



ANTOLOGÍA

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Sello UDS

7º Cuatrimestre

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una

institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán - Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán - Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Dirección y Liderazgo

Objetivo de la materia:

Desarrollar estrategias y habilidades, para aprender exitosamente funciones directivas valiéndose de un razonamiento lógico y fundamentado para la toma de decisiones de alto impacto en la organización y la conducción de grupos humanos encaminados al logro de los objetivos institucionales.

Índice

Unidad 1: PROCESO ADMINISTRATIVO COMO PUNTO DE PARTIDA DE LA DIRECCIÓN	11
1.1 Generalidades de Dirección.....	13
1.2 Principios de Dirección	15
1.3 Etapas de Dirección.	18
1.4 Importancia de la dirección.	19
1.5 Dirección estratégica de personas.....	21
1.6 Dirección de proyectos	22
1.7 Retos actuales de la dirección.....	24
1.8. La acción directiva y la innovación	26
1.9 Habilidades directivas.	28
1.10 Las variables del proceso directivo como causas del liderazgo.....	31
1.11 ¿Qué es la dirección y qué es el liderazgo?.....	33
Unidad 2: EL LIDERAZGO Y SUS GENERALIDADES	35
2.1 Concepto de liderazgo.....	35
2.2 Enfoques del liderazgo.....	36
2.3 Factores situacionales en el liderazgo	38
2.4 Liderazgo y ética profesional.	39
2.5 Importancia del liderazgo en la organización.	43
2.6 Cualidades y características del líder	44

2.7 Tendencias actuales del liderazgo.....	47
Unidad 3: EL PENSAMIENTO DE LIDERAZGO.....	50
3.1 Estilos de liderazgo.	50
3.2 El liderazgo y el pensamiento sistémico.....	56
3.2.1 Base y principios de un líder sistémico.....	58
3.3 Líder estratégico	62
3.4 Importancia de la comunicación en el liderazgo.	63
3.5 El papel del liderazgo en la solución de problemas.	66
3.6 Negociación	69
3.6.1 Características de la negociación	70
3.7 Concepto de conflicto	71
3.8 Importancia de la negociación en el manejo de conflictos	73
Unidad 4: LAS RELACIONES Y EL LIDERAZGO	76
4.1 Relaciones diádicas.	76
4.2 El líder y las relaciones interpersonales.....	78
4.3 El líder y la delegación	79
4.4 El líder como motivador de su equipo.....	82
4.5 El líder como agente de cambio.....	85
4.6 Liderazgo transcultural.	91
4.7 Cultura, rasgos culturales y cultura organizacional	93

4.8 Liderazgo en la Cultura Mexicana.....	97
4.9 Competitividad y liderazgo	101
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA:	106

Unidad 1: PROCESO ADMINISTRATIVO COMO PUNTO DE PARTIDA DE LA DIRECCIÓN.

El proceso administrativo se compone de una serie de etapas que nos ayudarán a conseguir los objetivos propuestos. El proceso administrativo es continuo. No se trata de realizar cada una de las etapas y todo termina ahí. Cuando termina un ciclo, se pasa al siguiente. Normalmente se utiliza para el objetivo general de la empresa, objetivos particulares o incluso para proyectos menores.

Henri Fayol, fue el creador del proceso administrativo. De él emanan las 4 etapas de las que sé que compone el proceso administrativo:

Planificar.

Organizar.

Dirigir.

Controlar.

Para Fayol, estas cuatro etapas eran imprescindibles para la buena gestión gerencial. Todo equipo directivo debe dominarlas y tenerlas en cuenta de cara a cualquier proyecto. Con todo, Fayol nunca fue extremista en sus ideas y se puede leer en su obra como dejaba espacio para la flexibilidad y la adaptación. Así, los seguidores de la teoría clásica de la administración han ido completando, mejorando y adaptando el proceso administrativo a los diferentes tipos de empresas que han ido naciendo durante las últimas décadas.

Etapas del proceso administrativo

En la definición, hemos dicho que el proceso administrativo está formado por una serie de etapas: planificación, organización, dirección y control. En este apartado las

desarrollaremos y las explicaremos. Claro que, en primer lugar, conviene saber cómo se separan estas dos fases:

Fase mecánica: La fase mecánica está compuesta por la planificación y la organización. Podríamos decir que es una parte estática del proceso.

Fase dinámica: La fase dinámica, por su parte, está compuesta por la dirección y el control. En este sentido, la palabra dinámica hace referencia al movimiento.

Es decir, una vez hemos planificado y organizado, toca ejecutar y ponerse manos a la obra.

Proceso Administrativo (fase Mecanica Y Fase Dinamica)

En cualquier caso, más importante que distinguir entre mecánico y dinámico, es conocer las distintas etapas que lo componen:

Planificación: Trata de programar las tareas a realizar y solver las cuestiones pertinentes que más tarde se ejecutarán.

Organización: La idea es ver quién se encargará de cada tarea, en qué orden y que estructura tendrá el proyecto en su ejecución.

Dirección: La dirección no sólo se encarga de mandar, también se encarga de ayudar, respaldar e intervenir ante cualquier conflicto que se presente en la consecución de objetivos.

Control: El control se basa en el seguimiento de métricas confiables que permitan supervisar que se conseguirán los objetivos más grandes.

1.1 Generalidades de Dirección.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.

Burt K. Scanlan Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmie La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por los procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso éstas requieren de la intervención del ser humano para funcionar: un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador, asimismo, un grupo de trabajado requiere de un coordinador.

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con

nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

“Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación.

La dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La función de la dirección es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la empresa.

1.2 Principios de Dirección

Los principios de la dirección empresarial tienen su origen en el libro de Henry Fayol (publicado en 1916) que, luego de los avances tecnológicos y de la práctica empresarial de las décadas siguientes, lograron mejorarse. En la actualidad se reconocen cinco principios básicos que permiten llevar adelante el desempeño de una organización:

- La coordinación de intereses. Consiste en mantener la armonía entre los diferentes integrantes de la organización para que puedan llevar adelante sus objetivos (por ejemplo, mantener un equilibrio entre los intereses de los inversionistas, el directorio y los empleados).
- La impersonalidad del mando. Consiste en el desempeño de la autoridad basado en requerimientos y en objetivos estipulados por la organización. La autoridad de mando debe actuar en base a los intereses y demandas de la empresa, no según su criterio e intereses individuales.
- La supervisión directa. Consiste en hacer funcionar de manera correcta la cadena de mandos, a través de diversos canales de comunicación que permitan emitir órdenes, solicitar informes y recibir una respuesta. De esta manera, la autoridad puede brindar apoyo y seguimiento a cada responsable de un área.
- La vía jerárquica. Consiste en la calidad de los mensajes que transmite la autoridad para que el receptor comprenda su carácter de veracidad e importancia. Los mensajes deben ser claros y precisos, sin dejar lugar a dobles interpretaciones. De esta manera se evitan malos entendidos, conflictos y rumores.
- La resolución de conflictos. Consiste en evitar posibles situaciones de conflicto y en resolver problemas, aunque a simple vista parezcan de poca importancia (podrían empeorar a través de la difusión de boca en boca entre los empleados). El conflicto es un problema que se antepone al logro de las metas de la organización.

Los 14 principios de la administración según Fayol

El industrial francés Henry Fayol fue uno de los principales contribuyentes al enfoque de la administración. En su libro titulado *La administración industrial y general* (1916) dio a conocer los catorce principios que dan orientación administrativa sobre cómo implementar las cinco funciones de la dirección:

- La división del trabajo. Dividir la organización del trabajo según la especialización y la eficiencia de cada empleado y de cada área, para alcanzar una mejor eficacia y productividad.
- La autoridad y la responsabilidad. Establecer un equilibrio entre el poder que ejerce la autoridad y las funciones que debe realizar, para evitar hacer abuso de la autoridad.
- La disciplina. Respetar y hacer respetar a los demás, cumplir las normas y reglamentos de la organización. Este principio puede fomentarse desde la autodisciplina o a través de sanciones o multas para quien no las respete.
- La unidad de mando. Establecer que cada empleado responda a un solo superior directo, de quien recibirá órdenes y apoyo. De lo contrario se podría afectar el desempeño y la productividad de la organización.
- La unidad de dirección. Asegurar que todas las actividades que tengan el mismo objetivo (como marketing, publicidad, ventas y promoción), sean dirigidas por un mismo director, a través de un plan y de procedimientos establecidos.
- La subordinación del interés individual al interés general. Reconocer y fomentar, en primer lugar, el interés general de la organización y, en segundo lugar, el de los empleados (como ascender, capacitarse o aprender nuevas tareas).
- La remuneración. Mantener una política de remuneración (valor monetario que la empresa da al empleado, a cambio de los servicios recibidos) que debe incluir incentivos financieros y no financieros.

- La centralización y descentralización. Definir el grado de concentración de poder de la autoridad, que varía según la condición del negocio y el tipo de personal.
- La cadena escalonada. Establecer con claridad una línea de autoridad o de mando, que puede ser horizontal o vertical.
- El orden. Mantener un lugar para cada objeto (a fin de optimizar los tiempos de producción) y mantener el orden social (a través de la selección adecuada de cada empleado en el cargo más idóneo).
- La equidad. Dar un trato igualitario a todos los empleados, asegurando bondad y justicia (ese tipo de vínculo genera lealtad y compromiso).
- La estabilidad personal. Fomentar y acompañar el rendimiento del empleado que es contratado de manera permanente y que sabe que tiene oportunidades de progresar dentro de la organización.
- La iniciativa. Estimular a los empleados para que opinen, aporten sugerencias constructivas y armen planes de trabajo, para que se sientan partícipes de la organización.
- El espíritu de cuerpo. Crear unidad, cooperación y espíritu de equipo entre los empleados, para evitar confrontaciones. Es importante recompensar a cada uno según sus méritos sin generar celos o situaciones de disconformidad.

1.3 Etapas de Dirección.

La dirección es una función administrativa mediante la que se busca influir positivamente en las personas que integran la organización con el objetivo de incrementar su contribución a las metas grupales.

Los elementos del concepto, de acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert Jr., se pueden definir como:

Liderazgo. Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.

Motivación. Los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

Equipo. Dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con un propósito común.

Comunicación. Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Munch (p. 105), conjuga estos elementos indicando que la dirección consiste en la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.

1.4 Importancia de la dirección.

La Dirección es un aspecto muy importante para el desarrollo de las organizaciones, porque esto trae como consecuencia el comportamiento del recurso humano de la empresa. Exige un alto nivel de liderazgo de quienes dirigen la empresa, requiere el establecimiento de un sistema de comunicación que permita a los colaboradores trabajar en equipo, al coordinar todos sus esfuerzos y contribuir eficazmente al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dado lo anterior, podemos definir dirección como:

“Un conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, donde el líder de un grupo de colaboradores busca guiar sus esfuerzos y motivarlos, para que sus actitudes y aptitudes estén enfocadas al logro de los objetivos de la organización”

Dicho esto, la acción de dirigir es una función básica e importante dentro de la organización, por lo que algunos expertos consideran que la dirección y la organización tienen el mismo significado.

Dirección tiene que ver con emitir instrucciones ordenanzas u asignaciones y asegurarse de que los colaboradores sigan las instrucciones, por eso se le considera un proceso para guiar actividades de los colaboradores en sus direcciones asignadas.

La Dirección es una parte fundamental en el trabajo de los administradores, sea presidente de una organización, gerente de una sucursal, gerente de departamento, en fin todos los que dirigen o lideran un grupo de colaboradores dentro de la organización.

Importancia de la Dirección en las Organizaciones

Es de suma importancia que los líderes de un grupo de personas tengan un carácter fundamentado en principios y valores dirigidos a ofrecer soluciones efectivas que atraigan a masas de personas para que sigan confiando en la organización. Por eso, es muy importante, dada su investidura, que haya una formación integral, no solo en actividades organizacionales, sino en principios y valores que les permita ejercer su asignación de forma efectiva y sólida, para que puedan ejercer sus actividades, no solamente los colaboradores, sino también el líder.

La Dirección es fundamental dentro de una organización porque:

- Pone en marcha lineamientos establecidos en la planeación y organización. Si no hay acción, esos lineamientos se quedarán solamente en sueños e ilusiones.
- A través de ella se puede lograr que los colaboradores tengan una mejor conducta dentro de la organización.
- La productividad de la organización depende directamente de una dirección eficiente.
- Su calidad está reflejada en el logro de los objetivos, una correcta implementación de los sistemas de control y un liderazgo sólido basado en el trabajo en equipo.
- El recurso humano está capacitado eficazmente para desarrollar las diferentes asignaciones dentro de la organización y, por consiguiente, un equipo de trabajo competente para alcanzar la efectividad organizacional.

En conclusión: Una buena dirección corporativa, basada en sólidos principios y valores, y un equipo de trabajo eficazmente capacitados, dirigido a proporcionar soluciones efectivas, propician el aumento de la riqueza organizacional.

1.5 Dirección estratégica de personas.

La Dirección Estratégica de Personas es el campo que estudia relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la estructura.

Según Miller (1986), la DEP engloba aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados a todos los niveles de la unidad de negocios y que están relacionadas con el análisis, selección y ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, considerando las estructuras organizacionales más apropiadas en cada caso.

Se trata, en suma, de identificar metódicamente dónde residen las fortalezas de las personas que trabajan en la empresa, y definir las estrategias empresariales y las políticas de recursos utilizando y desarrollando estas ventajas. Por otra parte, se busca detectar las competencias de esas personas que pueden ser clave en un futuro para la empresa en función de su entorno y estrategia, y dar los pasos correspondientes para adquirirlas.

1.6 Dirección de proyectos.

Más allá de los procesos y técnicas que se utilicen en el proyecto, son principalmente las personas las responsables de alcanzar los objetivos del mismo. Es por ello que para la eficiente administración del proyecto es fundamental el rol que cumpla el director o administrador del proyecto y las personas involucradas en los equipos de trabajo.

Los proyectos no son planes, Gantt y planillas de cálculo. Los proyectos son personas. Para un proyecto exitoso es imprescindible que el director del proyecto gestione de manera adecuada el equipo de trabajo.

El DP es la persona responsable de coordinar el proyecto para que se cumpla el resultado esperado. Las habilidades generales del DP están relacionadas con la administración, incluyendo temas tales como: contabilidad, finanzas, ventas, marketing, investigación, desarrollo, producción, distribución, planificación estratégica, comportamiento organizacional, administración de personal, manejo de relaciones personales, motivación, etc. El buen DP comprende rápidamente el problema e implementa las soluciones correctas con gran capacidad para adaptarse a los cambios.

Además, detecta con facilidad las oportunidades y amenazas del mercado, utiliza la motivación para formar equipos unidos de trabajo, mantiene la visión de conjunto del proyecto y no se deja avasallar por detalles minuciosos. Como si todo esto fuera poco, también administra eficientemente su tiempo, sabe que el éxito del proyecto se basa en un buen plan, presupuesto, desempeño y satisfacción al cliente. Pero lo más destacable es que es un excelente comunicador.

Entre las cualidades generales del DP se destaca el liderazgo para establecer claramente la visión del futuro y la estrategia necesaria para alcanzarla.

Como mencionamos antes, la principal cualidad del DP es saber comunicar, para enviar la información a la organización de lo que se debe hacer en forma clara, unambigua y completa.

El DP necesitará negociar los acuerdos ya sea en forma directa o con intermediación de un árbitro o mediador. Por último, los buenos DP tienen gran influencia sobre la organización para hacer que las cosas sucedan. Para ello, es necesario comprender bien la estructura formal e informal de la organización.

“Influir es hacer que la gente realice cosas que por sí sola no haría.”

1.7 Retos actuales de la dirección.

Ser directivo de una empresa no resulta sencillo en estos tiempos. Y es que el siglo XXI se está caracterizando por los rápidos y continuos cambios, que afectan directamente al mundo empresarial. La complejidad del entorno exige a los responsables adaptarse a estos cambios para no quedar rezagados.

5 retos actuales de un directivo:

Incertidumbre

Uno de los retos que mencionó Iglesias fue la incertidumbre, que desde nuestro punto de vista tiene mucho que ver con la velocidad del cambio y la complejidad. Y es que hoy en día ningún directivo/a puede estar seguro de nada, lo que provoca cierto vértigo. Sin embargo, es importante que los líderes tengan claro que ésta es la nueva realidad, así que hay que sentirse cómodo con ella. Según el consejero delegado de Ibercaja, la clave para luchar contra la incertidumbre es ser innovador sin tener miedo a arriesgar. Respecto a la velocidad del cambio, el directivo propone una mayor autonomía y exigencia; y frente a la complejidad, procesos más simples.

Globalización

Los directivos/as de hoy en día también deben enfrentarse a la globalización. La mejor forma de enfrentarse a este reto es teniendo una visión global, es decir, siendo consciente de que aunque tengamos una nacionalidad e identidad única, estamos estrechamente relacionados con el mundo y, de hecho, todo lo que pase en el planeta tiene implicaciones de forma social, política y económicamente de forma local. Por eso, Iglesias asegura que “la globalización implica visión global con aplicación local”.

Digitalización

Como no podía ser de otra manera, también vamos a hablar del reto de la digitalización, que el directivo de Ibercaja propone transformar en la “oportunidad de la comunicación”. Ya que nadie puede escapar hoy en día de la digitalización, lo más adecuado es identificar y aprovechar las oportunidades que ofrece este salto al mundo digital lo antes posible. Entre otras, debemos destacar la posibilidad de comunicarse más y mejor con los clientes a través de Internet y, sobre todo, de las redes sociales.

Gestión del talento

También la relación entre los trabajadores y las empresas ha experimentado importantes cambios durante los últimos años. En este sentido, debemos destacar la gestión del talento, y más concretamente, el reto de encontrar los mejores profesionales y retenerlos. Para afrontarlo, nada mejor que recurrir a la motivación y al reconocimiento.

Competitividad

Por último, queremos hablar de la competitividad, un reto que Iglesias propone combatir con un fuerte valor diferencial y coherencia en el estilo. Desde nuestro punto de vista, los directivos también deben tener en cuenta que el objetivo de la empresa no solo debe ser influir sobre el entorno, sino adaptarse a él. Además, es necesario plantear alianzas estratégicas, ya que en el futuro se puede necesitar como aliada a una empresa competidora.

1.8. La acción directiva y la innovación

¿La acción directiva es completamente distinta de acuerdo al tipo de empresa? La respuesta es negativa. El directivo moderno tiene que combinar capacidad de gestión que le permita lidiar con la “corriente circular” y la innovación, simultáneamente.

Lo que ha sucedido es que el acelerado cambio tecnológico está llevando a que los entornos estables se vayan volviendo una especie en extinción.

Al mismo tiempo, la innovación de carácter tecnológico es la menos predecible de las modalidades de innovación.

La convergencia entre administrar e innovar va acompañada de la convergencia entre la empresa establecida y el emprendimiento. Las grandes empresas necesitan innovar a un ritmo que no puede ser sostenido por sus esfuerzos internos, razón por la cual cada vez más recurren a la innovación externa como complemento de la propia. En el último estudio sobre las empresas tecnológicas más innovadoras del mundo realizado por The Boston Consulting Group se constató que las compañías más innovadoras utilizaban un enfoque analítico que les facilita la identificación de nuevas ideas a través de redes sociales y análisis de big data, una práctica habitual entre el 65 % de las compañías más innovadoras frente al 14 % de las menos innovadoras.

Las grandes empresas emplean la analítica de datos para localizar tecnologías clave y compañías de cara a adquirir licencias o firmar acuerdos que les permitan acortar los tiempos de desarrollo y adelantarse a los competidores.

Otra de las claves de la innovación es la flexibilidad. Hadi Zablit, coautor del estudio, explica que las grandes empresas “complementan vehículos tradicionales, como las joint ventures, con enfoques más novedosos como el capital riesgo y los viveros de empresas, y a la vez fomentan una cultura abierta ante lo que viene de fuera a través de

incentivos y modelos de liderazgo”. Así, el 62 % de las compañías más innovadoras utiliza viveros de empresas, frente a solo el 13 % de las menos innovadoras.

Lo importante pues es que el directivo comprenda que de acuerdo al momento y las circunstancias debe enfrentar realidades que son cualitativamente distintas, lo que lleva al empleo de herramientas y metodologías también diferentes. La necesidad creciente de innovar se impone, pero no a expensas de la eficacia y eficiencia en la gestión.

1.9 Habilidades directivas.

¿Qué son las habilidades directivas?

Las habilidades directivas son todos aquellos conocimientos y capacidades necesarios para el desempeño de cualquier actividad de gestión y liderazgo. Para muchos, poseer estas habilidades es un factor importante para su crecimiento profesional, personal y dentro de un equipo de trabajo.

El gerente, directivo o administrador debe contar con diversos conocimientos para cumplir con éxito las metas y objetivos tanto de la empresa como los personales, el desarrollo de habilidades sociales, capacidad de comunicación o la resolución de conflictos para lograr los objetivos, habilidades motivacionales y de liderazgo son primordiales para destacar y lograr un crecimiento profesional hacia mejores puestos.

Sería imposible listar todas las habilidades que un director moderno necesita desarrollar en la actualidad, pero en los próximos puntos te daremos los más representativos del tipo de líder que los puestos más exigentes solicitan.

¿Cuáles son las habilidades directivas esenciales?

Resolución de Problemas

Mientras te desarrolles como gerente o directivo, es muy probable que surja algún tipo de problema, pueden ser internos o externos e involucrar a diversos miembros de tu equipo de trabajo. Como líder debes tener la capacidad de resolver de manera ágil, consciente y rápida cualquier tipo de problema que se desarrolle dentro de la organización. Evaluar los resultados y percibir los posibles daños del problema en cuestión, es una parte importante de esta habilidad directiva.

Toma de Decisiones

La mejor manera de llevar a cabo las tomas de decisiones, será estableciendo los objetivos por cumplir, escogiendo el camino que te guiará para lograr los resultados que deseas. Lo mejor es que tomes el tiempo adecuado para tomar alguna decisión importante, porque recuerda que estas repercutirán directamente en toda la organización y tu equipo.

Flexibilidad y Capacidad de Adaptación

Aunque tu puesto es directivo, ten por seguro que no siempre tendrás el control de todo lo que sucede dentro y fuera de la empresa, así que debes ser capaz de adaptarte a las nuevas situaciones sin que estas representen un problema para ti. Esta habilidad te ayudará también a tomar decisiones adecuadas.

Comunicación efectiva

Entendida como un proceso, la comunicación efectiva engloba la tarea de compartir de manera comprensible, todos los conocimientos e ideas entre colaboradores de una organización. Este proceso es útil tanto para transmitir una idea como para confirmar que esta haya sido comprendida exitosamente, para lo cual se requiere de un amplio sentido de empatía y escucha.

Habilidades de liderazgo y comunicación

Como directivo tendrás la responsabilidad de un equipo a tu cargo. Aprender a escuchar, comprender, dar retroalimentación propositiva y saber comunicarse asertivamente será parte de tu día a día. Debes saber dirigir a tu equipo, pero también motivarlo; un auténtico líder debe ser capaz de guiar a su equipo y trabajar junto a él.

Organización y productividad

La organización y la planificación serán clave para acceder a un puesto gerencial y llevarlo a cabo de manera exitosa, buscando de manera constante soluciones efectivas. Para ejercer una organización y productividad óptima, requieres de un amplio conocimiento acerca de los recursos con los que cuenta la empresa, así como una idea general de cuáles son las mejores estrategias para utilizar todo el potencial de los colaboradores y trazar objetivos de forma realista.

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es una habilidad directiva que cualquier líder debe desarrollar, pues este conjunto de habilidades te permitirán enfrentarte a situaciones difíciles y al mismo tiempo gestionar tus emociones de manera personal y para con los demás. La inteligencia emocional te ayudará a empatizar con tu equipo, comunicar de manera efectiva, resolver conflictos y expresar tus sentimientos e intenciones profesionalmente.

1.10 Las variables del proceso directivo como causas del liderazgo.

En el proceso directivo se integra la sinergia (suma de energías) de las variables como la fuente del liderazgo, que se describen a continuación:

Aprendizaje	Conocimientos adquiridos a través de la educación formal (escuelas, colegio y universidades) e informal a través de la experiencia.
Habilidad	Todo aquello que es fácil realizar de manera creativa, técnica, humanística, administrativa.
Actitud de mando	Forma de comportamiento personal para ejercer el mando (autócrata, democrático o participativo)
Comunicación	Comprender y ser comprendido, establecer correctamente el proceso de comunicación, hacer nuestro mensaje comprensible y comprender el mensaje de otros.
Motivación	Entender, interpretar y comprender que las personas se mueven a través de estímulos que pueden ser materiales, espirituales o psicológicos.
Poder	Atributos de impacto e influencia ante los seguidores.
Comportamiento	Capacidad de adaptar la conducta de mando a las situaciones que se presenten o situaciones cambiantes de subalternos.

La sinergia de las variables son energías directivas aplicadas interactivamente y además cada una puede moverse (o actuar) en forma independiente, están en la mente, en la disposición y compromiso para dirigir

El líder debe desarrollar su capacidad para hacer que las variables de mando se interrelacionen de manera adecuada en el proceso de dirección para lograr un liderazgo efectivo, que se podrá observar en la siguiente figura:

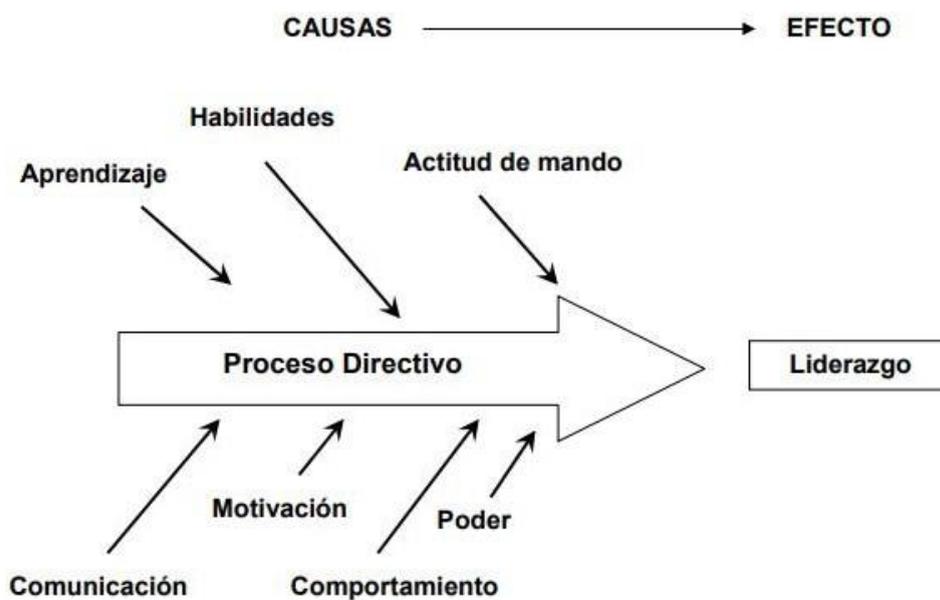


Figura 1.8 Variables del proceso directivo como causas del liderazgo

1.11 ¿Qué es la dirección y qué es el liderazgo?

Para comprender mejor las similitudes y diferencias entre liderazgo y dirección, empecemos por definir ambos términos:

Liderazgo. Es la habilidad para motivar a las personas a tu cargo para que se comprometan con proyectos en común y adopten la cultura empresarial.

Dirección. Principalmente consiste en administrar el trabajo y garantizar que cada miembro del equipo cumpla eficientemente con sus tareas.

¿Lo más importante es el liderazgo o la dirección?

Generalmente, ambos van de la mano y se complementan. Mientras que la dirección planea y se encarga de que las tareas se ejecuten, el liderazgo se encarga de motivar para que cada integrante del equipo dé lo mejor de sí y se sienta satisfecho con su trabajo. Una empresa exitosa requiere de una dirección que coordine a su personal y líderes capaces de motivar.

La dirección dice qué hacer y los líderes dicen cómo hacerlo

Los directivos organizan, establecen metas a corto y largo plazo, crean roles con tareas definidas y designan personas. También son responsables de que cada integrante del equipo entienda cuáles son sus funciones, por lo que entregan los recursos y capacitación necesarios para que los objetivos se cumplan en el tiempo programado.

Los líderes guían con el ejemplo. En lugar de delegar, explicar y desaparecer en su oficina, un líder participa activamente en los proyectos. El líder comprende su papel de modelo a seguir, por lo que se muestra motivado, optimista y abierto a dialogar con los demás miembros del equipo.

La dirección se apega a las órdenes, el liderazgo es proactivo

Quien tiene un estilo directivo suele seguir al pie de la letra las indicaciones y se asegura que los miembros de su equipo también lo hagan. Si la empresa posee un manual de procedimientos, el directivo lo conocerá y aplicará sin cuestionar.

Un líder, por el contrario, analizará si los procesos establecidos funcionan para cada situación en particular, y en caso contrario, buscará soluciones creativas. Además de pensar en las necesidades de la empresa, el líder siempre actúa a favor de su equipo

La dirección orienta, el líder formula preguntas

Cuando un miembro del equipo busca apoyo, la buena dirección se encargará de ofrecer soluciones, estará en la mejor disposición de ayudar y mostrará el camino a seguir. Un líder, por el contrario, prefiere que sea el miembro del equipo quien encuentre las respuestas. Por ejemplo, en lugar de dar soluciones preguntará: ¿qué necesitas de mí para que eso funcione?

La dirección crea reglas, el líder las rompe

La mentalidad de la dirección suele ser tradicional, metódica y muchas veces basada en creencias. Sigue la premisa de que, si algo funciona, ¿para qué cambiarlo? Por el contrario, los grandes líderes son disruptivos y en lugar de seguir las reglas crean reglas nuevas. Los líderes siguen la premisa de que no se puede esperar obtener cosas distintas haciendo siempre lo mismo.

Unidad 2: EL LIDERAZGO Y SUS GENERALIDADES.

2.1 Concepto de liderazgo.

En la actualidad existe una gran cantidad de definiciones de liderazgo:

1. “Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (Newstrom, 2007, p. 196).
2. “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2004, p. 458).
3. “Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (Ivancevich, 2005, p. 492).
4. “Proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas” (Hughes, 2007, p. 8).
5. “Relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006, p. 5)
6. “Expresión directiva de impacto e influencia en la conducta de otros” (Velázquez, 1996, p. 186).

El líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciadas por el líder, la influencia es la relación entre las personas (Daft, 2006, p. 4), y el fin común son los objetivos que se pretenden alcanzar.

2.2 Enfoques del liderazgo

El liderazgo es un conjunto de rasgos como inteligencia, extroversión, auto confianza, ambición, empatía y otros. Debe basarse en la comunicación para lograr una buena percepción y con ello, generar la persuasión. El líder no nace, sino que se forma a lo largo del camino, mediante el desarrollo de competencias que se traducen en cualidades que permiten la efectividad de la influencia que se ejerce en el grupo al que pertenece. Las teorías del liderazgo se traducen en esquemas de dirección o de gerenciamiento en las empresas. Existen diversos enfoques del liderazgo, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1 Enfoque Conductual

Se refiere al comportamiento del líder y se basa en La teoría de los rasgos, (traits) (Stodgill, 1948 y Kirkpatrick y Locke, 1991 en Leithwood, 2008). Parece ser la concepción del liderazgo más antigua y extendida en época moderna, en la cual se argumenta que el líder nace como una persona con cualidades innatas, que le permiten alcanzar una posición de dominio.

En las teorías del comportamiento, en vez de identificar los rasgos del buen líder, se observan los patrones de conducta de líderes efectivos, quienes desarrollan conductas efectivas, con base en entrenamiento.

2. Enfoque de Contingencia

Se basa en la Teoría de la Contingencia en la que no es posible analizar la eficacia del liderazgo, ni recomendar un estilo u otro, sin atender a diversas variables relevantes de la situación específica, (Fred Fiedler, 1967 en Gardner, 1996).

Procura comportamiento de liderazgo para situaciones concretas, al resaltar variables como: tipo de colaboradores, nivel de desarrollo organizacional, poder del líder, la

estructura motivacional del líder y cantidad de control e influencia disponible en la situación. Distingue, entonces, entre líderes motivados hacia la tarea y líderes motivados hacia las relaciones interpersonales.

El Enfoque de la Contingencia, también se basa en La Teoría Trayectoria - Meta House (1971), trata de integrar la teoría motivacional de la expectativa con los estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio. Su principal énfasis estriba en la necesidad de que el líder estimule la motivación de sus colaboradores, e influya sobre sus actitudes y satisfacción. Identifica cuatro comportamientos para el líder: orientado al logro, directivo, participativo y de apoyo.

3. Enfoque Emergente

Se refiere a una teoría de cambio. Los estilos de Liderazgo son:

Liderazgo carismático: observa que en el quehacer cotidiano existen individuos persuasivos, inteligentes, vendedores de ideas que convencen a sus audiencias. El origen se le atribuye a Max Weber con un uso muy limitado, “que la esencia del líder carismático descansa en la creencia que éste alimenta en los demás de poder controlar las fuerzas de la historia y realizar todos sus objetivos trascendentales. Siguiendo este patrón, Hitler, Churchill y De Gaulle fueron capaces de inspirar en sus seguidores la convicción de que ellos eran los maestros de la historia y que ésta seguiría su rumbo mientras ellos continuaran como protagonistas”, (Meléndez,1997). El líder carismático posee unas características que lo diferencian de los demás líderes: Creativo, inspirado, visionario, arriesgado, impaciente, decidido, buen comunicador, persuasivo, oportunista, egocéntrico.

-El Liderazgo transformacional: es una cierta capacidad de transformar una visión en realidad, requiere de un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y siente, lo que conlleva a un reenfoque mental. Este

liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percepción, es un cambio radical, en la que el líder demuestra una profunda apreciación por la libertad humana. Se establece sobre las siguientes bases:

- Se crea sobre la necesidad humana profunda de tener un significado.
- Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.
- Trasciende los asuntos cotidianos.
- Se propone obtener resultados a largo plazo sin comprometer los principios y valores humanos.

4. Enfoque Metacultural

El Liderazgo Metacultural debe garantizar y legitimar la educación del futuro (Slater, 2002), al generar una multiculturalidad y una educación global que no tenga fronteras, cuya visión sea la excelencia en la gestión educativa, orientada a tres aspectos fundamentales: informativo, consultivo y decisorio, que tendrá como resultado, la generación de políticas públicas en materia de educación, la creación de redes tanto al interior de las instituciones educativas como en el resto de la sociedad.

Particularmente en México, los líderes deberán enfrentar y acordar con los actores políticos representados por partidos, gobernantes, rectores, miembros de la alta dirección, representantes sindicales, etc. Por lo que los directivos deberán desarrollar las habilidades sociales que les permitan aplicar su inteligencia emocional al trabajo, como los líderes que son (Goleman, 2014).

2.3 Factores situacionales en el liderazgo

Cuando en la búsqueda del mejor estilo de liderazgo no se logran los resultados esperados, surgen las teorías situacionales, que sostienen que la efectividad del líder está en función de diversos factores de la situacionales.

El líder debe tener la sensibilidad y la habilidad para establecer un diagnóstico del entorno humano en el grupo que dirige. Resulta obvio que los móviles y las habilidades de las personas que están a su cargo son diversos y el líder debe ser capaz de percibir e interpretar esas diferencias, además debe tener la habilidad para variar su propio comportamiento; debe tratar de manera diferente a cada seguidor cuando sus necesidades y móviles sean diferentes.

Sin embargo, no basta la estrategia del diagnóstico sobre un grupo de trabajo; se hace necesaria también una adaptación de un estilo de liderazgo tomando en cuenta los aspectos situacionales. La efectividad del liderazgo demanda un comportamiento que una y estimule a los seguidores para alcanzar los objetivos establecidos en situaciones específicas.

Los factores situacionales fueron tomando mayor relevancia, surgiendo teorías situacionales del liderazgo, en donde observamos los comportamientos del líder en relación con diferentes situaciones y su interrelación con sus seguidores.

2.4 Liderazgo y ética profesional.

La actividad profesional puede ser definida como “una actividad social cooperativa, cuya meta interna consiste en proporcionar a la sociedad un bien específico e indispensable para su supervivencia como sociedad humana, para lo cual se precisa el concurso de la comunidad de profesionales que como tales se identifican ante la sociedad y el desarrollo de las virtudes indispensables para alcanzar la meta, amén de encarnar determinados valores y principios” (Cortina, 2000, p. 254).

La ética profesional significa laborar con vocación de servicio, con integridad intelectual, moral y física para que la profesión sirva a la comunidad donde es importante el fin pero también los medios que se utilicen para llegar a él. El profesionista de cualquier área debe actuar siguiendo los principios y valores, así como con moralidad siendo recto y honesto, respetando los demás ya su persona.

La verdad tiene que estar presente en sus acciones para que genere confianza y prestigio, mismos que lo impulsarán en su carrera. Todo profesionista debe ser formado con valores y virtudes básicos sobre su práctica como la libertad, la veracidad, la justicia, la responsabilidad, etc.

Si los graduados actuales están llamados a ser una fuerza positiva en el mundo, necesitan no sólo poseer conocimientos y capacidades intelectuales, sino también verse a sí mismos como miembros de una comunidad, como individuos con una responsabilidad para contribuir a sus comunidades. Deben ser capaces de actuar para el bien común y hacerlo efectivamente. (Colby y otros, 2010, p. 6)

Hoy en día, se demanda la exigencia de que el profesional también se convierta en un líder ético y que sus decisiones sean siempre tomadas bajo una perspectiva moral. El líder debe actuar de forma ética pues sus seguidores lo imitarán y su ejemplo será la

clave, de ahí la importancia del ejercicio profesional ético. Hay tres puntos que se deben resaltar:

1. Cualquier ejercicio profesional tiene metas internas que le dan sentido para satisfacer ciertas demandas sociales bajo un principio ético, haciendo bien la profesión.
2. El profesional debe actuar con las virtudes propias de su profesión.
3. Cada academia establece sus reglas y deberes que dictarán las prácticas adecuadas en el ejercicio profesional.

Ahora bien, la deontología se relaciona con las acciones y omisiones (lo prohibido y lo permitido) mientras la ética propone los motivos en el actuar. La primera dicta lo que el profesional debe hacer y la segunda plantea las diversas posibilidades para actuar bien en las diferentes profesiones. Cada profesión tiene un campo de deberes delimitado por la deontología y propuesto por las diversas comunidades profesionales creando así un código propio. Un código deontológico es un documento formal que establece las reglas éticas, valores y comportamiento que debe seguir un profesional para honrar su práctica. Estos códigos no dictan ni resuelven lo que el líder profesional debe hacer en cada situación, sin embargo son una guía que pueden orientarlos para actuar de forma ética sin importar la situación.

En el liderazgo siempre existirán problemas por resolver que dependerán de la toma de decisiones del líder, por lo que deberá ser reflexivo a cada momento para elegir el mejor camino en cualquier caso. El líder está expuesto en todo momento a un gran dilema: cumplir o no cumplir con sus principios morales. Si en el liderazgo se carece de ética profesional, muchas personas podrían ser afectadas. Por ejemplo, si un líder de la política en su afán por quedar bien con los ciudadanos, hace una declaración errónea sobre la mejor solución a cierto problema, afectaría a toda la población creando caos social y desconcierto.

Pongamos otro ejemplo, si en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa, el Director del Área omite los procedimientos para seleccionar al candidato idóneo a cierto puesto y coloca a alguno de sus amigos descartando a los demás aspirantes, no sólo le hará daño a la empresa al actuar de forma poco ética, también ejercerá mala influencia sobre sus colaboradores pues algunos se sentirán desmotivados al notar que el trabajo de su área es en vano y otros quizá sigan los pasos de su “líder” cuando ocupen un puesto similar.

El líder ético actúa con integridad. El papel de la integridad en el liderazgo es fundamental pues debe ser sólido y coherente en tres elementos: las aspiraciones que tiene el líder para su organización; los valores personales; y por último, cómo relacione estos dos aspectos. Las organizaciones más reconocidas son el reflejo de la gente que participa en ellas y sus valores. El líder debe actuar de forma tal que ponga el ejemplo y motive a los demás a actuar bajo los valores, especialmente en un mundo lleno de dilemas como lo es éste. El comportamiento del líder dentro de la organización debe ser coherente conforme a su personalidad, sus creencias y su buen juicio, haciendo frente a las situaciones que se le presentan.

La ética debe ir de la mano con los líderes que aspiran a ejercer alguna influencia decisiva en su organización, obteniendo con esto grandes satisfacciones y mayores oportunidades para el futuro.

“El liderazgo exige valor para resistir a las presiones de las situaciones inmediatas... con el poder de la coherencia” (Badarraco, 1994, p. 209).

Cualquier líder puede cometer errores pero es mejor fracasar después de un esfuerzo honrado que después de haber manejado las percepciones y apariencias, pues su credibilidad se pondrá en duda y las acciones futuras generarán desconfianza.

Cuando un líder es coherente no significa que utilice el mismo molde para todas las situaciones, pues alguna tarea podría variar por su importancia, su urgencia y la habilidad de quienes estén involucradas en la misma. La coherencia es actuar de acuerdo con los valores personales y los valores organizacionales, sin dejarse corromper por factores externos, especialmente por los económicos. La coherencia es importante para que el líder pueda recalcar la importancia de los valores al defenderlos y promoverlos de forma constante, evitando dar indicaciones contradictorias a los seguidores que sólo crearía incertidumbre, ansiedad y confusión sobre las metas y la forma de llegar a ellas.

El liderazgo, en un mundo globalizado, no solo es cosa de estilo, carisma y técnica administrativa profesional, también requiere la búsqueda diaria de un comportamiento ético e íntegro. El líder es un catalizador por medio del cual otros captan ideas que inspiran y motivan a los demás a servir no sólo a sí mismos sino a la sociedad.

“La forma en que actúe el líder en cuestiones tanto grandes como pequeñas determinará el grado en que los demás creen que una compañía realmente sostiene principios claves y que su líder los personifica” (Badarraco, 1994, p. 76).

Parafraseando el ideario del pensador venezolano Simón Rodríguez, hay que concluir que cualquier ser humano, sin importar su actividad, debe actuar de forma moral, elevando su calidad humana por medio de actos honestos.

2.5 Importancia del liderazgo en la organización.

En la actualidad las organizaciones están en constante movimiento, con cambios importantes; ya sea tecnológicos, estructurales o conductuales. Y se requiere para

tener una ventaja competitiva líderes innovadores y flexibles que acepten y se adapten al cambio, para responder a un mundo globalizado y con una competencia creciente de los mercados internacionales. Sin embargo, el problema es que muchas organizaciones no logran responder a esta nueva visión porque tienen demasiados administradores y pocos líderes.

Un concepto que establece la diferencia entre unos y otros, es planteado por Warren Bennis (1985): La distinción es fundamental: “Los administradores son personas que hacen las cosas bien y los líderes las personas que hacen bien las cosas.”

Lo que resulta importante es el cambio de los paradigmas en las organizaciones en donde: la estabilidad es remplazada por la adaptación al cambio, la competencia por el apoyo, el protagonismo por la humildad y el control por la delegación.

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, la calidad ya no es responsabilidad del jefe de departamento, sino también y específicamente del personal operativo. Las ventas, ya no son únicamente responsabilidad del gerente, sino también de los representantes o ejecutivos de ventas. La importancia del liderazgo en las organizaciones se sustenta no sólo en la eficiencia, sino también en la inspiración que ofrecen los líderes para hacer bien las cosas.

2.6 Cualidades y características del líder

Características de un líder

Se distingue a un líder por las siguientes características:

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- c. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.
- d. Poseer capacidad para formular estrategias.
- e. Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución.

Cualidades de un líder

El buen líder cuenta con una serie de características que lo definen y conocerlas también ayudará a cómo ser un buen líder.

1. Capacidad de marcar objetivos

Para dirigir un grupo de trabajo es importante tener unas metas claras, definidas y que éstas sean congruentes con las capacidades del grupo. Es importante marcar objetivos que se puedan cumplir y que el líder tire del carro y marque la diferencia para que el grupo responda, sacando lo mejor de cada individuo.

2. Humildad y tolerancia

La humildad y la tolerancia son otras de las características que debe tener un buen líder. Por muy jefe que sea, hay que tener muy presente que su trabajo depende de su equipo. De ahí, la humildad para conocer bien cuál es su sitio. También hay que ser tolerante con los errores que puedan cometer los demás, porque los líderes no están exentos de cometerlos también.

3. El aprendizaje

Un buen líder siempre debe estar aprendiendo, porque el aprendizaje no tiene límite. Algo que le permitirá crecer, tanto personal como laboralmente.

4. Responsable

Utilizar el poder de forma responsable y en beneficio de su equipo. Su posición le debe servir para dinamizar al grupo de personas que tiene a su cargo. Asumir responsabilidades a la hora de tomar decisiones y a la vez repartirlas entre los miembros de su equipo será fundamental para ejercer su puesto.

5. Carisma

El carisma le permitirá al líder ganarse al equipo, que se sentirá atraído por él. Hay que tener en cuenta que se trata de una habilidad natural. Interesarse por la gente y por sus

inquietudes, facilitará el trabajo del líder y le ayudará a crear un equipo comprometido con los objetivos establecidos. Un liderazgo ejercido con carisma, sin autoridad ni imposición, será también la base del éxito.

6. Compromiso

Defender sus convicciones y predicar con su ejemplo también serán características esenciales de un buen líder. Conseguir que su equipo se comprometa con el proyecto que encabeza a través de una declaración de principios es todo un reto posible de alcanzar. Gracias a su determinación generará a su vez el compromiso del resto de trabajadores.

7. Habilidades sociales

Ser optimista, el trato personal, ser flexible o mostrar empatía serán algunas de las habilidades sociales fundamentales para ejercer el liderazgo de una empresa. Saber manejar estas habilidades con otras capacidades como ser asertivos, escuchar de forma activa, tener actitud negociadora, la credibilidad o el respeto serán la combinación perfecta que definirán a un líder.

8. Persona comunicativa

Comunicarse de forma eficaz con su equipo, expresar lo que necesita, qué se pretende conseguir, transmitir las indicaciones y motivar a la hora de tomar ciertas decisiones son otras características de un buen líder, que marcará la diferencia y sabrá ejercer su puesto con eficiencia y eficacia.

2.7 Tendencias actuales del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

- Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

- Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

- A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

- Las características del liderazgo que describimos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

LA REJILLA ADMINISTRATIVA

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla

resultante, se ha usado en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

DIMENSIONES DE LA REJILLA

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Unidad 3: EL PENSAMIENTO DE LIDERAZGO

3.1 Estilos de liderazgo.

El estilo de liderazgo remite a la conducta que toma el líder en relación con sus subordinados con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas organizacionales, este

estilo dependerá de su experiencia y educación para el desarrollo de habilidades. “Por habilidad se entiende las competencias laborales que debe poseer quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en una organización” (Hernández, 2008, p. 17).

El éxito de un líder dependerá del estilo de mando, y se debe recordar que un directivo o líder tendrá que manejar las habilidades tanto técnicas como humanísticas y conceptuales dependiendo el nivel jerárquico que ocupe en la estructura organizacional, que se puede observar en la siguiente figura.



Figura 1.10 Nivel jerárquico de la estructura organizacional

De cada nivel se desprenden las tres habilidades conceptuales, humanas y técnicas que deben poseer cada directivo o líder:

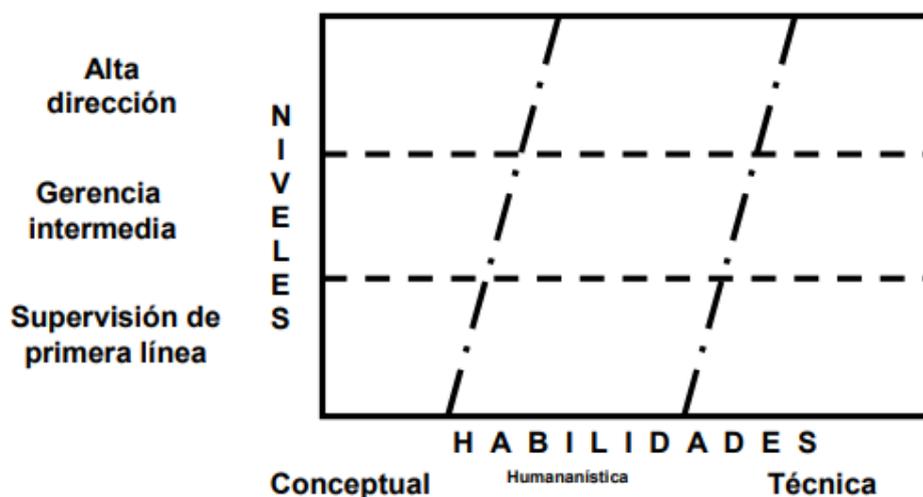


Figura 1.11 Habilidades directivas

- Habilidad conceptual es la competencia para comprender y concebir a la organización en su conjunto, a través de la formulación de estrategias que muestren el rumbo y dirección que se desea alcanzar.
- Habilidad humanística es la competencia para comprender e influir en las personas tomando en cuenta sus necesidades, intereses y actitudes.
- Habilidad técnica es la competencia para desarrollar una tarea específica de trabajo que está dentro de su ámbito de especialidad.

En los tres niveles directivos se requiere del desarrollo de las tres habilidades; conceptuales, humanísticas y técnicas, sin embargo la ejecución de cada una de ellas depende del nivel en que se encuentren, por lo cual la alta dirección tendrá que manejar mayores habilidades conceptuales, la gerencia intermedia; habilidades conceptuales y técnicas, la supervisión de primera línea mayores habilidades técnicas.

Lo que resulta indiscutible es que en los tres niveles la habilidad humanística es la misma para todos. En esta competencia ubicamos los diferentes estilos que utiliza un líder con sus subordinados.

Estilo de Liderazgo: es el “conjunto de acciones de los líderes, como lo perciben sus empleados, representando sus habilidades y actitudes en la práctica” (Davis y Newstrom, 1994, p. 245).

Los estilos de liderazgo se pueden ubicar en las teorías de comportamiento del liderazgo, los cuales difieren con según el poder u orientados hacia las tareas y las personas.

1.- Kurt Lewin identificó tres estilos de liderazgo orientados al poder en donde cada uno tiene sus beneficios y limitaciones, y aunque un líder puede utilizar los tres estilos, siempre uno tiende a dominar sobre los otros.

Liderazgo autocrático	En este estilo predomina la dominación e imposición, se ordena lo que se debe hacer, la comunicación es unidireccional (una sola dirección) descendente, el poder y la toma de decisiones es centralizada, al subordinado se le exige obediencia, se acapara la autoridad y asume la responsabilidad.
Liderazgo democrático	Este estilo es participativo e incluyente, la comunicación se da en dos vías (descendente y ascendente), se toma en cuenta las opiniones de los subordinados y la autoridad es delegada y la responsabilidad compartida.
Liderazgo participativo	Es un estilo en el cual existe la libertad y responsabilidad individual como grupal, el líder tiene mínima participación supervisando a la distancia al subordinado y dejándolo en libertad de actuar conforme a su criterio y responsabilidad, se delegan altas responsabilidades.

2.- Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica bidimensional con el enfoque hacia las personas en el eje vertical y hacia las tareas en el eje horizontal, señalando los cinco estilos de liderazgo.

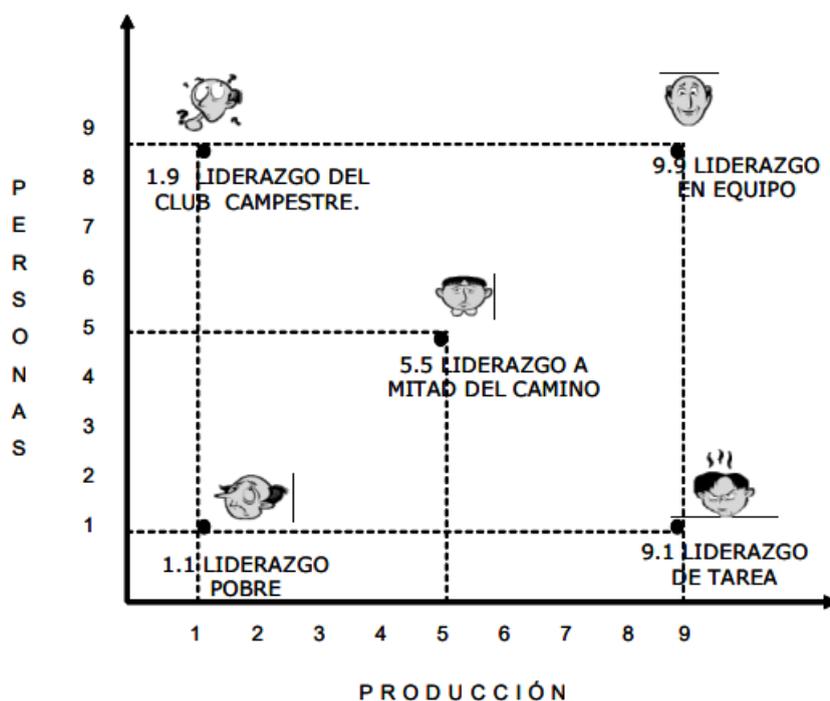


Figura 1.13 Rejilla de liderazgo

(1,1) Liderazgo pobre: el líder muestra poco interés hacia los subordinados, y realiza un esfuerzo mínimo para cumplir con la tarea.

(9,1) Liderazgo hacia la tarea: el líder muestra gran interés por la eficiencia de la tarea, pero poco interés por sus subordinados.

(1,9) Liderazgo club campestre: el líder muestra gran interés por los subordinados descuidando la eficiencia de la tarea.

(5,5) Liderazgo a la mitad del camino: el líder muestra una eficiencia de tarea satisfactoria y un interés satisfactorio de sus seguidores.

(9,9) Liderazgo de equipo: el líder muestra gran interés por la eficiencia de la tarea y al mismo tiempo gran interés por los subordinados.

3.2 El liderazgo y el pensamiento sistémico

El líder sistémico debe visualizar en forma integral la interacción de los elementos que identifican a la personalidad de una organización. Estos elementos son siete y su interacción puede apreciarse en la siguiente figura.

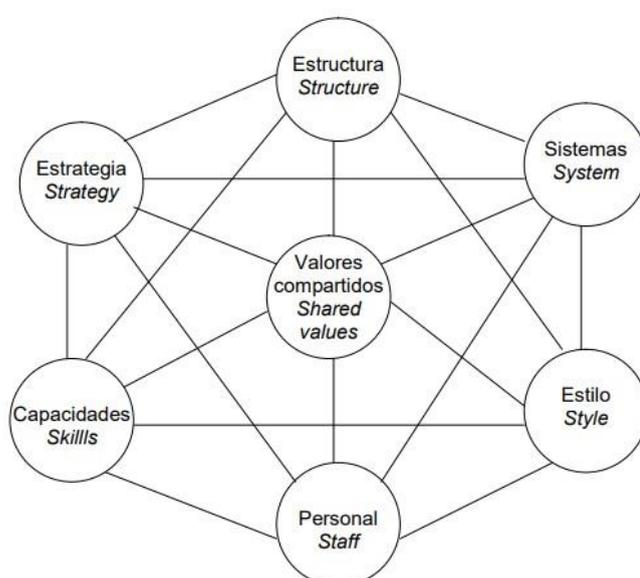


Figura 3.4 El esquema McKinsey de las 7 eses (Velázquez, 1996, p. 165)

Este esquema ha ayudado a explicar -en forma sistémica- el pensamiento acerca del hardware (la estrategia y la estructura de una organización) y también acerca del software de una organización (estilo de liderazgo, sistemas, personal, destrezas y valores compartidos). La cultura organizacional o la forma en que se hacen las cosas; son los valores compartidos y también son el eje en torno al cual se interrelacionan las demás variables. Como se puede apreciar, en el esquema se establecen las siete eses, porque en idioma inglés empiezan con S.

En otro enfoque, Peter M. Senge (1994), escritor norteamericano y asesor en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), proyecta un enfoque defensor de las organizaciones que aprenden en su libro *The Fifth Discipline* (La Quinta Disciplina) y destaca las cinco tecnologías competentes que deben crear organizaciones de aprendizaje:

1. Organización de aprendizaje: en su esencia, en todas las organizaciones se aprende.
2. Maestro personal para los individuos: un mentor que contemple la vida como un trabajo creativo.
3. Modelos mentales: para cuestionar a la cadena de mando en la dirección de una organización y desarrollar a los líderes y seguidores como intelectos que pueden trabajar en forma sinérgica (Sumando Energías).
4. Visión compartida: el futuro que se desea para una organización incluyendo la misión -razón de ser- y los valores.
5. Aprendizaje en equipo: cómo pasar de un grupo -con cierta conciencia de nosotros- a un equipo -con plena conciencia de nosotros.

Las cinco tecnologías mencionadas por Peter Senge son subsistemas en un sistema total de dirección. Un líder sistémico no puede darse el lujo de ignorarlas, ya que coadyuvan o respaldan a una organización en su desarrollo.

Es muy importante señalar que el Carácter Sistémico del Liderazgo supone la aplicación sistémica o la aplicación de la teoría de los sistemas a la comprensión del hombre “un organismo no es una máquina; en un organismo está todo conectado” (Polo, 1991, p. 35).

El carácter sistémico del líder debe interpretar y aplicar los siguientes conceptos en el desarrollo de un liderazgo humanístico:

- El hombre es un ser dinámico es un sistema libre.
- Toda organización es un sistema cooperativo.
- En las organizaciones, la relación entre jefe y colaboradores es un sistema abierto.
- Liderazgo y obediencia son actividades que se alternan.
- El liderazgo es un sistema cooperativo entre líder y seguidores.

En conclusión, se puede hablar del liderazgo y del pensamiento sistémico desde una consideración sistémica de las organizaciones y de las tareas directivas o gerenciales. El líder sistémico debe pensar en el liderazgo como un sistema de colaboración entre líder y seguidores, en que la acción de dirigir sea recíproca -de modo que la relación de mandar y obedecer; de mandato y obediencia- sea alternativa o tal vez interactiva.

Además, no se puede hablar de un líder sistémico -acentuando su dimensión social- si la comunicación en la organización, es decir, entre todos sus miembros o integrantes, no se hace una realidad compartida.

3.2.1 Base y principios de un líder sistémico.

Para hablar de un perfil (habilidades o atributos) que debe tener un líder sistémico, es necesario establecer el concepto de un líder sistémico:

Un líder sistémico: es aquel que sabe equilibrar la interacción de sus habilidades técnicas, humanísticas y conceptuales para modelar la relación Líder-Seguidor.

Si se describen las habilidades técnicas, se puede relacionarlas con la asertiva percepción e interpretación de:

- Los números
- Los procedimientos
- Los métodos
- Los procesos
- La tecnología
- La maquinaria y los equipos
- Los sistemas de información
- El pensamiento abstracto
- La inteligencia racional

Si las habilidades conceptuales se describen, se puede relacionarlas con la asertiva percepción e interpretación de:

- El sistema organización
- La visión global

- La calidad total
- El entendimiento estratégico
- El entendimiento táctico
- La planeación, la organización y el control
- La visión, la misión y los valores de una organización
- La eficiencia y la eficacia
- La productividad
- La empresa o la institución
- La noción interdisciplinaria
- La noción del cambio
- El análisis de problemas y la toma de decisiones
- La administración y uso del tiempo
- La teoría del conocimiento

Si se describen las habilidades humanísticas, se puede relacionarlas con la asertividad, percepción e interpretación de:

- La sensibilidad

- El liderazgo
- La dirección
- La supervisión
- La comunicación
- La motivación
- El manejo de conflictos
- La negociación
- La actitud de mando
- El comportamiento en el mando
- La integración de grupos
- El trabajo en equipo
- La formación, como entrenamiento, capacitación o adiestramiento
- El carácter emprendedor
- La creatividad
- La administración por valores o principios
- El poder carismático
- La imparcialidad
- La delegación de autoridad

Un líder sistémico tendrá que equilibrar en forma consistente sus habilidades técnicas, humanísticas y conceptuales para anticipar los efectos y coordinar las interrelaciones presentes y futuras de manera que le permita diseñar los sistemas de apoyo necesarios.

3.3 Líder estratégico

El líder estratégico se distingue por sus particulares características; tienen siempre en mente los resultados a conseguir, con una visión del negocio que les diferencia del resto.

Visionario: posee una visión, tanto del entorno, como del producto o servicio, como del propio equipo de trabajo, que se convierte en fuente de desarrollo para la organización.

De fuertes valores: fideliza a sus colaboradores mediante los valores que transmite. “El fin no justifica los medios”. Para él no todo es válido; las acciones se deben alinear con sus valores y los de la organización. Supera los modelos de gestión basados en la tarea o los objetivos.

Orientado a personas: cree firmemente en las personas, en su factor diferencial y en el talento oculto que existe en los equipos de trabajo. Es un directivo que apuesta por el potencial de las personas y por su desarrollo, que acompaña y supervisa a su equipo de una manera justa y objetiva.

Pensamiento a largo plazo: distingue lo urgente de lo importante y sabe priorizar. Gestiona el día a día sin perder de vista los propósitos de mediano y largo plazo de la organización.

Se anticipa: se adelanta a los cambios que se producen tanto fuera como dentro de la empresa, innovando en cuanto al producto o servicio y también en la organización. Contribuye a mejorar los procesos internos de trabajo. Están atentos a las nuevas tendencias.

Humilde: es capaz de reconocer sus errores y responsabilizarse de sus actos.

Toma decisiones: es un profesional orientado a la acción y a la resolución de problemas. El líder estratégico se enfoca a la toma de decisiones, con determinación, agilidad y rigor.

3.4 Importancia de la comunicación en el liderazgo.

«Sin comunicación, no puede haber liderazgo». El ser humano por naturaleza posee necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, relacionarse con las personas, pertenecer a grupos sociales entre otros. La comunicación es un elemento clave, para

poder llevar a cabo esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, suplidores, o miembros de la sociedad etc.

Cuando hablamos de «Sin comunicación no puede haber liderazgo» ¿A que nos referimos? Una de las principales cualidades de un líder es que debe ser capaz de comunicar y lograr influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá seguidores entonces, no habrá liderazgo.

La motivación de los grupos de trabajo, depende enormemente de la comunicación que posee el líder con el equipo. El líder debe de ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la empresa, así como también los objetivos específicos de su organización. Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo, permite que todo fluya de una manera natural. Evitando de esta forma conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea.

Cada miembro de un equipo de trabajo posee unas funciones específicas donde la comunicación debe de ser efectiva de ambas partes, tanto entre los miembros del equipo, así como entre los miembros y el líder de equipo.

¿Qué pasa cuando no existe una comunicación efectiva? Los principales problemas de las personas existen cuando hay una mala comunicación. Los índices de motivación disminuyen entre los miembros del equipo, influye en que los seguidores decidan seguir o no al líder, crea un impacto directo en la calidad del trabajo y productividad

reduciéndolos notablemente. Los miembros del equipo tienden a perder el enfoque y los objetivos principales de la organización, siendo su esfuerzo dirigido a otras actividades. Adicional a esto puede ocasionar frustraciones en los miembros del equipo, problemas y conflictos a la hora de las negociaciones.

Los sistemas organizados de comunicación a través de la utilización de las tecnologías nos permite que los equipos de trabajo puedan coordinar las actividades de manera fluida, crea compromiso entre todos, permite tener una visibilidad de los objetivos y la visión de la organización, crea eficiencia en los procesos, aumenta la productividad, intenta ser lo más transparente y clara posible, permite establecer relaciones con los socios, clientes y aliados que serán indudablemente importantes para el éxito de la empresa. Un sistema organizado de comunicación nos permite a través del flujo efectivo de mensajes fortalecer la organización en todos sus aspectos.

Cabe destacar que un elemento esencial que todo líder debe poseer para comunicar efectivamente, es saber escuchar a los demás, ya sea a los miembros del equipo, a los clientes internos y externos, a las necesidades de los directivos entre otros. Recibir retroalimentación clara y concisa es importante, ya que permite fortalecer y mejorar cualidades y habilidades.

En conclusión «Sin comunicación, no puede haber liderazgo», la comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una empresa y a la vez puede fortalecerla y llevar a otro nivel, todo depende de su adecuado uso y cómo es manejada la comunicación de los líderes de la organización.

3.5 El papel del liderazgo en la solución de problemas.

Resulta de vital importancia que el líder tenga una visión importante para analizar problemas y tomar decisiones. Cuando un líder reconoce la naturaleza de un problema y entiende lo que puede hacer al respecto, considerando alternativas posibles, llegando a una conclusión para tomar decisiones, implementando los sistemas y medios para moverse hacia la acción y poner en efecto la decisión, entonces se está hablando de un liderazgo eficaz, orientado a lograr objetivos.

Un problema es simplemente una dificultad que lleva a lo que es discutible, cuestionable o dudoso. Ya se ha mencionado que el liderazgo es el impacto o la influencia que tiene una persona en la conducta de otros. En este caso, sus subalternos, subordinados o seguidores y es vital que para resolver un problema, el líder ejerza su poder de influencia para plantear un problema, analizar alternativas de solución, tomar una decisión y ejercer las acciones que sean necesarias para resolver el problema.

La función máxima de los dirigentes, tanto en la vida familiar, como en la administración de empresas y negocios de la política y la toma de decisiones. Un jefe, un ejecutivo, es por definición, el que toma las decisiones. Más aún, un modo sencillo para conocer y valorar el nivel jerárquico real de una persona dentro de una institución, es averiguar qué tiene en la toma de decisiones.

En cualquier escenario de la vida, cuando las decisiones se llevan sistemáticamente, se toman bien, se logra con facilidad la satisfacción de todos y la organización marcha sobre ruedas.

De lo contrario, se gestan, desarrollan y proliferan marañas de problemas, acusaciones mutuas, resentimientos, pérdida de motivación, y al cabo de todo, ineficiencia y caos.

El análisis de problemas y la toma de decisiones, como toda actividad humana importante, involucra a la persona en su totalidad; determinación, resolución, audacia, disciplina, ponderación, claridad de ideas y propósitos, seguridad, dedicación, compromiso y renuncia.

Desafortunadamente, en esta carrera hacia la superación y madurez, queda siempre a los individuos la alternativa de marginarse, evadirse, “rajarse”, en una palabra: no decidir sino buscar que otros decidan por uno. Tal parece la actitud de gran parte del pueblo mexicano, sin embargo todo ello puede requerir una verdadera reeducación de los jefes, los individuos y los grupos.

Los problemas no deben quedarse estáticos, es necesario que la influencia del líder sobre la conducta de otros, sus seguidores o subalternos, permita la toma de decisiones. Una decisión es “la enunciación de un curso de acción con el firma propósito de llevarlo a cabo [...] Una determinación a la que se llega después de deliberar” (Velázquez, 1980, p. 39).

Un líder y sus seguidores deben considerar a una herramienta importante para analizar problemas, considerar alternativas, llegar a una conclusión y moverse a la acción, para darle solución a los problemas. Esta herramienta es un método de cuatro pasos.

Primer paso: Ver cuál es el problema

- a) ¿Cuál es la situación? (qué, quién, por qué)

- b) ¿Qué factores en la situación son importantes y deben ser tomados en cuenta?
- c) ¿Cuáles son los problemas específicos por decidir?

Segundo paso: Considerar alternativas posibles

Examen de posibilidades

- a) Encararse a la situación y al problema delineado. ¿Cuáles son los posibles caminos de acción y las razones para cada uno?
- b) ¿Qué lazos parecen unir al grupo? ¿Sobre qué hay avenencia de hechos, principios u objetivos?
- c) ¿Cuáles son las diferencias principales, si las hay, sobre realidades, objetivos, principios, deseos?

Exploración de diferencias respecto a hechos y puntos de vista

- a) ¿Qué información adicional se requiere? ¿Cómo puede ser obtenida?
- b) ¿Pueden ser discutidos los distintos puntos de vista?

Tercer paso: Llegar a una conclusión

- a) ¿Qué decisión tomará mejor en cuenta los factores pertinentes, los propósitos y deseos del grupo, los varios puntos de vista?
- b) ¿Cuáles son las razones para esta decisión?

Cuarto paso: Moverse hacia la acción

- a) ¿Cuáles son los sistemas y medios de poner en efecto la decisión?
- b) ¿Cuáles son los pasos siguientes? ¿De quién son responsabilidad? ¿Qué, dónde, cómo? Véase Velázquez (1980, pp. 40 y ss.)

3.6 Negociación

En la antigüedad se resolvían los conflictos a través de una lucha directa donde había un vencedor y un vencido, en la actualidad esto se ha convertido en una habilidad llamada negociar. Las personas, al igual que las organizaciones, están inmersas en un enlace continuo de interacciones y negociaciones, en este contexto las negociaciones se realizan:

- Entre dos personas
- Entre una persona y un grupo
- Entre grupos.

¿Pero qué es negociar?

A continuación se podrán interpretar varios conceptos de negociación.

“Es la actividad mediante la cual ambas partes tratan de satisfacer sus necesidades, mejorando la propia posición y sistema de valores dando lugar a un nuevo valor” (Montaner, 1992, p. 12).

“Es el proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes” (Chiavenato, 2004, p. 535).

“Es el proceso que se sigue para satisfacer necesidades, cuando otra persona controla lo que nosotros queremos” (Maddux, et al., 1992, p. 7).

“Es un proceso para que las partes independientes tomen una decisión cuando sus preferencias no son coincidentes. Al negociar las partes, deciden qué es lo que cada una debe dar y tomar en esta relación” (Neale y Bazerman, 1992, p. 42).

“Es una metodología que ayuda a resolver conflictos” (Hughes, 2007, p. 489).

3.6.1 Características de la negociación

La negociación es la relación entre dos o más personas sobre una cuestión que es conflictiva, con el propósito de establecer y acercar posiciones para llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambos.

El objetivo de la negociación es llegar a un acuerdo para las dos partes siempre y cuando la negociación se realice en la zona de reserva en donde ambos negociadores obtengan o cedan ventajas, y esto dependerá de las habilidades de cada uno para llegar a un acuerdo final, no habrá acuerdo o negociación cuando se está fuera de la zona de acuerdo, esto quiere decir obtener menos de su posición de reserva, que es lo mínimo que puede aceptar.

La calidad de la negociación se mide por el impacto y la influencia que se ejerza en la contraparte y no sólo por la intención que se tenga en la misma.

3.7 Concepto de conflicto

El concepto de conflicto no tiene una definición clara, pero la mayoría de las personas reconoce sus manifestaciones, son sinónimos de conflicto: la lucha, la pugna y la dificultad, y está ligada con el desacuerdo, la discrepancia y la polémica.

Algunos conceptos de conflicto:

“Proceso de oposición y confrontación que puede ocurrir en las organizaciones, entre individuos o grupos, cuando las partes ejercen su poder para perseguir metas u

objetivos que valoran y, así, obstruyen el avance de una o varias metas más” (Miles, 1980, pp. 171-172).

“Proceso que inicia cuando una parte percibe que otra parte afecta (o puede afectar) negativamente algo que considere importante” (Robbins, 2002, p. 549).

“El conflicto ocurre cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus propios objetivos, que están relacionados con los de otra parte, la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus objetivos” (Chiavenato, 2002, p. 186).

“Proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses” (Puchol, 2003, p. 439).

El conflicto no surge de manera espontánea, para que exista debe ser percibido por dos o más partes, entre personas o grupos en relación de intereses, objetivos, metas o métodos e involucra el uso del poder en la confrontación. Es un problema de percepción porque las partes involucradas deben percibir que entre ellas existe un conflicto, si nadie está consciente del conflicto entonces no existe; pero en el momento que una parte percibe que la otra la ha afectado negativamente, o está a punto de afectarla, en ese momento se inicia el proceso de conflicto. (Matta, s/f)

Las fases por las que pasa un conflicto son:

1. Conflicto percibido	Es cuando se percibe que existe una diferencia con la otra parte.
2. Conflicto vivido	Es cuando surgen emociones negativas como resultado del conflicto percibido.
3. Conflicto manifiesto	El conflicto se expresa abiertamente por alguna de las partes involucradas.

En las organizaciones podemos observar diferentes tipos de conflictos:

1. Interpersonales: entre personas
2. Intragrupos: dentro de un grupo
3. Intergrupos: entre grupos

Las causas que los originan son:

- Competencia: que origina lucha, provocación y agresividad entre las personas al defender sus posturas o alcanzar metas personales.
- Poder: es la ambición por obtener mayor autoridad y beneficios persiguiendo niveles jerárquicos más altos.
- Relaciones: se deriva de las interacciones de las personas en diferentes niveles; con jefes, subordinados y compañeros, que es inevitable y el más recurrente, debido a la naturaleza del ser humano.
- Estructura: una ineficiente organización en la estructura trae como consecuencia duplicidad de funciones. (Puchol, 2003, pp. 440-442).

3.8 Importancia de la negociación en el manejo de conflictos.

Los conflictos son inevitables dentro de una organización, y se da como parte de las interacciones entre las personas en el desarrollo del trabajo, por lo tanto es algo común, frecuente e inevitable.

Son cuatro los elementos para que surja un conflicto:

- Son partes interdependientes: una parte quiere o necesita algo que tiene o posee la otra parte.
- Cada parte culpa a la otra: no asumen su responsabilidad.
- Las partes están alteradas: surgen emociones negativas
- Ninguna parte quiere ceder: es cuando se hace inminente la negociación.

El conflicto puede traer consecuencias positivas o negativas. Si se mira al conflicto de manera negativa se tratará de evitar por cualquier medio ya que se podrá pensar que este afectará las relaciones interpersonales, la sinergia del grupo, la comunicación, llegando al enfrentamiento y terminando por dividir a las partes involucradas, pero con una visión positiva se puede entender que el conflicto es una realidad en el desenvolvimiento de las relaciones humanas por lo tanto es de suma importancia saberlo manejar a través de una adecuada negociación para llegar acuerdos y que traiga consigo consecuencias positivas de tal manera que su funcionalidad apoye al desarrollo de las personas, aumente la unión del grupo, la comunicación y con esto la eficiencia de la organización.

Si se lleva a cabo una adecuada negociación, los efectos positivos prevalecerán sobre los negativos y es precisamente la persona que negocie, quien tendrá que mostrar esa capacidad y habilidad para prevenir o resolver conflictos en los momentos en que éstos inicien, se evadan o estallen.

En esta situación se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener una idea clara de la negociación.
- Ver la negociación como un proceso, que requiere una planeación previa.
- Mantener un manejo interpersonal equilibrado entre la razón y emoción.

- En la negociación de conflictos, es muy importante mantenerse orientado a los resultados concretos
- El propósito central del negociador es resolver un problema conjunto con ventajas para ambas partes
- Buscar equilibrio entre asertividad y empatía.

Los líderes ocupan más del 60% de su tiempo en resolver situaciones conflictivas dentro de su ámbito laboral. Lo que implica que sus competencias deberán estar basadas en la capacidad de manejar y resolver constructivamente cada una de las situaciones presentadas como conflictivas.

Los cambios permanentes, las nuevas ideas, las nuevas tendencias indican que el liderazgo dentro de este nuevo contexto no puede ser estático, sino que se debe estar permanentemente enfrentando discrepancias que ocurren día a día en las organizaciones.

Por tanto, para el líder de los tiempos de cambio y conflicto será necesario reconocerse a sí mismo como dinámico y con capacidad de reconocer los sentimientos propios y de los demás, motivarse, motivar y manejar adecuadamente las relaciones.

Unidad 4: LAS RELACIONES Y EL LIDERAZGO

4.1 Relaciones diádicas.

Concepto de relaciones diádicas

La teoría diádica o también llamado liderazgo individualizado es un enfoque del liderazgo que intenta explicar por qué los líderes varían su comportamiento teniendo más influencia y efectos con distintos seguidores. Este enfoque se orienta en las diversas relaciones diádicas, señalando que un líder establece relaciones diferentes con cada uno de sus seguidores.

- Díada: es la relación que surgen entre un líder y un seguidor

- Diádica: se refiere a la relación entre un líder y cada seguidor en una unidad de trabajo
- Relación diádica: establece las diferentes conductas que mantiene el líder con cada integrante del equipo.
- Vinculación Diádica vertical (VDV)

La primera etapa en la evolución es la adquisición de conciencia de que existe una relación entre un líder y un seguidor, más que un líder entre un grupo de seguidores. Véase, Lussier y Achua (2005, pp. 222 y ss.)

- Intercambio Entre líder y miembro (ILM)

La segunda etapa propone que la calidad de la relación entre un líder y un seguidor es una condición importante de la forma en que se tratara a cada seguidor.

- Formación de equipos

La tercera etapa (construcción del equipo) explora la relación entre el líder y los seguidores como un concepto de equipo, en lugar de una díada.

- Sistemas y redes

Examina las relaciones a una escala mucho más amplia, que abarca múltiples niveles y unidades estructurales dentro de la organización.

- El enfoque diádico se centra en la heterogeneidad de las relaciones diádicas, argumentando que un solo líder establecerá diferentes relaciones con diferentes seguidores.

4.2 El líder y las relaciones interpersonales

La vinculación diádica vertical señala cómo los líderes forman relaciones uno a uno con sus seguidores, en una relación interpersonal, lo cual da como resultado y grupos de incluidos y excluidos dentro de la unidad del trabajo del líder.

Estas relaciones interpersonales del líder/subordinado comprenden a los seguidores con fuertes lazos con el líder emana relación de apoyo caracterizada por mucha confianza, respeto, lealtad e influencia. El grupo de excluidos abarca seguidores con escasas relaciones interpersonales con su líder, en una relación centrada estrictamente en las tareas, caracterizada por poco intercambio y una influencia descendente.

Los tipos de características de cada relación que establece el líder con sus subordinados se pueden observar en la siguiente figura.

Miembros favoritos	Alejados del grupo
<ul style="list-style-type: none"> • Comenta los objetivos con los empleados; los deja en libertad de aplicar su criterio personal para resolver problemas y alcanzar las metas. • Escucha las sugerencias y las ideas de los empleados sobre cómo realizar el trabajo. • Trata los errores como oportunidades para aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a los empleados instrucciones específicas de cómo realizar las tareas y alcanzar las metas • Muestra poco interés por los comentarios y las sugerencias de los empleados. • Critica o castiga los errores.

<ul style="list-style-type: none"> • Asigna a los empleados tareas interesantes; tal vez permite que el empleado escoja su tarea. • A veces acepta la opinión del subordinado. • Elogia sus logros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigna principalmente trabajos e rutina y vigila estrechamente a los empleados. • Por lo general impone sus propios puntos de vista. • Se concentra en áreas de mal desempeño.
--	--

Figura 5.2 Cuadro Comparación del comportamiento del líder hacia los miembros favoritos o alejados del grupo (Daft, 2006, p. 66)

4.3 El líder y la delegación

Delegación: proceso en el que se le otorga a un subordinado la responsabilidad, autoridad y libertad para realizar una tarea o actividad.

Algo fundamental para el liderazgo es alcanzar los objetivos a través de los seguidores, y para ello el líder que delega deberá:

- Otorgar el poder y la autoridad al subordinado idóneo y para realizar una tarea o función y darle libertad para realizarla por sí mismo

- Que la persona designada tenga todas las habilidades necesarias, esté motivado y desee desarrollar la tarea con un compromiso de responsabilidad.

La función del líder que delega será asegurarse de que los objetivos se cumplan apoyando en todo momento y teniendo una supervisión periódica para evitar desviaciones o que por alguna situación no prevista, no se cumpla con la encomienda, por lo cual se tendrá que contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿Quién y por qué delega? El líder que está saturado de tareas y actividades que son prioritarias y ve en la delegación un apoyo, para enfocar su energía hacia actividades más importantes y que son indispensables realizar.
2. ¿A quién? Al subordinado que pueda realizar, tenga la capacidad, el tiempo y la actitud de participar.

Tipos de delegación

Permanente: la función o actividad delegada es por tiempo indefinido.

Temporal: la función o actividad delegada es por tiempo determinado.

Parcial: cuando no se delega la totalidad de la función o actividad.

Singular: la delegación se asigna en una sola persona.

Conjunta: una función o tarea es delegada a dos o más personas.

Ventajas de la delegación

- Tiempo: aumenta el tiempo del líder para enfocarse a otras actividades.
- Desarrollo: fomenta las capacidades y crecimiento del subordinado.
- Confianza: demuestra que puede confiar en sus subordinados.
- Compromiso: se establecen lazos de responsabilidad.

Una de las responsabilidades del líder es el desarrollo de sus seguidores y el delegar tareas es una manera de impulsar la iniciativa, crecimiento, manejo de toma de decisiones y solución de problemas.

Los seguidores cuando aceptan una actividad delegada deben estar conscientes de que esto implica:

- Cuando se tiene que realizar una tarea o función adicional se tendrá una mejor percepción y mayor experiencia.
- Se genera el interés y entusiasmo por emprender nuevos retos.
- Motivación por la confianza que es otorgada.
- Si se demuestra que es competente podrá aspirar a nuevos cargos

Se tendrán problemas o fallas en actividades delegadas cuando

- Delegar tareas a un subordinado cuando no tiene la capacidad o el tiempo para realizarlas.
- Cuando no responde la responsabilidad con la autoridad delegada.
- Se controle en exceso al subordinado.
- No darle ningún seguimiento a la delegación.

4.4 El líder como motivador de su equipo.

El líder motivador tiene la capacidad de guiar y motivar a su equipo a la vez que fortalece un clima de trabajo positivo.

Aquellas personas con un equipo humano a su cargo saben lo importante y a la vez complicado, que es mantener a un equipo motivado. Esto favorece el nivel de rendimiento y la eficacia del grupo.

Un líder motivador dirige al equipo humano sin imponer sus propias ideas, teniendo en cuenta las diferentes opiniones de los componentes grupo. El líder es considerado útil por parte de su equipo y es un referente para las personas que trabaja con él, es inspiración para su entorno.

Conseguir una actitud positiva en los empleados no es una tarea fácil, requiere mucho tiempo y una constante interacción del líder con el equipo, que permita una valoración positiva y aceptación mutua entre ellos.

¿Qué técnicas deberías poner en práctica si quieres llegar a ser un líder motivador?

Participación

Una manera de motivar y estimular el desarrollo personal y profesional de tu equipo es delegando responsabilidades en ellos. Los estudios indican que al dejar mayor margen de acción al equipo se esfuerzan más por conseguir un mejor resultado. Un líder que motiva a su gente permite que estos irruman su campo de actuación y no ejerce un control excesivo sobre ellos que limite sus acciones.

Reconocimiento

Reconocer los logros y éxitos en el momento adecuado. Para el equipo humano a veces una palabra o gesto ante el resultado de un buen trabajo es suficiente como forma de reconocimiento, es una manera de hacer ver a las personas que trabajan contigo que te importan.

Fomento de relaciones

El líder motivador es consciente de las relaciones que se forman entre los miembros del grupo y debe trabajar para que estas sean sanas y ayuden a mejorar la productividad del conjunto. Existen diferentes herramientas como el coaching empresarial o actividades de integración, que ayudan a un mejor desarrollo de relaciones sanas entre los miembros del equipo.

Metas claras

Un líder motivador define unas metas claras para el grupo, y que cada componente del equipo sepa lo que tiene que hacer, proyectando todos sus esfuerzos en la misma dirección. Contrariar a tu equipo con las instrucciones favorece a la aparición de un clima de desconcierto que desconcentra el trabajo del grupo y aparece la desmotivación.

Formación técnica

El desarrollo y la mejora de las aptitudes y conocimientos de cada empleado son vitales para la motivación de los mismos y para el buen desarrollo de la organización. Cuando una persona evoluciona, también lo hace su alrededor. Motivar también es ayudar a desarrollarse en el ámbito laboral y profesional.

Incentivos y promoción

Para reconocer los logros de tu equipo como ya hemos dicho a veces solo basta una palabra o un gesto. También otra forma de reconocer los buenos resultados es generando algún tipo de incentivo que les haga sacar lo mejor de sí en cada proyecto. Los incentivos más conocidos son de tipo económicos o bonificaciones, sin embargo la mejor forma de premiar a tu equipo es el crecimiento dentro de la pirámide corporativa.

La influencia es determinante para el desarrollo de equipos y la consecución de resultados, el líder motivador debe velar por que sus empleados den lo mejor de sí mismos. Ser un mal líder no requiere esfuerzos, pero ser un líder motivador que inspira a su equipo requiere mayor implicación. Ahora te toca a ti, pon en práctica estas técnicas y conviértete en un referente motivador para tu equipo.

4.5 El líder como agente de cambio.

La palabra cambio en sí para todo ser humano implica una acción o transformación de algo, lo que puede causar cierta inseguridad, todo depende de la manera en que este cambio sea presentado y recibido por la persona que vive el proceso. Los cambios se presentan en todo momento en la vida cotidiana, el mismo día a día es un proceso de transformación constante al que todos nos vamos adaptando.

En las Organizaciones a medida que estas van creciendo crece con ella la necesidad del cambio, resistirse a él hace que las empresas en algunos casos desaparezcan, y aunque es importante reconocer que en la mayoría de los casos el cambio puede ser incluso doloroso, no hay que olvidar que es el camino que conduce al éxito. Por ello las organizaciones cada día necesitan líderes competitivos, preparados y capaces para dirigir el cambio, se necesita de verdaderos “Agentes de Cambio”.

Los agentes de cambio son líderes que más que vivir en el presente se desarrolla en el futuro, sus acciones van encaminadas a lo que puede o debe ser una organización, tienen una gran capacidad para entender su entorno e impactar en él. Logran trascender al éxito o muchas veces al fracaso debido a que como son entes que despiertan un sin número de emociones pueden levantar, impulsar, desarrollar y llevar a la cumbre a una organización en una diversidad de aspectos a través de la “Motivación”. Como también puede lograr un desplome de emociones si estas no son manejadas con liderazgo y responsabilidad lo que puede ocasionar “frustración”.

Si nos adentramos de manera más específica a lo que es un agente de cambio encontraremos que agente “es aquel que practica la acción, impulsor y promotor” y cambio “es un proceso de transformación o movimiento”. Por lo tanto agente de cambio es una persona capaz de desarrollar acciones, actitudes de manera continua en diferentes aspectos y áreas de la organización que trae mejoras para la misma, son líderes involucrados en cada proceso de cambio que buscan lograr resultados trascendentales y pueden ser internos o externo, los internos son líderes que se encuentran dentro de la organización, trabajan de manera permanente en ella, cuentan con mucho conocimiento y experiencia en todo los sistemas y procesos que la componen y por ende conocen a fondo la problemática de la organización.

Los externo son contratados de manera temporal, como es el caso de los consultores, su ventaja es la poca relación con la problemática eso les permite una

mayor objetividad al momento de la implementación del cambio, es por ello que se cree que lo ideal en la organización es que existan ambos agentes porque al combinarse objetividad con información real se lograrían un equilibrio perfecto.

Dentro de las características de los Agentes de Cambio se encuentran que son: personas visionarias, generadores de elementos de gran valor para la organización, toma decisiones fundamentadas, desarrolla las potencialidades de cada recurso del sistema tomando como base el estudio de la misma a través de una relación directa con el personal. Crea lazos de confianza y afectividad, se da el tiempo para escuchar las necesidades y opiniones, además de apoyarlos en la solución de sus problemas con el fin de restar la resistencia al cambio y lograr compromisos seguros y duraderos.

Los Agentes de cambio están facultados para diagnosticar situaciones futuras de acuerdo a los comportamientos que observa o bien detectar áreas de oportunidad. Una de sus características fundamentales es la inteligencia emocional que desarrollan y el éxito de su desempeño radica en la asociación que ellos ligan con la productividad del negocio. Es el responsable de cada proceso y por ende de los resultados alcanzados. Por ello anticipan una planeación de cada proceso así como la verificación de que estos se apliquen y como cierre la evaluación de los resultados.

La responsabilidad de un Agente de Cambio es mucha debido a que debe tener el tacto necesario al momento de introducir a la organización al compromiso del cambio, ya que puede desatar emociones no positivas y resistencias, por ello es importante primeramente informar a los colaboradores de una manera personalizada ya sea a través de memorándums, reuniones de trabajo, discursos directivos etc., que su puesto sufrirá cambios y que esto afectara su área, así también es su responsabilidad acompañar y asesorar a cada uno en el proceso, resaltando los resultados benéficos

que esto conlleva en el futuro, presentando objetivos claros y precisos hasta lograr que forme parte de la cultura de la organización.

La resistencia al cambio se da generalmente por tres motivos: Incertidumbre, preocupación de sufrir una pérdida personal y la creencia de que el cambio no vaya con los mejores intereses de la organización, sin embargo esto se puede contrarrestar a través de varios elementos por ejemplo la información y comunicación que los agentes de Cambio mantengan con la organización, participación en el proyecto antes de ejecutar el cambio, crear un clima de apoyo y comprensión así como la negociación y el voto colectivo.

La herramienta o arma poderosa que históricamente han acompañado a los agentes de cambio es “la motivación”, si nos remontamos a la época primitiva, el hombre en sus inicios necesita estar motivado para conseguir sus alimentos, su motivante fue su necesidad de alimentarse. Si partimos de los grandes estudiosos de la psicología sin adentrarnos mucho, vamos a encontrar como ellos le dan un peso importante a la motivación. Entre los que podemos mencionar se encuentra Abraham Maslow con su teoría de las Motivaciones Humanas, él señala que mientras se satisfacen las necesidades más básicas las personas desarrollan deseos más elevados. Frederick Herzberg, habla de la motivación - higiene, él menciona que el rendimiento de las personas va en función a su nivel de satisfacción. Mac Gregor por ejemplo hace énfasis en la importancia de la seguridad laboral y no podemos dejar de mencionar a Taylor quien basa su enfoque motivacional de la mano con la productividad, motivando a los trabajadores a través de recompensas económicas y haciendo eficiente los procesos de producción al estudiar de manera detallada las tareas.

La motivación es un medio que puede conducir al hombre al éxito o al fracaso. El término es latino y proviene de motus “movido” y motio “movimiento” y se sabe que es una especie de motor de vida que hace que impulse a una persona a realizar

determinada acción y permanecer en ella hasta logra su objetivo que generalmente va ligada a una necesidad personal. Charles Schwab citado en el libro de Dale Carnegi “Como ganar amigos e influir sobre las personas” dice: “la forma de conseguir que se hagan las cosas es estimulando a la competencia. No hablo del estímulo sórdido, monetario, sino del deseo de superarse. A esto le puedo llamar sin lugar a dudas un tipo de motivación efectiva. Cabe recalcar que cuando un objetivo no es logrado la motivación termina en frustración, lo que trae como consecuencia depresión, angustia, ira, ansiedades y una serie de pensamientos destructivos.

Una persona frustrada no puede ser jamás productiva, por ello los Agentes de Cambio juegan un papel vital en este aspecto porque son los responsables de detectar estos estados emocionales a tiempo, evitarlas o contrarrestarlas hasta donde sea posible porque es un golpe directo a la estabilidad de la organización. También la dirección y los mandos medios deben formar parte de esta cultura de motivación de la mano con una buena comunicación, para que haya congruencia. Charles Schwab citado en el libro de Carnegi “Como ganar amigos e influir sobre las personas” dice: “la forma de conseguir que se hagan las cosas es estimulando a la competencia. No hablo del estímulo sórdido, monetario, sino del deseo de superarse”. Dale Carnegi en el mismo libro menciona 9 reglas para lograr cambiar la actitud y la conducta de la gente lo que me parecen aspectos cotidianos pero interesantes que muchas veces a la hora de realizar un cambio no son tomados en cuenta, y nos dice: 1) empiece con el elogio y aprecio sincero, hace referencia a tener presente las cualidades o fortalezas de las personas esto denota interés; 2) llame la atención sobre los demás indirectamente esto hace énfasis que más que una llamada de atención es darle al colaborador un panorama de los aspectos que debe hacer eficientes y asesorarlo en el proceso de aprendizaje; 3) Hable de sus propios errores antes de criticar a los demás, es decir que a través de las experiencias del agente de cambio o líder los colaboradores pueden corregir sus propios errores sin sentirse agredidos. 4) haga preguntas en vez de dar órdenes, esto

va en relación al dicho que dice en la forma de pedir esta la forma de dar, a lo que se refiere es que a nadie le gusta que lo manden pero si aprende a reflexionar sus propios errores la respuesta al cambio será además de más rápida traerá un crecimiento personal, 5) permita que la otra persona salve su propio prestigio, esto es un gesto de mucha humildad lo que compromete al colaborador de manera incondicional con el proyecto o cambio, 6)Elogie el más pequeño progreso y además, cada progreso. Sea “caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios”, 7) Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla, cuando alguien es señalado con un calificativo desaprobatorio se presenta una especie de negatividad y resistencia es por ello que mantener una imagen positiva hace que cada día se esfuerce por mantenerla y enaltecerla 8) aliente a la otra persona, haga que los errores sean fáciles de corregir, y por último la regla 9)Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.

Si bien es cierto en una organización existen una serie de aspectos que pueden ocasionar frustración al momento de ejecutar un cambio y debemos tenerlos en cuenta como son: la mala relación con el agente de cambio, el sentir injusto las recompensas, condiciones de trabajo desfavorables y rutinarias, cuando la toma de decisiones es centralizada o existe un mal clima laboral, etc. No es nada nuevo que los trabajadores esperan de la organización ascensos, incrementos de sueldo, estabilidad y seguridad laboral, sentirse valorado, horarios apropiados, buenas relaciones interpersonales etc. Y la lista se puede hacer más amplia pero el éxito del cambio va a depender de la manera en que el agente venda la idea y maneje las situaciones como líder, cuidando aspectos como ver al trabajador desde una perspectiva humana con objetivos y sueños de vida. Todas las personas buscamos la pertenecía, sentirnos parte de algo, si al momento de enfrentar un cambio el agente o líder presenta el proyecto con claridad y transparencia, los incentivos como elemento motivador y además le da la atención necesaria con una buena comunicación y seguimiento y al final evalúa los

resultados y los comunica con agrado por el éxito obtenido, el cambio se efectuará de manera positiva.

Con todo esto solo resta decir que un Agente de Cambio tiene en sus manos la oportunidad de cambiar no solo a una organización sino al mundo entero y que la motivación es el condimento que le da luz, vida y pertenencia al cambio.

4.6 Liderazgo transcultural.

Según Andrew John DuBrin (2003), “Es de suponerse que los administradores de las organizaciones multiculturales posean las habilidades y actitudes para relacionarse con la gente de manera eficaz y motivarla más allá de las diferencias de raza, género, actitudes sociales y estilos de vida” (p. 85).

El mundo y mercados actuales cambian de manera constante y continua por lo que resulta necesaria una nueva forma de liderazgo.

Las diferencias de pensamiento y acción entre los individuos encuentran gran parte de su explicación en el factor de la cultura.

Existen diferentes definiciones para el liderazgo transcultural:

- J. Kotter (1997): “Proceso de contribuir en un acto que integre los diferentes componentes culturales para su realización, permeando grupos más globales al incluir distintas ideologías” (p. 42).
- A. Etling (1998): “Es el liderazgo que busca romper las barreras culturales al integrar las diferentes formas de pensar” (p. 87).
- Lussier y Achua (2005): “Es una necesidad de desarrollo y crecimiento que puede ayudar a resolver las problemáticas fundamentales” (p. 48).
- F. Brown (2007): “Es la habilidad de operar con habilidades que le permitan trabajar en diferentes culturas. Estas habilidades son indispensables para que las empresas ingresen en nuevos mercados, para que crezcan, adquieran responsabilidad y preserven una cultura de excelencia” (p. 41).

El liderazgo transcultural puede verse reflejado en un mismo país donde existan diferencias étnicas. Un claro ejemplo es nuestra nación donde predomina la heterogeneidad de formas de pensar y de vivir, donde no es lo mismo ser originario de Chiapas que del Distrito Federal porque de inicio el estilo de vida no es el mismo.

Actualmente, los líderes eficaces no usan un solo estilo, deben adaptarlo a la situación. La cultura nacional es una variable situacional primordial que determina qué estilo de liderazgo será el adecuado. En China probablemente funcione una forma de liderazgo que no sea tan eficaz para Francia. La cultura nacional tendrá relación con la forma en que responden los seguidores y el líder debe adaptarse a sus condiciones culturales.

4.7 Cultura, rasgos culturales y cultura organizacional

La cultura tiene aspectos denotativos (creencias) que señalan cómo son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan cómo las cosas deberían ser y aspectos pragmáticos que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas. (Molero, 2002, p. 53)

Por otra parte,

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). La cultura a lo largo de los años se ha tomado como una mezcla de rasgos y distintivos espirituales

y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. En ella encontramos modos de vida, ceremonias, mitos, ritos, sistema de valores, derechos, tradiciones y creencias. (Castillo, Pino y Espinosa, 2000)

En la década de los ochenta, Tom Peters y Robert Waterman, dos estudiosos de la administración consultores de McKinsey, hicieron la adaptación de este concepto a las organizaciones, realizando un estudio comparativo sobre empresas exitosas obteniendo la presencia de elementos comunes como: la orientación a la acción, proximidad al cliente, autonomía y espíritu emprendedor.

Existen muchas definiciones para la cultura organizacional, que está formada por valores, reglas, patrones de comportamiento, rituales y tradiciones. Al final del día, se trata de “la forma en que se hacen las cosas” (Drucker, 2004, p. 86). La actitud de la organización es la manifestación visible de la cultura que en ella impera.

Los orígenes de la cultura se remontan al nacimiento de la organización y sus fuentes son:

- Creencias, valores y presunciones de sus fundadores
- Experiencias aprendidas
- Creencias, valores y presunciones incorporados por nuevos miembros

Las organizaciones desarrollan valores “visibles”, basados en leyes y sentido común y generalmente no se contraponen al cambio cultural. También existe un conjunto de valores “ocultos”, que son la fuerza impulsora de la organización y no van junto al cambio cultural proyectado.

Los valores visibles se expresan con la misión, la visión, las políticas de la organización y de normativas escritas. Los valores ocultos son las ideas, creencias, tendencias; son

las reglas no escritas por lo que no siempre es sencillo detectarlos. Las personas que se unen a una organización se adaptan a la cultura vigente en la empresa.

Es importante destacar que los valores ocultos no tienen por qué estar contrapuestos a los valores en los cuales se basa el comportamiento ético. Por ejemplo, Bimbo surgió como una empresa familiar y a pesar de su gran crecimiento sigue conservando el valor de la “familia” como uno de los valores de la organización y en su publicidad siempre está implícita la familia de alguna forma.

Según el autor Edgar Shein la cultura organizacional es aprendida por los que conforman la organización y hay dos formas posibles para este aprendizaje: modelo de trauma, donde los miembros aprenden a enfrentar la amenaza con un mecanismo de defensa y modelo refuerzo, donde las cosas que funcionan se asimilan y preservan. Shein (1992) asegura que los líderes pueden cambiar la cultura al “crear y conducir la cultura de sus compañías y su único talento lo constituye su habilidad para trabajar con ella” (p. 58).

En cambio, Peter Drucker (2004) señala que la cultura es persistente y los líderes no pueden cambiarla, sólo pueden modificar algunos hábitos arraigados en las empresas. “...si tiene que cambiar, no cambie la cultura; simplemente cambie los hábitos” (p. 57).

Ya sea que se intente cambiar la cultura o los hábitos, el grado de dificultad se relacionará con la “edad” de la organización. Durante su formación y los primeros años de la organización, su cultura se crea y desarrolla y los líderes pueden modificarla con mayor éxito que pasados los años pues puede convertirse en un obstáculo para llegar a nuevos desafíos.

Para Hofstede la cultura es siempre un fenómeno colectivo, que conforma una programación mental parecida a un software que es construido con patrones de sentimientos, pensamientos y conductas aprendidas con el tiempo y adquiridas a

temprana edad; son “las reglas no escritas del juego social”. Por otro lado, la cultura tiene relación con las normas de comportamiento y valores que comparten un grupo de gente. Las normas de comportamiento son formas de actuar comunes o persistentes que prevalecen porque los integrantes las hacen suyas y las transmiten, dando recompensa a quienes se adaptan y marginando a quienes no. Los valores son intereses y objetivos compartidos por las personas de cierto grupo dejándose normar por estos y prevaleciendo en el tiempo aunque los integrantes sean diferentes.

La cultura de una organización se manifiesta en los valores y principios que transmiten y practican sus miembros, en las actitudes y comportamientos de los colaboradores, en las normas y políticas éticas, en la integración de su ambiente de trabajo y en las historias que acontecen en la organización. [Giberson, 2001, p. 62]

Si la cultura de una organización puede adaptarse a las necesidades de su ambiente externo, las estrategias que se desean implementar resultan sencillas. Entre mayor coherencia exista entre la cultura y la estrategia, mayor será el éxito de los empleados para lograr una ventaja competitiva.

El comportamiento humano influye de manera poderosa en la cultura corporativa y en el clima empresarial, según Kotter (1997) ...todo esto ocurre sin que exista una intención consciente, y por ello resulta difícil desafiar e incluso discutir el hecho. Con la cultura pues, acontece un proceso de renovación y enriquecimiento permanente de la misma a través de la incorporación de nuevas prácticas en las viejas prácticas culturales. (p. 167)

Geert Hofstede afirma que es inadecuado analizar una cultura con los parámetros de otra, pues no pueden compararse bajo estos parámetros. Hoppe lo entrevistó:

“No podemos comparar a los países con las categorías desarrolladas para comparar a los individuos, puesto que no son individuos tamaño kingsize, sino sistemas sociales. Es

como el bosque y los árboles, el bosque no es un árbol tamaño kingsize, sino un ecosistema con diferentes individuos, instituciones y recursos. Para comparar organizaciones y ocupaciones uno necesita nuevamente diferentes categorías. El problema es que cada nivel es manejado por una diferente disciplina social: los países por la antropología y la ciencia política; las organizaciones y las ocupaciones por la sociología, y los individuos, por la psicología. La mayoría de los autores han sido entrenados sólo en una de estas disciplinas. Cuando se mueven en el territorio de otra disciplina no se dan cuenta de las diferentes leyes que aplican ahí o piensan que no las necesitan. En esta era de interdependencia, elegir el adecuado nivel de análisis y lo que ocurre cuando nos movemos a través de los diferentes niveles debería ser parte del entrenamiento básico de todas las ciencias sociales, lo cual raramente ocurre. (Hoppe, 2004, p. 76)”

Del estudio de Hofstede se desencadenó otro estudio sobre las dimensiones transculturales llamado “Globe” que fue dirigido por donde colaboran más de 150 científicos y estudiantes de administración de 61 culturas, coordinando esfuerzos para examinar las interrelaciones entre la cultura social, la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo organizacional. Tiene por objetivo poder desarrollar una teoría comprobable científicamente para medir el impacto de las variables culturales sobre la organización, tomando en cuenta factores como: el liderazgo, su comportamiento, características y prácticas; los valores socioculturales del medio; la cultura organizacional; las contingencias; las creencias con respecto al liderazgo, la efectividad y el grado de aceptación del líder.

4.8 Liderazgo en la Cultura Mexicana

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva están profundamente arraigados y son parte de la convivencia humana cotidiana, que a la vez se ve reflejada en su comportamiento dentro de la organización y el impacto sobre la misma.

Hay dos orígenes básicos para sus valores: el componente indígena y el hispano. La familia y religión son elementos importantes para comprenderle.

La familia sigue siendo la base de la sociedad mexicana, tiene prioridad aún sobre el trabajo. En ésta el niño es protegido, amado y apreciado. En el tiempo recreativo, hay reuniones familiares que a veces son más extensas, es decir, más allá de la familia nuclear. Este aspecto hace que los niños crezcan con mucha seguridad emocional pero son muy dependientes a la opinión y apoyo de su familia. Los roles están muy bien definidos, el padre es el principal proveedor y la madre tiene más responsabilidad sobre la educación de los hijos, aunque esto con las nuevas generaciones se ha ido modificando y ahora la educación y manutención es un asunto de dos. El niño acepta la autoridad y la rigidez del sistema de forma conformista pues se le enseña a cuestionarse poco y no retar a las autoridades, por lo que hay cohibición del libre pensamiento. Este conformismo y alta aceptación de la autoridad se ven reflejados cuando están dentro de una organización: aceptan instrucciones sin cuestionar y a la vez responsabilizan a su jefe pues ellos sólo siguen instrucciones de la autoridad.

Por otro lado, el factor familia sigue siendo importante en el la sociedad mexicana, donde muchas veces por recomendación se logra cierto puesto. Los apellidos lo posicionan en la comunidad y a la vez ciertos logros que el individuo tendrá, aunque su educación no haya sido la adecuada o sea limitada.

Hay otro factor importante en la familia que tiene repercusión en la formación del mexicano: la madre idealizada por la sociedad. Ella tiende a ser servil y busca la aceptación y autoridad del esposo en cualquier asunto, por lo que durante años fue

muy difícil encontrar líderes mujeres, debido al machismo y el alto grado que tienen las organizaciones mexicanas en la diferenciación de géneros.

La religión es otro elemento determinante. Aunque hoy en día hay más apertura de credo en el país, sigue siendo la católica la predominante. Por la forma en que fue impuesta conserva un ritualismo mágico, con superstición, resignación y fatalismo que, según los autores Espinosa y Pérez, se ve reflejado en la obediencia y sumisión de las masas de México.

La religión de la forma en que la asume el mexicano, le provoca el sentimiento de que el control de su vida depende de Dios, aceptando el éxito o fracaso como una predestinación, lo cual se ve reflejada en la desmotivación de las clases bajas por hacer algo para sobre pasar las situaciones difíciles. (Kras, 1991, p. 52)

El código moral de la Iglesia Católica es la base del código ético al que se apega la mayor parte de los mexicanos. Por esta razón, desprecia las prácticas anti-éticas pero muchas veces maneja una doble moral en la que en práctica no siempre hace lo más ético. Por ejemplo, considera poco ético decir mentiras pero no considera poco ético ocultar la verdad y evadirla, que bajo un estricto criterio ético estaría mal de cualquier forma. En este punto, las teorías de liderazgo que promueven la comunicación asertiva y constante se ven estancadas.

La mayor parte de la pedagogía mexicana consiste en el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos, omitiendo el alentar al pensamiento original. Se enseña de lo general a lo particular, la aplicación práctica, casi nunca se da. Como resultado, es difícil que el universitario tenga una transición sencilla entre la teoría y la práctica. Así como hay Universidades con prácticas anti-éticas que forman el alumno bajo esta base,

también hay las que se preocupan por la formación de líderes, pero este esfuerzo debería hacerse desde pequeños para tener la oportunidad de formarlos.

En México, hay poca información sobre el liderazgo y su repercusión en las empresas. Entre los estudios transculturales más antiguos, en los que se ponen a prueba aspectos relacionados con el liderazgo en la población mexicana, se encuentran los de Reitz y Groff. Uno de los aspectos que midieron fue el locus de control.

El locus de control es la creencia que las personas tienen sobre quién o qué cosas controlan su vida y determinan las consecuencias de su conducta. Las personas con un locus de control interno son capaces de asumir responsabilidades como propias y por lo tanto intervienen mostrando participación activa y los que tienen un locus de control externo atribuyen las responsabilidades al azar o destino por lo que intervienen menos y su actividad por ende es menor.

Entre los resultados de Reitz y Groff de las diferentes nacionalidades de los empleados de una fábrica, los norteamericanos tenían mayor locus de control interno y en los mexicanos era uno bajo. Esto en liderazgo se traduce en que los mexicanos reflejan parte de su cultura como el aspecto religioso en el que todo lo atribuyen a Dios y al destino, apartando responsabilidad sobre sus acciones y reaccionando de forma lenta. Es como si “tiraran la toalla” antes de intervenir.

Eva Kras (1990) en el libro Cultura Gerencial hace una comparación entre los gerentes mexicanos y los gerentes norteamericanos. Descubre que los mexicanos son muy sensibles, refiriéndose a una profunda reacción emocional con respecto a las situaciones personales, evitando por lo tanto, ponerse en posiciones de conflicto. Al relacionar esta gran sensibilidad con su estilo de liderazgo, encontramos que se atiende prioritariamente a las emociones del grupo y del líder.

En la Teoría Administrativa hay un tema ponderado con respecto al liderazgo y éste es el valor que la persona le debe dar a su trabajo. En la cultura mexicana, el trabajo resulta una necesidad para obtener dinero y poder saciar sus necesidades básicas pero también disfrutar de las secundarias, como los momentos de recreación, amistad y convivencia familiar. El trabajo no implica un verdadero placer para el mexicano, por lo que sus jornadas no son las más largas porque disfrute del mismo. Para hacer más agradable la carga, introduce grandes dosis de convivencia con los compañeros, desde pasteles, comidas, etc. El líder mexicano entiende esto e intenta fomentar estas actividades, aprovechando para unir sus grupos de trabajo.

Según el estudio de Kras, la lealtad del mexicano se basa en la devoción que siente hacia su jefe, por encima incluso de la empresa. Por eso, el líder mexicano crea vínculos de confianza con su gente, quien necesita alguien en quién creer y confiar.

4.9 Competitividad y liderazgo

La competitividad empresarial es el proceso de lograr y mantener una posición destacada en la industria en los rubros de cobertura de mercado, volumen de negocios y calidad del servicio al cliente.

Hoy en día, las organizaciones requieren utilizar el liderazgo adecuado a sus características para su alto rendimiento si es que quieren adaptarse al mundo globalizado en el que vivimos. La práctica del liderazgo transcultural cada día se vuelve indispensable si la organización quiere tener un verdadero crecimiento, conforme a su momento histórico.

Si la organización quiere ser competitiva tiene que ajustarse a las diferentes culturas globales para satisfacer las demandas de su entorno. Esto requiere de políticas más flexibles, capacidad de adaptación y apertura ante la diversidad.

El liderazgo que pueda entender la heterogeneidad de las capacidades y cualidades de los diferentes comportamientos, dará apertura a nuevas oportunidades; de lo contrario podría perderlas.

El líder de hoy necesita tener tolerancia y así conducir la diversidad como un recurso organizacional de valor añadido.

El ayudar a desarrollar las capacidades individuales de equipo y organizacionales -que incluye el aprendizaje de nuevos conocimientos, actitudes, habilidades y métodos de intervención- puede permitir valorar y adoptar la diversidad como una fuente de creatividad y fortaleza. (Hellriegel, 199, p. 7)

Según Hofstede, los altos mandos deben fomentar una integración cultural entre sus colaboradores, conociendo los factores culturales y de esta forma evitar problemas a largo plazo.

Los gerentes y directores deben ser líderes transculturales visionarios que, al conocer la diversidad, puedan inculcar valores similares, filosofía administrativa y una misma cultura organizacional con programas efectivos de administración.

Para ser competitiva, la organización debe tener una cultura organizacional con expectativas de altos estándares en su desempeño, estimulando el desarrollo personal, promoviendo la transparencia y logrando que los trabajadores se sientan reconocidos, así como tener una misión bien estructurada. (Thomas, 1996, p. 79)

En la organización competitiva hay acciones clave que el líder lleva a la práctica:

1. Acciones simbólicas

- Modelar el comportamiento sin imposición
- Reconocimiento de logros
- Comunicación constante y efectiva con sus colaboradores
- Crear estructuras organizacionales flexibles y descentralizadas
- Generar confianza
- Compartir responsabilidades

2. Acciones sustantivas

- Cambiar políticas y prácticas operativas disfuncionales
- Reubicar a algunos miembros
- Vincular la estrategia con la cultura
- Reestructurar un plan de recompensas e incentivos
- Rediseñar la asignación de recursos
- Diseñar el ambiente laboral
- Establecer los valores y código ético de la organización
- Promover dichos valores

Juan Eduardo Cortés, Gerente de Recursos Humanos de Citigroup Chile en 1999, realizó un estudio para ver la forma en que el liderazgo contribuía a la competitividad empresarial. Buscó ver la relación que los Altos Ejecutivos asimilaban entre la competitividad y el liderazgo, encontrando que la competitividad estaba determinada por tres variables principales:

1. Prácticas de negocio efectivas: Implementar estrategias y prácticas de administración y comercialización exitosas con una gestión estratégica de unidades de negocio.
2. Desempeño y productividad de los empleados: Buscar altos estándares de desempeño y productividad en los empleados.
3. Satisfacción y lealtad de los clientes: Factor de éxito a largo plazo, los valores prioritarios son el cliente y el servicio.

El liderazgo fue visto como el proceso organizacional que moviliza y orienta el desempeño de los equipos de trabajo, con base en los objetivos de negocio para lograr satisfacer las expectativas y necesidades del cliente. Por lo tanto, el liderazgo resultó el motor principal de la competitividad de esa empresa. Entre las conclusiones de este estudio resaltan:

- El liderazgo está condicionado por la visión de futuro del negocio, del posicionamiento que se espera a largo plazo entre sus clientes, empleados, accionistas, competencia, comunidad, etc.

- El liderazgo está condicionado por la cultura organizacional de la empresa, en términos de los valores y estilo de trabajo que predominen en el desempeño de los líderes y sus equipos.
- La visión y la cultura esperada eran el marco referencial que debía ser clarificado y comunicado por los Directores antes de introducir los procesos de liderazgo dentro de la organización

La diversidad cultural puede ofrecer ventajas competitivas para la organización pero las prácticas de liderazgo tienen que guiarlo para que forme parte de la estrategia organizacional. La diversidad cultural puede ofrecer los beneficios competitivos que citaré a continuación:

- Si se maneja bien ofrece ventaja en mercadotecnia que a la vez se refleja en mayores ventas logrando abarcar un mercado multicultural.
- Puede reducir costos incrementando la satisfacción en los diversos grupos dentro de su trabajo, reduciendo la rotación de personal y el ausentismo.
- Tienden a reclutar gente más exitosa y lograr mejores resultados en el desempeño.
- Hay mayor probabilidad de encontrar soluciones creativas de los problemas.

Centrándose en una perspectiva económica, la competitividad comprende la productividad industrial, donde la organización está al nivel de su competencia directa y lo pueda sostener. Una empresa puede ser líder en el mercado si aprovecha las oportunidades del entorno, gestiona los recursos y tiene buen uso de sus fuentes de trabajo. En este sentido, la empresa competitiva buscará el liderazgo en el exterior (buscando ser la mejor y número uno en su ramo y más allá) y en el interior (implementando las prácticas de liderazgo que le lleven a destacar).

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA:

- Fred R. David (2008). Conceptos de administración estratégica. México Pearson Prentice Hall. 11ª edición
- Thompson. Strickland (1998) Dirección y administración estratégicas (conceptos, casos y lecturas) México Mc Graw Hil.
- Bertalanffy, Ludwig, von, et al. (1980). Teoría general de sistemas. (3ª ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Gannon Martín J. (1994) Administración por resultados México editorial CECSA
- Gareth R. Jones Teoría organizacional Diseño y cambio en las organizaciones (2008). México Pearson Prentice Hall 5ta edición.
- Drucker, Peter. (2004). Qué hace eficaz a un ejecutivo. Nueva York: Harvard Business Review.
- DuBrin, John. (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Thompson.