la internacionalización del negocio, el hacerlo global ha obligado a adoptar temas culturales y no sólo para manejarse desde una verticalidad de la familia o del dueño. El 98.5% de las empresas familiares en México son pequeñas y medianas (Sánchez, 2015).

Estas empresas no llegan a desarrollar todo el potencial que tienen debido a que se encuentran enfocadas o dirigidas de una manera ineficaz o ineficiente, esto puede ser causado



por la falta de escuelas que desarrollen las habilidades de liderazgo en los estudiantes que dirigirán el futuro del país.

El liderazgo en la educación en México

Es fundamental el incluir el liderazgo en la educación, el liderazgo en las escuelas tiene que ser una competencia, una habilidad de conducir a los niños y jóvenes en construir ese futuro deseable. Es decir, desarrollar habilidades cómo: el ejercer la responsabilidad, en tener conciencia, empezar a crear y a orientarlos a esos propósitos, a esas convicciones, a ser fieles a sus valores. De esa manera vamos a empezar a forjar líderes; líderes que hoy necesita México. Con ello los estudiantes empezarán a tener un pensamiento más constructivo, más inclusivo (Gairín & Castro, 2011).

No sólo en los niños y jóvenes se debe de forjar el liderazgo, sino también en los profesores, ya que son los guías y son ellos quienes fortalecerán los talentos de sus estudiantes. Los directivos de las escuelas deben de trabajar para crear climas de trabajo favorables en torno de la calidad de la educación.

Sin embargo, el hecho es que no existe una cultura de liderazgo en las organizaciones, tampoco se está buscando ni para ser educado ni para tener mayores conocimientos. Un profesional nunca debe de dejar de asistir a la escuela (Cerquera & Castellanos, 2013).

La globalización y el liderazgo en México

La globalización obliga a comparar los resultados entre las empresas. Cuando las empresas participen y le den consistencia al servicio al cliente o en la oferta de valor al cliente en los diferentes países o en los diferentes lugares donde las empresas tienen representación, entonces esa consistencia obligará a que sus empleados tengan una cultura similar y un modelo de liderazgo competente. Esa globalización puede obligar a llevar y tener un modelo de ejecutivos que tengan un número de competencias (o un mínimo de competencias) que los haga eficaces y a su vez, puedan competir con esa plataforma global. Grandes líderes dan grandes resultados, eso es lo que se empieza a mostrar en el tema de la globalización y se empieza a sentar un estándar (Cano, 2010).



El tener un estándar es fundamental porque se habla de un mismo nivel de habilidades que se requiere en la organización sin importar el país en el que se encuentre. Uno de sus indicadores para ello es cuántos ejecutivos puede tener trabajando fuera del país. Lo interesante de este proceso, es que se aprenda a enfrentar culturas distintas, liderazgos distintos, y que se pueda llevar parte del liderazgo que se ha obtenido en el país visitado, que se entiendan esas diferencias, que se logre el éxito y cuando sea momento de regresar a México, pueda transmitir esa base de conocimiento y tratar de hacerlo con gente, tanto inexperta como experta (Sallán & Castro, 2011).

La base del talento, de las competencias, debe de ser la misma, entonces entrenar y desarrollar esas competencias en el país en donde se encuentre hay una inversión, esa inversión es a mediano y largo plazo, si se trabaja en ello, si se detecta el talento es prolífico para poder hacerlo. Se debe de trabajar a los líderes, abrirlos y exponerlos a ciertos proyectos con experiencia, de una u otra forma, internacional (Vives & Peinado-vara, 2011).

Los caminos del desarrollo del personal no son lineales, los empleados tienen intereses y experiencias, tienen el ambiente que están viviendo dentro de la organización y ese es un tema fundamental. El empresariado tiene una responsabilidad importante en darle un determinado nivel al área de recursos humanos para poder tener esa responsabilidad en el desarrollo del liderazgo, a su vez, los ejecutivos de recursos humanos tienen la responsabilidad de profesionalizar la función en los diferentes foros que se tienen para poder hacerse conscientes de desarrollar a las personas, de enfrentar los temas que obstruyen el cumplimiento de los objetivos y poder desarrollar al personal (Figuroa, 2007).

Las competencias a desarrollar de los líderes

Hoy en día, se debe enseñar a los niños a aprender a vivir juntos y transculturalmente, esto implica que a los niños y las personas en las universidades necesitan desarrollar capacidades para trabajar en proyectos globales y transculturales a través de la web, de las redes, ya que en las organizaciones no saben cómo utilizar ese tema de las redes para coordinar acciones (Murillo & Román, 2013).



Se necesitan líderes que desarrollen competencias que les permitan trabajar globalmente, que no tengan mentes parroquiales y se necesitan pensar a sí mismos como un líder no para que busquen empleo, sino para que sean emprendedores (entrepreneurs). El estudiante está obsesionado cuando termina la universidad por buscar trabajo, pero las organizaciones hoy en día necesitan emprendedores, gente que aprenda a pensar por sí misma, que aprenda interconectividad, competencias que no están desarrolladas. Se necesita aceptar la diferencia, es necesario hacer un giro radical en cómo se entiende el concepto del liderazgo, las competencias, la educación, etc (Cerquera & Castellanos, 2013).

Como se ha mencionado, las empresas no se encuentran comprometidas el desarrollo y la formación de los líderes que lleven a su empresa hacia un camino diferente, cuando se debe pensar en que precisamente el área de recursos humanos debería desarrollar e inculcar esas habilidades en la formación del personal.

Recursos humanos y el liderazgo

Muchas de las empresas tienen personal en recursos humanos y no interfieren en el desarrollo de su recurso humano. Los jefes no conocen a su personal, saben los problemas que tienen, saben cuáles son sus retos, sus objetivos, todo lo que tenga que ver con sus áreas. Sin embargo, falta el rol de líder con su equipo, el liderarlos, ayudarlos, desarrollarlos, el ser un rol de apoyo.

El rol de recursos humanos es facilitar el desarrollo de la capacidad organizacional de liderazgo. ¿Cuál es el temor que tiene una persona al momento que tiene que entrenar a alguien?. Recursos humanos debe de tener ese mapa claro y poder posicionar el tema en la mesa. No es el líder el tema, es el facilitador, posicionador y al final del día quienes lo deben de posicionar deben de estar al más alto nivel de la organización, desde el punto del director ejecutivo (Chief Executive Officer en inglés y comúnmente denominado sólo CEO) de la organización (Rojo, 2014)

Los líderes funcionales de la organización se deben de cuestionar, para que puedan identificar el verdadero liderazgo que tienen en sus áreas, ya que se suele caer mucho en el famoso esquema de las nueve cajas (nine box) donde se ponen a las personas de mayor



talento, se gastan el dinero en desarrollarlos y con el paso del tiempo la misma gente sigue ahí por mucho tiempo y son personas que no necesariamente se están desarrollando, ni están transformando el negocio ni tampoco están dando resultados.

Las empresas deben de ser muy rigurosas en quién debe de estar catalogado como alguien de alto potencial, como alguien que tiene habilidades de liderazgo y como alguien que puede ser un futuro líder en la organización. Se tiene que probar a la persona, retarla y hacerla entender que debe de ganarse ese lugar (López, 2013).

Se debe de ser facilitadores de la revolución entorno del cambio cultural de la compañía. Cambiar creencias y comportamientos que hoy se tienen a nivel empresa, país e individual. Las creencias y comportamientos son muy difíciles de cambiar y ese es uno de los grandes retos. Para cambiar esto se debe de ser consciente, ¿Cuántas creencias se tienen como mexicanos?; ¿Cuántos comportamientos a veces se tienen sabiendo ello?. Se conocen los comportamientos que tienen que cambiar pero no se hace nada al respecto. Esos son los principales retos que se tienen a nivel individual, a nivel organizacional y a nivel país (Vives & Peinado-vara, 2011).

En la historia de recursos humanos ha habido una crisis de identidad y el departamento de recursos humanos necesita reinventarse, debe de ser un diseñador. Para que una persona pueda agregar valor como recursos humanos necesita primero conocer el negocio, si conoce el negocio entonces puede diseñar lo que el ejecutivo y los equipos necesitan para ser productivos (Ortega, 2013).

El área de recursos humanos necesita ayudarle al directivo a que se repiense como líder y que aprenda a coordinar acciones en proyectos con otros, ya que las organizaciones funcionan con base en proyectos y un experto en recursos humanos necesita ser un experto en colaboración y ayudar a la gente a que colabore. En recursos humanos se necesita especializarse en la tecnología porque necesitan entrenar al ejecutivo de hoy a que se sienta cómodo haciendo proyectos globales con gente de otros países, de otras nacionalidades, por red y aprender a trabajar juntos con otras culturas (López, 2013).



¿Cómo desarrollar un liderazgo efectivo?

Cuando una persona quiere abrir o desarrollar una empresa no tiene tiempo de pensar en ese tipo de cosas y al final el liderazgo que se tiene, que se permea es el que se va dando, pero la mejor manera es empezar con un plan y poner en la mesa el tipo de liderazgo requerido y empezar a trabajar en el desarrollo de dicho liderazgo. Después se necesita disciplina, se tienen que crear elementos o foros, agendas, para poder trabajar una cultura, una filosofía de trabajo, etc. Para esto se necesita una disciplina, ya que son muchas cosas las que se tienen que hacer y se necesita mucha disciplina para lograrlas.

Se necesita hacer una agenda en la que no importa el negocio, importa la consistencia de creer en algo y hacerlo. Como tercer elemento se tiene la comunicación, ya que las personas y el negocio debe de ser congruente con lo que se dice y con lo que se hace. A un líder se le tiene que ver, que leer y que escuchar. Cualquier cosa que se comunique con los empleados va a influir en las familias (Maldonado, 2014).

Se debe de tener una fortaleza en la conexión con la gente. Es decir, es necesario conocerlos más a fondo y no simplemente a través de una evaluación, si es que ésta se realiza. Esa no es una forma de ejercer un liderazgo. La disciplina debe de comenzar desde adentro, las personas son muy indisciplinadas y esa es una forma de ejercer el liderazgo (López, 2013).

En algunos casos no es tomada en cuenta la actitud en estos puestos, sólo toman la capacidad técnica de administrar, o incluso ni siquiera eso, y no se es tomado en cuenta el gran impacto que sucede cuando la actitud de un líder no es la correcta.

El liderazgo y la actitud

El líder debe de ser consciente, la actitud hace toda la diferencia, ya que la actitud debe de ser hacia él mismo; ¿Qué diferencia se desea hacer en la organización?; ¿Qué impacto tiene en una organización el que una persona que tenga trato directo con el cliente tenga mal servicio?. Esto puede tener un impacto de una persona a la vez. El gerente, si es un mal gerente, tiene un impacto de todas las personas que le reportan y todas las personas que tienen contacto con esas personas y por supuesto, se ve reflejado en el servicio al cliente.



Con el directivo sucede lo mismo, sus conexiones y el impacto en la organización se deben a su trato con las personas (Manene, 2011).

El líder debe de ser consciente de que hay un tema de disciplina e intelectual que debe de estar manejando. Debe de entender el mundo externo además del mundo interno, conocer específicamente qué ambiente rodea la organización, qué afecta a sus empleados y qué afecta a sus clientes. En la parte intelectual, el necesitar tener una visión estratégica obliga al líder a leer, debe de mantenerse al día. Es necesario trabajar con el equipo, debe de escucharlos, tener interacción día con día para que se enriquezca la organización con el conocimiento de aprendizaje que tenga el líder.

Debe de existir colaboración de equipo y no solamente con sus equipos directos sino con sus pares dentro de la organización. Un líder debe de inspirar cuando hable, debe de posicionar los temas que pondrá en la mesa para que sea escuchado, con ello tendrá gente apoyándolo y logrará que colaboren. Por supuesto no es un tema sencillo, ya que el líder tiene que estar posicionando continuamente a su equipo, sus puntos, sus temas, etc. Y es ahí donde encontramos los temas de desarrollo, disciplina, de consciencia del mundo en que está y de la actitud que se debe tener (López, 2013).



Propuesta

El interés que originó la realización de este trabajo es el generar conciencia sobre el impacto positivo que puede tener un liderazgo bien dirigido en México.

Se sabe que existen diferentes teorías sobre el liderazgo, sin embargo éste trabajo será enfocado en la teoría de Lewin donde se reconocen tres tipos de liderazgo (autoritario, democrático y liberal). Los cuales pueden ser productivos si se mantiene un buen balance hacia las personas correctas. Es decir, no es posible ser autoritario con el personal que tiene toda su vida de experiencia así como no se puede ser liberal con el personal que apenas empieza a ejercer su profesión u oficio.

El tema de liderazgo no es un tema joven, sin embargo en las organizaciones no se le da la importancia que se debe ya que, muchas veces se le ve como un gasto en vez de una inversión y también se espera que su inversión muestre ganancias de inmediato cuando, una vez que el líder ha sido capacitado como tal, ahora tiene que combatir la resistencia al cambio y los prejuicios que se encuentran dentro de cualquier organización. No se toma en cuenta que primero se tienen que romper los paradigmas existentes y eso puede llevar tiempo.

Si un liderazgo se ejerce satisfactoriamente, se puede obtener hasta un cambio en el pensamiento colectivo y en la cultura, factores que en México es sumamente necesario cambiar ya que, se vienen arrastrando siglos de desconfianza y de fé en que lo divino vendrá a mejorar la vida, por mencionar algunos. Cuando se modifiquen estos dos pensamientos colectivos, se podrá comenzar a hablar de verdadero trabajo en equipo y de trabajar por cuenta propia ya que, una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil.

El liderazgo en México ha sido mal llevado a través de los años, donde se cree que el respeto es muy similar al miedo y donde el respeto no se gana, si no se compra o es heredado. Es indispensable romper con el complejo de inferioridad que carga el mexicano que ese mismo es el responsable que no le permite sobresalir, porque a pesar de todo, el mexicano lleva con él un ingenio increíble, una disposición al trabajo en equipo y una actitud de servicio la cual le permite ser un excelente trabajador, por lo tanto es necesario romper los límites que



existen en su psique, para que así pueda sacar todo su potencial y de esta manera, de generar un bien individual, poder generar un bien colectivo.

Procedimiento

El curso será dado en un periodo de un semestre escolar, para que se pueda generar la conciencia y la profundidad necesaria sobre los conceptos, tocando los conceptos básicos que son considerados como necesarios para poder comenzar a ejercer el liderazgo.

Se considera como “materia de semestre escolar” para que también dentro de una empresa, pueda considerársele un aproximado de tres a seis horas semanales, situación donde se puede extender el procedimiento ya que, a diferencia de un programa escolar, se puede tener más libertad para el periodo para evaluar y calificar al personal que reciba la capacitación.

Por otro lado, se formó como “materia de semestre escolar”, para que pueda ser considerado como propuesta para la integración a cualquier programa de estudios, ya sea a nivel licenciatura o a nivel maestría, y a su vez pueda ser considerado en una educación de licenciatura o de ingeniería.

A continuación se presentan las cartas descriptivas, donde se muestran los temas a considerar en este curso:



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CARTA DESCRIPTIVA

HOJA 1 DE 8

Programa Educativo: Clave:

Nombre de la Asignatura:

Objetivo General de la Asignatura:

Al finalizar el curso, el alumno adquirirá las habilidades básicas necesarias, como técnicas de negociación, liderazgo, motivación, toma de decisiones, solución de conflictos y visión empresarial; para desempeñarse como administrador y/o tomador de decisiones en diversos tipos de organizaciones.

Propósito General de la Asignatura:

Que los estudiantes analicen, conozcan y potencialicen las habilidades que requiere todo administrador profesional, para desarrollarlas las habilidades

Ubicación curricular:
Semestre:
Antecedente (s):
Consecuente (s):

Carga curricular: Semanal: hrs. Semestral: hrs.

Perfil del Alumno:

Expresión oral y escrita	Organizado
Investigador	Responsable
Trabajo en equipo	Puntual
Toma de decisiones	Creativo
	Ético

Elaboró:	Adrián Cabrera
Revisó:	
Autorizó:	

Clave Revisión:	
Fecha:	

Figura 6. Carta descriptiva, página 1.

Fuente: Cabrera, 2016.





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CARTA DESCRIPTIVA

HOJA 2 DE 8

Contenido Temático

Asignatura, Unidad/Tema:

I Unidad. Conceptos básicos de la administración

Objetivo de la Unidad/Tema:

El alumno conocerá y comprenderá los conceptos básicos de la administración y del proceso de administrativo.

Tiempo Estimado hrs.

Temática	Aprendizaje	Estrategias
I Unidad. Conceptos básicos de la administración 1. Concepto de administración. 2. El proceso administrativo. 3. La planeación. 4. La organización. 5. La dirección 6. El control.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ El alumno conocerá el concepto básico de la administración. ☞ El alumno podrá reconocer el proceso administrativo dentro de una empresa. ☞ El alumno sabrá cuáles son las partes que forman el proceso de planeación y como llevarlo a cabo. ☞ El alumno conocerá el proceso de organización y podrá llevarlo a cabo. ☞ El alumno conocerá el proceso de dirección y sabrá reconocer las tareas de esta área. ☞ El alumno conocerá el proceso de control y cuáles son sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Exposición por parte del maestro y alumnos ☞ Investigación bibliográfica e Internet ☞ Trabajos en equipo. ☞ Investigación de conceptos. ☞ Representaciones en grupo acerca de las diferentes partes del proceso administrativo. ☞ Elaboración de mapas conceptuales. ☞ Lecturas comentadas ☞ Resolución de conflictos reales.
Criterios de evaluación de la unidad: Habilidades y conocimientos: 70% y actitudes 30%		

Figura 6.1. Carta descriptiva, página 2.

Fuente: Cabrera, 2016.





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CARTA DESCRIPTIVA

HOJA 3 DE 8

Asignatura, Unidad/Tema:

II Unidad. Factores que influyen en la organización.

Objetivo de la Unidad/Tema:

El alumno identificará algunos conceptos básicos que se encuentran dentro del entorno organizacional.

Tiempo Estimado hrs.

Temática	Aprendizaje	Estrategias
II Unidad. Factores que influyen en la organización. 1. Diferencia entre eficacia y eficiencia. 2. Los recursos humanos. 3. El entorno organizacional. 4. Las organizaciones, empresas o instituciones. 5. Las organizaciones y la administración. 6. El ambiente laboral. 7. La cultura laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ El alumno podrá comprender la diferencia entre eficiencia y eficacia y así comprender porque ambas son necesarias. ☞ El alumno reconocerá la importancia de los recursos humanos dentro de una organización. ☞ El alumno comprenderá algunos factores que influyen en el entorno organizacional. ☞ El alumno conocerá el concepto de organización, empresa y/o institución. ☞ El alumno podrá comprender cómo funciona el proceso administrativo dentro de una organización y su importancia. ☞ El alumno conocerá el concepto de ambiente laboral y cómo influye en el desarrollo del trabajo del equipo. ☞ El alumno conocerá el concepto de cultura laboral y podrá comprender el porqué del comportamiento común del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Exposición por parte del maestro y alumnos ☞ Investigación bibliográfica e Internet ☞ Trabajos en equipo. ☞ Investigación de conceptos. ☞ Mapas conceptuales. ☞ Lecturas comentadas ☞ Exposición por parte del maestro mediante Presentaciones. ☞ Planteamiento de situaciones reales.
Criterios de evaluación de la unidad: Habilidades y conocimientos: 70% y actitudes 30%		



Figura 6.2. Carta descriptiva, página 3.

Fuente: Cabrera, 2016.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CARTA DESCRIPTIVA

HOJA 4 DE 8

Asignatura, Unidad/Tema:

Liderazgo III unidad.

Objetivo de la Unidad/Tema:

El alumno identificará las características de un líder, así como los diferentes tipos de liderazgo, actitudes y modos de proceder de un líder.

Tiempo Estimado hrs.

Temática	Aprendizaje	Estrategias
III. Liderazgo 1. Definición de liderazgo. 2. Tipos de liderazgo. 3. Definición de líder. 4. Características comunes en un líder. 5. Liderazgo en la actualidad. 6. Concepto de liderazgo transformacional.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ El alumno conocerá el concepto de liderazgo. ☞ Mediante una mesa de debate podrá definir los tipos de liderazgo existentes y de identificará en cuál se encuentra. ☞ El alumno conocerá las características de un líder y comenzará a identificar las que ya tiene y las que tiene que desarrollar. ☞ El alumno revisará casos actuales sobre cómo se encuentra el liderazgo hoy en día y comenzará a analizar que mejoras podrá desarrollar ☞ El alumno conocerá el concepto de "liderazgo transformacional" y comenzará a pensar en "nosotros" 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Exposición por parte de los alumnos. ☞ Mesas de debate. ☞ Trabajos escritos individuales. ☞ Actividades grupales con base a los escritos. ☞ Exposición por parte del maestro. ☞ Investigaciones actuales. ☞ Análisis de conflictos reales en grupo.
Criterios de evaluación de la unidad: Habilidades y conocimientos: 70% y actitudes 30%		



Figura 6.3 Carta descriptiva, página 4.

Fuente: Cabrera, 2016.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CARTA DESCRIPTIVA

HOJA 5 DE 8

Asignatura, Unidad/Tema:

IV. Comunicación

Objetivo de la Unidad/Tema:

El alumno identificará la importancia de que un líder tenga una capacidad de comunicación asertiva con su equipo y con el resto del entorno organizacional.

Tiempo Estimado hrs.

Temática	Aprendizaje	Estrategias
IV. Comunicación. 1. Definición de comunicación. 2. Las formas de comunicación de cada estilo del liderazgo. 3. Comunicación asertiva. 4. Saber comunicarse con el personal y el entorno organizacional. 5. Inteligencia emocional.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ El alumno conocerá el concepto de comunicación. ☞ Identificará las formas en las cuales los diferentes estilos de liderazgo ejercen la comunicación. ☞ Conocerá el concepto de "comunicación asertiva". ☞ Comprenderá la importancia de poder comunicarse, dependiendo de con quién se está dirigiendo. ☞ El alumno conocerá la importancia de la inteligencia emocional en el proceso de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Exposición por parte del maestro. ☞ Simulación de situaciones complicadas. ☞ Mesa de debate. ☞ Lecturas comentadas. ☞ Trabajos de investigación sobre comunicación e inteligencia emocional.
Criterios de evaluación de la unidad: Habilidades y conocimientos: 70% y actitudes 30%		

Figura 6.4. Carta descriptiva, página 5.

Fuente: Cabrera, 2016.





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CARTA DESCRIPTIVA

HOJA 6 DE 8

Asignatura, Unidad/Tema:

V unidad. Imagen profesional

Objetivo de la Unidad/Tema:

El alumno reconocerá la necesidad de mostrar una imagen personal y profesional, incrementando así su potencial empresarial.

Tiempo Estimado hrs.

Temática	Aprendizaje	Estrategias
V. Imagen profesional 1. Hablar en público 2. Técnicas para hablar en público 3. Herramientas de Imagen profesional. 4. Uso de medios de información.	<ul style="list-style-type: none"> ☛ El alumno reconocerá la importancia de adquirir la habilidad de hablar en público. ☛ Reconocerá las herramientas de imagen profesional: tanto en vestido, como en uso de medios de comunicación. ☛ Desarrollará su autoconfianza para poder dirigirse a un grupo sin importar el tamaño de éste 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Exposición por parte del maestro. ☛ Exposiciones por parte del alumno. ☛ Elaboración de exposiciones grupales e individuales.
Criterios de evaluación de la unidad: Habilidades y conocimientos: 70% y actitudes 30%		



Figura 6.5. Carta descriptiva, página 6.

Fuente: Cabrera, 2016.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CARTA DESCRIPTIVA

HOJA 7 DE 8

Asignatura, Unidad/Tema: VI unidad. El liderazgo en México

Objetivo de la Unidad/Tema: El alumno entenderá la situación existente, conocerá la situación cultural y laboral en la cual se encuentra México.

Tiempo Estimado hrs.

Temática	Aprendizaje	Estrategias
VI. El liderazgo en México 1. La cultura mexicana en el trabajo. 2. El liderazgo en México. 3. El liderazgo en la educación en México. 4. La globalización y el liderazgo en México. 5. Las competencias a desarrollar en los líderes. 6. El liderazgo y la actitud.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ El alumno entenderá la cultura mexicana en el entorno organizacional. ☞ Identificará la forma en la cual se lideran las organizaciones y detectará las mejoras que se puedan generar. ☞ Reconocerá cómo podría mejorar la enseñanza de liderazgo y cómo implementarlo en la educación. ☞ El alumno sabrá la situación en la cual se encuentra México con respecto al resto del mundo. ☞ El alumno sabrá de la importancia existente de la actitud en el liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Exposición por parte del maestro. ☞ Lectura de libros y debate en grupo. ☞ Exposiciones por parte de los alumnos. ☞ Trabajos escritos de investigación.
Criterios de evaluación de la unidad: Habilidades y conocimientos: 70% y actitudes 30%		



Figura 6.6. Carta descriptiva, página 7.

Fuente: Cabrera, 2016.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CARTA DESCRIPTIVA

HOJA 8 DE 8

Criterios de Evaluación y Acreditación

Evaluación:

Las actividades de evaluación serán continuas e integrales, centrándose principalmente en tres aspectos:

a) **Habilidades.**- Son las destrezas manuales, procedimentales y cognitivas que el alumno puede evidenciar al momento de la resolución de problemas. (el saber hacer);

b) **Conocimientos.**-Es el saber teórico-conceptual que se puede incrementar. (el saber).

c) **Actitudes.**- Actitudes.- Son respuestas del alumno ante las diversas situaciones sociales que se le presentan (el saber ser) ;

Como herramientas de evaluación de las habilidades y conocimientos, se sugieren las siguientes: elaboración de un ensayo, exposiciones, mapas conceptuales, sociodramas, resolución de problemas, estudios de caso, avances de proyectos/investigación, reportes de lectura, prácticas de laboratorio y taller, ejercicios de evaluación, prácticas de campo, portafolio de evidencias, discusión analítica, participaciones significativas en clase, exámenes ó evaluación oral/escrita no calendarizados(as). (No se permitirá ningún tipo de actividad de reposición)

Como herramientas de evaluación de las actitudes, se sugieren: a) bitácoras de puntualidad, entrega oportuna de trabajos y proactividad; b) autoevaluación comentada; c) evidencia de participación en su comunidad de aprendizaje.

Acreditación:

Para acreditar el curso el alumno deberá cumplir con el 90% de las asistencias regulares del curso, además deberá presentar una evaluación mínima aprobatoria (80 ptos.) en todos y cada uno de los aspectos a evaluar, si faltase uno de ellos, será sujeto de no acreditación.

Bibliografía:

Básica:

- § Fernández Collado, Carlos (2003) La comunicación en las organizaciones. Edit. Trillas. México
- § Rodríguez, Mauro y Ramirez, Patricia (2004) La psicología del mexicano en el trabajo, Ed. McGraw Hill.
- § Garza Treviño Juan Gerardo. Administración Contemporánea. McGraw Hill. 1998
- § Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Limusa. 1992
- § Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Pearson Prentice Hall. 2004.
- § Revistas: Expansión y Soyentrepreneur.

Complementaria:

- § . www.soyentrepreneur.com, www.expansión.com.mx, www.marketing-up.com.mx, www.mundoejecutivo.com.mx, www.intermanagers.com, www.pyme.gob.mx, <http://www.cce.org.mx>, <http://www.cna.org.mx/sitios.htm>, <http://www.ameri.com.mx>, <http://www.amefpp.org.mx/rrhh.htm>, <http://www.amefpp.org.mx/>, <http://www.imef.org.mx/imef>



Figura 6.7. Carta descriptiva, página 8.

Fuente: Cabrera, 2016.



Conclusiones

1. Al inculcar los conocimientos básicos de la administración en las mentes de las personas que ejercerán el liderazgo, podrán conocer los factores, tanto externos, como internos, que se deben tomar en cuenta en la realización de la tarea, se puede tener considerado en la visión que riesgos pueden afectar en las decisiones tomadas y en la conducta y actitud del equipo de trabajo.

El desconocimiento de lo que rodea el espacio laboral puede afectar considerablemente la ejecución de las tareas, por el simple hecho de que están controladas por otra área u otra empresa, tomando como ejemplo, cuando se requiere cierta motivación económica que el equipo de trabajo necesita, es necesario consultarlo con el resto de las áreas que se implican en esa tarea, como finanzas y recursos humanos, además de los salarios que se encuentran en la zona geográfica de la empresa, o de la ideología que esta lleve. En otras palabras, si no se considera la filosofía o la estructura de la empresa, es posible que no se pueda tomar una decisión acertada, lo que puede provocar una considerable desmotivación cuando se busca lo contrario.

El desconocimiento es un lujo que un buen lidera no puede darse y por ende tiene que conocer el suelo que está pisando y es por eso que debe conocer la estructura de la empresa, así como las áreas de las cuales depende o tiene que trabajar y cuales son su funciones.

2. Como se permite ver en una mayoría de empresas mexicanas, el concepto de un buen líder difiere mucho de lo que las teorías aquí mencionadas, el liderazgo transformacional no es algo que se ejerza y esto es a una falta de preparación del mismo personal que ocupa esos puestos.

Al no tener una cultura que en verdad se preocupe por un liderazgo bien definido, suele ser considerado innecesario, y esto se debe simplemente al desconocimiento de la existencia de dicho liderazgo. Al poder obtener las metas numéricas que asigna la empresa, se suele creer que se encuentra en un estado saludable, cuando no



se suele contemplar que se podría estar mejor, es posible que se estén ignorando otras señales de alerta, como la rotación continua de empleados, o la pérdida de un verdadero interés de los empleados hacia el trabajo, incluso la felicidad o el estado de ánimo general.

Con las habilidades que el líder obtenga, podrá comprender todas estas situaciones empíricas del ambiente de trabajo, ya que la visión que obtenga puede percibir esas señales en un momento en el cual todavía no son un problema y es posible hacer algo al respecto y poder eliminar actitudes que no son benéficas ni para la empresa ni para el mismo personal.

Por otra parte, si el líder se integra a una empresa en la cual ya se tienen los problemas mencionados, las habilidades que obtenga le podrán dar la capacidad de abatir dichas situaciones y poder mejorar tanto el ambiente como la capacidad de los empleados para realizar las tareas incluso mejor de lo que se espera y así poder recuperar un lugar que sea de mayor beneficio para la empresa que en la que se encuentre.

3. Al tomar en cuenta a la clase de personas a las cuales se tiene que dirigir hacia un mismo objetivo, el líder podrá intuir la mejor forma con la cual se les tiene que asignar la tarea necesaria, y también podrá asignarla al mejor elemento del equipo basándose en la forma en la cual el elemento percibe el trabajo.

Si el líder dedica tiempo a su equipo en un lugar como México, en donde existe una cultura más paternalista que de líder-colaborador, podrá comprender al personal que tiene en su equipo, es decir, integrarse con el equipo de una manera adecuada, sin poner en duda su posición, podrá conocer la manera en la cual cada elemento se desenvuelve y podrá conocer sus intereses, aprovechando al máximo el conocimiento que obtenga, desde cuales son las habilidades específicas de cada miembro del equipo, las necesidades, las debilidades por supuesto y también los intereses que los impulsarán para obtener cada vez un mejor rendimiento.



Al poder adentrarse en la mente de los colaboradores, el líder podrá desarrollar a personas que sean independientes en el ambiente de trabajo, así desarrollando su autoconfianza para que sean capaces de tomar decisiones maduras, eficaces y eficientes en lo que necesite la empresa, creando elementos motivados, para que puedan transmitir esa misma motivación al resto de la empresa, creando un ambiente totalmente apto para el desarrollo personal y profesional para cada individuo que lo habite.

Conclusión general

La tarea del liderazgo no es una asignación fácil de realizar, por el contrario, es una situación en donde no solo se debe ser responsable de una persona, es donde un conjunto de individuos que piensan, actúan y reaccionan de manera diferente e impredecible dependen del líder y de que sus decisiones sean correctas en la mayoría de los casos, es donde la responsabilidad del bienestar de áreas o empresas completas descansan en sus hombros, un concepto muy diferente al que se tiene en México, donde el líder es el que simplemente cobra más y hace menos.

Es por eso, que se debe tener una preparación para poder realizar esta tarea y es imprescindible que se comience a tomar en serio la regularización de las personas que la ejercen y más en un país como México donde se encuentra un alto potencial mal explotado, y esto es a causa del desconocimiento de las habilidades que se deben tener.

El tener las habilidades de un liderazgo transformacional en México podrá repuntar la dirección de los empleados y de los empleadores a una mejor situación económica y social, ya que al obtener gente con mejor preparación para la realización de esta tarea, en automático se generarán más líderes transformacionales, llevando una cultura de trabajo en equipo a donde quiera que esto los lleve, rompiendo con los paradigmas en las mentes de las personas y así, con estos conocimientos, sacar los mejores talentos que cada individuo tenga y desarrollarlos hasta convertirlos en los mejores en su campo, rompiendo con la baja autoestima y el sometimiento que gobiernan la mente colectiva para que así se pueda demostrar que México está lleno de talento que ha sido explotado de la manera correcta.



Bibliografía

- Adair, John (2009). Como desarrollar líderes: Los siete principios de un desarrollo efectivo del liderazgo. Kogan page.
- Araujo, Jesús & Brunet, Ignasi (2011). Compromiso y competitividad en las organizaciones: el caso de una empresa aeronáutica. Publicacions URV.
- Cano, María & Beviá, Begoña (2010). Estrategias y plan de internacionalización. Escuela de organización industrial.
- Castañeda, Adriana (2012). Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados para el desempeño de su trabajo. Universidad nacional autónoma de México, México.
- Castillo, Emily & Ríos, Doris (2011). Factores físicos del ambiente laboral: propuesta de la escala psicológica de valoración afectiva del ambiente físico laboral. Universidad nacional autónoma de México, México.
- Cerquera, María & Castellanos, Alejandra (2013). Proyecto de investigación, calidad de vida y bienestar. Universidad colegio mayor de nuestra señora del rosario, facultad de administración. Colombia.
- Figuroa, Néstor (2007). Gerencia para el desarrollo social y eficacia de valores. Ed. MBA.
- Fuentes, María & Cordón, Eulogio (2014). Fundamentos de dirección y administración de empresas. Pirámide.
- Gairín, Joaquín & Castro, Diego (2011). Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas, reflexiones y experiencias en Iberoamérica. Red AGE.
- Oscos, Guillermo & Greco, Hugo (2013). El complejo mundo de la gestión. La profesionalización hace la diferencia, Editorial Drunken.
- Pérez, Román & Solís, Pablo (2009) "La Organización. Como función de la administración" en Contribuciones a la Economía.
- Rodriguezpaniagua, Paloma (2009). Cultura laboral "a la mexicana". Universidad nacional autónoma de México, México.



- Rojas, Jesús (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Facultad de derecho, universidad autónoma de Barcelona, España.
- Sánchez, José (2015). Sustentabilidad e innovación como detonantes de la competitividad. Universidad de Guadalajara, México.
- Tintoré, Mirela (2010). Universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la facultad de educación de la universitat internacional de Catalunya. España.
- Valencia, Andrea (2012). La administración aplicada en empresa constructora. Estudios incorporados a la universidad nacional autónoma de México, México.
- Vives, Antonio & Peinado-Vara, Estrella (2011). La responsabilidad de la empresa en América latina. Banco interamericano de desarrollo.
- Zúñiga, Carlos (2015). Inteligencia emocional para el liderazgo. Palibrio.

Bibliografía digital

www.redalyc.org

www.eoi.es

<http://definicion.mx>

<http://entornoorganixzacionalunivalle.blogspot.mx>

<http://es.slideshare.net>

<http://www.mailxmail.com>

<http://eapucr.blogspot.mx>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.revistaeducacion.educacion.es>

<http://www.rinace.net/riee>