



# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**

**SANTO TOMÁS**

**SEMINARIO:**

**LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA CREATIVA.**

**“IMPLEMENTACIÓN DE LIDERAZGO DE EXCELENCIA  
APLICADO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS  
ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN  
DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL”**

**TRABAJO FINAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTAN:**

**HORACIO ALMAZÁN RUIZ  
NORMA ANGELICA SANCHEZ BARRAGAN  
MARIA DE LOS ANGELES TAPIA ZAVALA  
YAZMIN VENEGAS NAVA  
CLAUDIA ZARRAGA ZARRAGA**

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES**

**PRESENTA:**

**BRENDA ELIZABETH MARÍN SALGADO**



**CONDUCTOR: C.P. GABRIEL CHÁVEZ VALERIO**

**MÉXICO, D.F.**

**ENERO 2010.**

## AGRADECIMIENTOS

### **Al Instituto Politécnico Nacional**

Nuestra *alma mater*, por la oportunidad de ser parte de su comunidad y disfrutar de los beneficios que ello conlleva, por fomentar en nosotros la búsqueda del aprendizaje y el conocimiento de calidad, contribuyendo así a nuestro desarrollo profesional.

### **A la Escuela Superior de Comercio y Administración**

Por nuestra formación como profesionistas integrales, por inculcarnos la ética y el compromiso en servicio de la sociedad y por haber sido nuestra segunda casa, formando así parte fundamental de nuestras vidas y educación.

### **Al Conductor del Seminario**

El **C.P. Gabriel Chávez Valerio**, por ser nuestro guía en este proyecto, por orientarnos, por las enseñanzas de vida de cada día y por hacer de nosotros personas más humanas.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	V
CAPÍTULO I .....	1
PROCESO ADMINISTRATIVO .....	1
1.1 Planeación .....	4
1.3 Integración .....	11
1.4 Dirección .....	14
1.5 Control .....	18
CAPÍTULO II .....	23
DIRECCIÓN .....	23
2.1 Concepto .....	24
2.2 Elementos de la Dirección .....	24
2.2.1 Delegación .....	24
2.2.2 Coordinación .....	25
2.2.3 Motivación .....	26
2.2.4 Automotivación .....	27
2.3 Modelos de Conducta .....	28
2.3.1 Las teorías X y Y, de Douglas Mcgregor .....	28
2.3.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	29
2.3.3 El enfoque de motivación - higiene de la motivación .....	30
2.3.4 Teoría motivacional de la expectativa .....	30
2.3.5 Teoría de las necesidades secundarias de David McClelland .....	30
2.4 Técnicas Motivacionales Especiales.....	31
2.4.1 El dinero .....	31
2.4.2 Recompensas .....	32
2.4.3 Participación .....	32
2.4.4 Calidad de vida laboral .....	33
2.4.5 Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación .....	33
2.5 Motivación y Liderazgo .....	34
2.6 Liderazgo .....	34
2.7 Manejo de Conflictos .....	35



2.7.1 El conflicto y sus causas	35
2.7.2 Respuestas al conflicto	36
2.7.3 La resolución del conflicto	38
2.8 Administración del Cambio .....	41
2.9 Comunicación .....	42
2.10 Toma de Decisiones .....	43
CAPÍTULO III .....	45
LIDERAZGO.....	45
3.1 Concepto .....	46
3.2 Características del Líder .....	46
3.3 El Liderazgo Realmente Efectivo .....	49
3.4 Liderazgo de Trayectoria - Meta .....	49
3.5 Tipos de Liderazgo .....	52
3.5.1 Liderazgo autocrático	53
3.5.2 Liderazgo democrático	53
3.5.3 Laissez faire	53
3.5.4 Ad-hocrático	53
3.6 Estilos de Liderazgo.....	54
3.6.1 Liderazgo Orientado a las Tareas.	54
3.7 Enfoques de la Contingencia .....	55
3.7.1 Modelo de Fiedler	55
3.7.2 Modelo situacional de Hersey y Blanchard	57
3.8 La Rejilla Administrativa.....	60
3.9 Liderazgo Compartido.....	61
CAPITULO IV .....	64
EL LÍDER DE EXCELENCIA.....	64
4.1 Concepto .....	65
4.2 Las bases de la Excelencia.....	65
4.2.1 Comunicación	65
4.2.2 Confianza	70
4.2.3 Creación de Innovación	70
4.2.4 Trato	71



4.2.5 Aprendizaje	71
4.2.6 Actitud positiva	71
4.2.7 Trabajo en equipo	72
4.2.8 Saber escuchar	72
4.2.9 Motivación	72
4.3 Las Seis Virtudes para los Líderes de la Era del Cambio .....	73
4.3.1 Profundidad creativa	73
4.3.2 Tacto	74
4.3.3 Perspectiva	74
4.3.4 Flexibilidad	74
4.3.5 Concentración	74
4.3.6 Perseverancia	75
4.4 Creando la Excelencia .....	75
4.4.1 Énfasis en la acción	75
4.4.2 Permanencia cerca del cliente	75
4.4.3 Autonomía e iniciativa	76
4.4.4 Productividad contando con las personas	76
4.4.5 Manos a la obra	76
4.4.6 Zapatero a tus zapatos - Apego a lo propio	76
4.4.7 Estructura sencilla, staff reducido	77
4.4.8 Estira y afloja simultáneo	77
4.5 El Nuevo Liderazgo.....	77
4.6 Los Secretos para Ser un Líder Moderno y Exitoso.....	78
4.7 ¿Cómo se Manejan las Relaciones? .....	78
4.8 Liderazgo de Excelencia según Daniel Goleman.....	79
4.9 Controlar Emociones .....	79
4.10 Liderar Sistémicamente .....	84
4.10.1 Cómo liderar sistémicamente	85
4.11 Cómo Desarrollar un Equipo de Alto Rendimiento.....	87
4.11.1 Etapas del desarrollo de un Equipo de Alto Rendimiento	89
4.11.2 Cómo apoyar al desarrollo del equipo	90
4.12 La Auto - Organización y el Manejo del Estrés .....	90



CAPÍTULO V .....	93
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	93
5.1 Antecedentes del Instituto Politécnico Nacional.....	94
5.2 Misión .....	94
5.3 Visión .....	95
5.4 Estructuras Orgánicas .....	95
5.5 Organigrama.....	96
CAPÍTULO VI .....	97
DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN .....	97
6.1 Antecedentes de la Dirección de Evaluación .....	98
6.2 Misión .....	98
6.3 Visión .....	99
6.4 Valores.....	99
6.5 Estructura Organizacional.....	99
6.6 Política de Calidad .....	100
CAPÍTULO VII .....	101
APLICACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN .....	101
7.1 Aplicación de Encuestas al Líder .....	102
7.2 Aplicación de Encuestas a los Asociados .....	103
7.3 Aplicación de Encuestas a los Investigadores .....	104
7.4 Análisis e Interpretación de los Instrumentos de Investigación.....	106
7.4.1 Al líder .....	106
7.4.2 A los asociados .....	110
7.4.3 A los investigadores .....	114
7.4.4 Resumen general por pregunta .....	118
PROPUESTA .....	122
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES .....	124
BIBLIOGRAFÍA .....	125



## INTRODUCCIÓN

La verdadera crisis de nuestro tiempo, es la ausencia de líderes que logren llevar a sus seguidores a los objetivos deseados. La historia siempre ha sido escrita por unos cuantos, son los líderes los que han transformado al mundo, ya sea para bien o para mal, quienes han creado valores, iniciado religiones, revoluciones y hecatombes mundiales.

Por ello, es imprescindible que en estos tiempos se forme liderazgo de excelencia a todos los niveles, incluyendo por supuesto a las organizaciones. Por lo que a lo largo de este trabajo se desarrollo una investigación con el objeto de implementar un liderazgo de excelencia en el Departamento de Servicios Administrativos de la Dirección de Evaluación del Instituto Politécnico Nacional, para lo cual, el equipo de investigación se dio a la tarea de hacer visitas al citado Departamento, donde además de fungir como observador, planteo tres tipos de cuestionarios: al líder, asociados e investigadores: con la respuestas obtenidas, se tabulo, grafico y analizo la información, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad y formular propuestas y recomendaciones, con el objeto de reforzar el liderazgo ejercido.

Por lo anterior, desarrollamos la estructura del índice que describe el trabajo realizado, en el Capítulo I, denominado “Proceso Administrativo” mencionamos sus cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección y control, mismas que son necesarias para alcanzar los objetivos planteados por cualquier organización. En el Capítulo II, al cual llamamos “Dirección”, detallamos más a fondo esta etapa, debido a que es ahí donde se aborda de manera más contundente la necesidad de desarrollar un liderazgo efectivo. Posteriormente en el Capítulo III “Liderazgo” enunciamos los tipos y estilos de liderazgo, así como las características que debe tener un líder. En el Capítulo IV, se incluye la información relativa a “Liderazgo de Excelencia”, abordando las bases para la excelencia, como lo son la comunicación, la confianza, creación e innovación, tacto, aprendizaje, actitud positiva, trabajo en equipo, saber escuchar, motivación, así como también las seis virtudes para los lideres en la era del cambio, entre otros puntos



que generan la excelencia de un líder. Posteriormente, en el Capítulo V, incluimos los antecedentes, visión, misión y estructura del Instituto Politécnico Nacional. Ya en el Capítulo VI, nos enfocamos en forma específica a la Dirección de Evaluación, a sus antecedentes, misión, visión, valores, estructura y política de calidad. En el Capítulo VII “Aplicación, análisis e interpretación de los instrumentos de investigación”, se incluyen los cuestionarios, así como los resultados obtenidos de su aplicación, su análisis e interpretación, además un resumen general por pregunta y finalmente la tabulación de los resultados; de ahí se desprende el Capítulo VIII, donde elaboramos una serie de propuestas que se sustentan en el trabajo de investigación realizado, adicionalmente elaboramos unas recomendaciones, de acuerdo a nuestra percepción que consideramos pueden ser de gran utilidad y por último nuestras conclusiones.





# **CAPÍTULO I**

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**



Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad; la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración, en donde la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

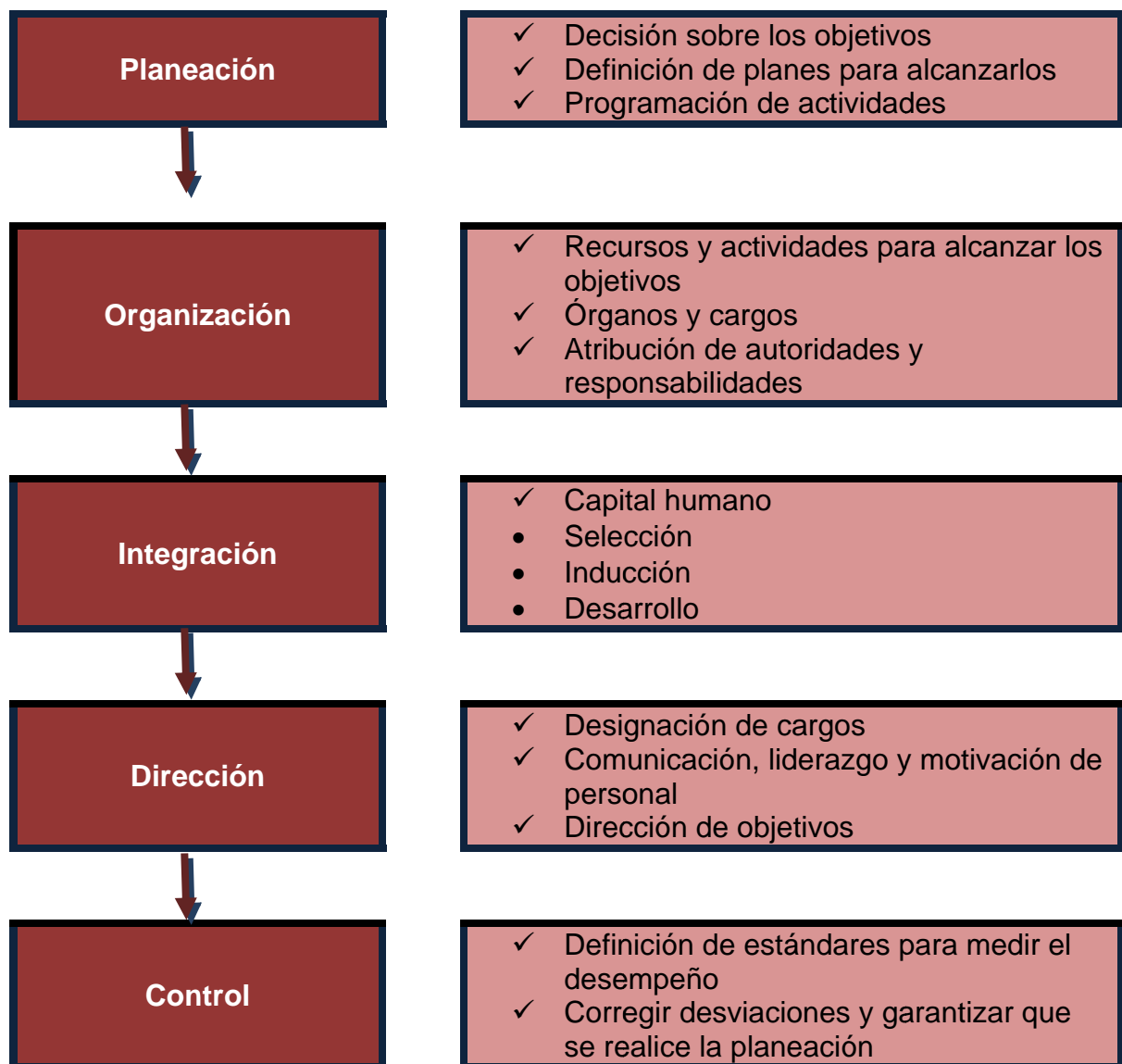


Para llevar a cabo la administración es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final.



El proceso administrativo es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad, se dice que este proceso es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, integración, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

Por otra parte el proceso administrativo se ha dividido para su estudio en varios elementos comunes, los cuales se presentan a continuación:





## 1.1 Planeación

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

### Concepto de Planeación

Agustín Reyes Ponce:

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

José Antonio Fernández Arena:

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

### Elementos del Concepto de Planeación

- ✓ **Objetivo:** resultados deseados.
- ✓ **Cursos alternos de acción:** diversos caminos, formas de acción o estrategias.
- ✓ **Elección:** determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada.
- ✓ **Futuro:** prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.



Podemos decir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

### **Importancia de la Planeación**

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- ✓ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ✓ La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

### **Principios de la Planeación**

1. **Factibilidad:** debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
2. **Objetividad y cuantificación:** basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.



3. **Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
4. **Unidad:** todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
5. **Del cambio de estrategias:** cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

### **Pasos de la Planeación**

1. **Detección de la oportunidad de acuerdo con:** el mercado, la competencia, lo que desean los clientes, fuerzas y debilidades.
2. **Establecimiento de objetivos y metas:** dónde se desea estar, qué se quiere lograr y cuándo.
3. **Consideración de las premisas de planeación:** en qué ambiente (interno o externo) operarán los planes.
4. **Identificación de alternativas:** cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar los objetivos.
5. **Comparación de alternativas:** que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.
6. **Elección de una alternativa:** selección del curso de acción a seguir.



7. **Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:** comprar equipo, comprar materiales, contratar trabajadores y desarrollar un nuevo producto.
  
8. **Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:** volumen y precio de ventas, gastos de operación necesarios para los planes y gastos para equipos de capital.

## 1.2 Organización

El término organización, del Latín: Organón; órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo es prácticamente utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc.) para referirse, por una parte, a una entidad (por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc.) y por otra, a una actividad (como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar); por tanto, requiere de un concepto que pueda ser aplicado a cada uno de éstos casos por separado y/o a ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice.

### Concepto de Organización

Existen tres conceptos de organización:

#### 1. Concepto de Organización Aplicable a Entidades:

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.



Por otra parte, cabe señalar que el término organización no solo se utiliza para referirse a entidades legalmente establecidas, sino también, a entidades que operan informalmente, e incluso, a aquellas que actúan o ejercen operaciones al margen de la ley, como organizaciones criminales, delincuenciales, mafiosas u otras.

## **2. Concepto de Organización Aplicable a Actividades:**

Para este caso el término se emplea para referirse a un conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad. Siendo el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos

## **3. Concepto de Organización Aplicable a Ambos Casos:**

En este caso el término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

## **Importancia de la Organización**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- ✓ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión,





contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- ✓ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### **Tipos de Organizaciones**

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, se dividen en:

- a. Organizaciones según sus fines y estas a su vez se subdividen en:
  - ✓ Organizaciones con fines de lucro.
  - ✓ Organizaciones sin fines de lucro.
  
- b. Organizaciones según su formalidad, las cuales se dividen en:
  - ✓ Organizaciones Formales, este tipo de organizaciones, pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:
    - Organización Lineal
    - Organización Funcional
    - Organización Línea-Staff
    - Comités



- ✓ Organizaciones Informales.
- c. Organizaciones según su grado de centralización que se dividen en:
- ✓ Organizaciones Centralizadas.
  - ✓ Organizaciones Descentralizadas.

### **Proceso de la Organización**

Un proceso clásico de organización es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes.

Sus niveles son:

- ✓ Institucional: Establecimiento de la Visión y elaboración de Estrategias.
- ✓ Intermedio: Transformación de las estrategias en programas de acción. Interacción entre un componente ligado a la incertidumbre (externa) y un componente orientado a la certeza y a la lógica (nivel operacional).
- ✓ Operacional: Ejecución cotidiana y eficiente de las tareas de la organización.

Para realizar un proceso de organización su estructura debe ser de un carácter tal que muestre los cargos, sus relaciones, mecanismos de coordinación y control de los miembros de la organización; asimismo, deben figurar los niveles de autoridad y de responsabilidad.

En el proceso de organización participan los sistemas; que se definen como procedimientos y mecanismos de resolución de conflictos, se basan en el



establecimiento de métricas para evaluación de resultados, a su vez identifica los criterios de asignación de recursos. El objetivo de la estructura es servir como ayuda en el cumplimiento de los procesos de negocios de la organización, en todos sus niveles.

### **1.3 Integración**

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

La integración es la culminación de un prolongado y meticuloso estudio de las investigaciones a través del cual se seleccionan los diferentes elementos, materiales, humanos y técnicos que necesita cada tipo de empresa. Es la unión en una empresa de los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para lograr los objetos de una empresa dentro del marco de su estructura orgánica. La integración agrupa: comunicación y reunión armónica de los elementos humano y material, selección, entrenamiento y compensación del personal de una empresa.

#### **Proceso de Integración del Factor Humano.**

Este proceso consiste en dotar a la empresa del elemento humano necesario que intervendrá desarrollando el puesto asignado. La importancia de los recursos humanos ha sufrido transformaciones en los últimos tiempos, por lo que hoy es considerado como un aspecto determinante para garantizar el éxito en los negocios y compañías.



**a. Factores situacionales que influyen en la integración de personal.**

El proceso real de integración de personal se ve afectado por muchos factores condicionales. Específicamente, son factores externos el nivel de estudios, las actitudes imperantes en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las numerosas leyes y reglamentaciones que afectan directamente a la integración de personal, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa. También influyen muchos factores internos como las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, los tipos de personas empleadas por la empresa, la demanda y oferta de administradores dentro de ésta, el sistema de compensaciones y políticas de diversos tipos.

**b. El enfoque de sistemas para la selección.**

El plan de requerimientos de administradores se basa en los objetivos, pronósticos, planes y estrategia de la empresa. Este plan se traduce en requerimientos de diseño de puestos y tareas, los cuales habrán de ser confrontados con características individuales como inteligencia, conocimientos, habilidades actitudes y experiencia. Para satisfacer los requerimientos organizacionales, los administradores reclutan, seleccionan, contratan y promueven a personas. Esto debe realizarse considerando desde luego el ambiente interno (políticas de la compañía, oferta y demanda de administradores y el ambiente de la organización) y el externo (leyes y reglamentos). Desde que las personas han sido seleccionadas y se les ha colocado en un puesto, se les debe introducir a sus nuevas funciones. Esta orientación supone un amplio conocimiento de la compañía, sus operaciones y sus aspectos sociales.

**c. Proceso, técnicas e instrumentos de selección.**

Algunos instrumentos y técnicas de selección son las entrevistas, las pruebas y el centro de evaluación. El proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos es:



1. Se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia.
2. Se pide al candidato llenar una solicitud (paso que puede omitirse si el aspirante ya es miembro de la empresa).
3. Se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores.
4. En caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto.
5. El administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales.
6. La información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada.
7. Se aplica, en caso de requerirse, un examen físico.
8. Con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.

#### **d. Inducción y socialización de los nuevos empleados**

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual se explican las siguientes características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto, seguridad y otras disposiciones. Otro aspecto de la orientación, quizá de mayor importancia, es la socialización. La socialización organizacional implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, adopción de conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo.



#### **e. Evaluación administrativa y selección de los criterios de evaluación**

Siempre ha sido necesario calificar el desempeño de una manera u otra, ya que la mayoría de las personas, y sobre todo las más capaces, por lo general desean saber cuán aceptablemente hacen las cosas. Las controversias, celos y hasta las desilusiones tan comunes en la evaluación de desempeño, son resultado de aquello que se mide, de las normas empleadas para hacerlo y de la forma misma en la que se efectúa la medición. El interés de evaluar a los empleados comparando su desempeño real con objetivos o metas verificables predeterminadas representa un avance de enorme potencial. Por medio de la evaluación debe medirse el desempeño en el cumplimiento de metas y planes, así como el desempeño de los administradores como tales. En la evaluación de desempeño deben identificar tanto las fortalezas como las debilidades de cada individuo, lo que también puede representar el punto de partida para la planeación del desarrollo profesional.

#### **f. Proceso de desarrollo y capacitación**

Antes de elegir programas específicos de capacitación y desarrollo se deben considerar tres tipos de necesidades y estas deben contener elementos como los objetivos de la empresa, disponibilidad de personal y los índices de rotación. Las necesidades relativas a las operaciones y el trabajo en sí mismo pueden determinarse como base en las descripciones de funciones y las normas de desempeño. Los datos sobre las necesidades individuales de capacitación pueden extraerse de evaluaciones de desempeño, entrevistas con los empleados, pruebas, estudios y planes de desarrollo profesional individuales.

### **1.4 Dirección**

La dirección es una función fundamental del proceso administrativo, consiste en la función de conducir o inspeccionar las actividades que ejecuten los subordinados.



## Concepto de Dirección

G.R. Terry:

Es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidos, espontáneamente en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.

La dirección incluye: Comunicación de órdenes y relaciones personales jerárquicas, así como toma de decisiones.

## Principios de Dirección

1. **Dirección de objetivos:** mientras más efectivo sea el proceso de dirección, mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa.
2. **Armonía del objetivo:** mientras más efectiva es la dirección, más se darán cuenta los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la compañía.
3. **Unidad de mando:** mientras más completa sea la relación de información de un individuo con un solo superior, menor será el problema de contradicción en las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados logrados.

## Elementos de Dirección

- ✓ **Delegación:** consiste en que un ejecutivo confiere a un empleado subalterno la facultad para decidir en el desempeño de sus funciones, lo que significa que está dando el derecho de guiar y dirigir las acciones de



otros, con cuyos esfuerzos se espera lograr los objetivos generales y particulares de la empresa.

- ✓ **Motivación:** es aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas. La motivación es un punto de mayor interés en el estudio y práctica de la dirección de empresas. La motivación es una fuerza que despierta el deseo de cada miembro del grupo para cooperar con los demás, de manera que exista dentro de la organización un espíritu de conjunto. Así como también la motivación exhorta a moverse en determinada dirección para alcanzar cierto objetivo.

La motivación no es la única influencia sobre el nivel de rendimiento de una persona. Dos factores adicionales que deben tomarse en cuenta son la “habilidad” del individuo y su comprensión de cuál es el comportamiento necesario para lograr un alto desempeño que se denomina percepción de su función.

- ✓ **Coordinación:** este elemento de dirección se refiere a la acción dirigida, a sincronizar y armonizar constantemente entre sí, y en función de los programas establecidos, las actividades, los medios y los hombres para la consecución de los objetivos.
- ✓ **Manejo de conflictos:** el conflicto organizacional es un desacuerdo entre dos o más miembros o grupos que surgen del hecho de que tienen que compartir recursos escasos o actividades de trabajo del hecho de que tienen diferentes posiciones, metas, intereses valores o percepciones. Los nuevos enfoques se basan en el concepto de que el conflicto es inevitable, que a menudo está determinado por los factores estructurales de la organización, del individuo y de los grupos. El conflicto es parte integral del proceso de cambio.





## Administración del Cambio

Se refiere a la conciencia y táctica para el manejo del cambio situacional. Uno de los problemas de motivación que sufre nuestra civilización es el de la asimilación al cambio. En efecto la ciencia y la tecnología, la educación, las comunicaciones y muchos otros factores provocan cambios constantes en nuestro modo de vivir. Esta evolución cada vez más rápido inevitable y deseada plantea cada día problemas nuevos que ponen en tela de juicios nuestros valores más profundos.

Tácticas de autopercepción para afrontar los cambios:

- ✓ **Imposición:** la autoridad da una orden, ejerce su poder real y legítimo, los subordinados la ejecutan y no discuten, además estos son tratados como máquinas.
- ✓ **Condicionamiento:** no existe libertad individual, las personas no son conscientes de los mecanismos de condicionamiento de que son objeto.
- ✓ **Propaganda:** la autoridad actúa sobre las percepciones, distorsionando las informaciones o por medio de slogans para la acción.
- ✓ **Manipulación:** la autoridad formal o informal utiliza una necesidad de los subordinados, esta necesidad se satisface si el subordinado hace lo que el líder desea obtener.
- ✓ **Ejemplo:** la autoridad define el bien absoluto e indiscutible. Propone un modelo admirable, en función de este bien.
- ✓ **Participación:** el grupo se sensibiliza entre los problemas hay confrontación, expresión de las resistencias cognoscitivas y afectivas y una



utilización de la información así adquirida. Los subordinados poseen todos los recursos necesarios para su desarrollo.

## **Comunicación**

Es un medio de obtener las informaciones necesarias a la vida y al funcionamiento de la empresa, sin comunicación no existe y no puede existir organización. Para que la comunicación tenga lugar, no basta transmitir un mensaje, es necesario que éste sea recibido y que tengo para el destinatario el mismo significado que para el remitente, en caso contrario no existirá comunicación.

## **Toma de Decisiones**

Es una culminación de una actividad mental, analizando diversas alternativas que llevan a conclusiones que se ponen en acción en el momento oportuno, existen relaciones de rutina y otras de estrategia estas últimas son difíciles ya que hay que escoger entre diversas alternativas y no siempre estamos en la mejor disposición de pensar bien para resolver mejor.

La toma de decisiones es la responsabilidad más importante de los administradores ya que es un proceso racional continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y efectuando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y sobre las consecuencias de las soluciones alternativas posibles, respecto a un determinado objetivo, se llega a efectuar la elección final.

## **1.5 Control**

### **Concepto de Control**

Burt K. Scanlan:



El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Henry Fayol:

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

### Elementos del Concepto

- ✓ **Relación con lo planeado:** el control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la plantación.
- ✓ **Medición:** para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- ✓ **Detectar desviaciones:** una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- ✓ **Establecer medidas correctivas:** el objeto del control es prever y corregir los errores.

### Importancia del Control

- ✓ Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.
- ✓ Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- ✓ Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.



## PRINCIPIOS DEL CONTROL

1. **Equilibrio:** a cada grupo o delegación conferida debe proporcionársele el grado de control correspondiente.
2. **De los objetivos:** se refiere a que el control existe en función de los objetivos, el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
3. **De la oportunidad:** el control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
4. **De las desviaciones:** todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
5. **Costeabilidad:** el establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.
6. **De excepción:** el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
7. **De la función controlada:** la función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Una persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.



## **Etapas del Control**

### **Establecimiento de estándares**

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, no son más que los objetivos definidos de la organización.

De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

### **Implantación de un Sistema de Control**

Antes de establecer un sistema de control se requiere:

1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
4. Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.

### **Características del Control**

El control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos y por ello debe reunir ciertas características para ser efectivo.

**Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.** Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee



controlar. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia, la función de control no puede suplir una organización precaria.

**Oportunidad.** Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que las descubra antes de que se produzcan pues el control es será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

**Accesibilidad.** Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas crean confusiones.

**Ubicación estratégica.** Es imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.



# **CAPÍTULO II**

# **DIRECCIÓN**



## **2.1 Concepto**

En este paso se logra que la planeación y la organización entren en acción. Ahora estará dedicado a que cada trabajador quiera y pueda hacer el trabajo de manera correcta, para esto debe coordinar los trabajos, motivar a su personal, y orientarlos en sus labores. Hay que recordar que se trabaja con seres humanos no con maquinas así que es importante ser más líder que jefe. Líder es quien conociendo las características de su gente da respuestas a sus necesidades y moviliza su voluntad su capacidad de acción y sus potencialidades a la consecución de los objetivos que se ha propuesto. Tomar conciencia que la comunicación es una herramienta principal para tomar buenas decisiones y para la delegación correcta de responsabilidades.

## **2.2 Elementos de la Dirección**

### **2.2.1 Delegación**

Consiste en que un ejecutivo confiere a un empleado subalterno la facultad para decidir en el desempeño de sus funciones, lo que significa que está dando el derecho de guiar y dirigir las acciones de otros, con cuyos esfuerzos se espera lograr los objetivos generales y particulares de la empresa. Esta tiene por objeto lograr una mayor eficiencia en el mando y en la toma de decisiones y para que estos requisitos se realicen, es indispensable que la delegación de autoridad se efectúe para y conforme a lo que se ha planeado. Es importante destacar que el ejecutivo que delega debe definir claramente las facultades, los límites y el tipo de autoridad que necesitan los puestos relativos de su departamento o gerencia. También es importante que se estipule con precisión cuales emplea dos dependen o son subordinados de cada puesto directivo. Resulta conveniente que el ejecutivo al delegar, lo haga por escrito para aclarar la situación y eliminar posibles incertidumbres y conflictos.





Características de la Acción a delegar:

1. **Se asignan deberes:** La persona que delega, indica que trabajo debe hacer el subordinado.
2. **Se concede autoridad:** Conjuntamente con la asignación de deberes, se otorgará la autorización para tomar las medidas que sean necesarias para desempeñar dichos deberes.
3. **Se crea una obligación:** Al aceptar una asignación contrae la obligación con su jefe de realizar el trabajo.

### 2.2.2 Coordinación

Este elemento de dirección se refiere a la acción dirigida, a sincronizar y armonizar constantemente entre sí, y en función de los programas establecidos, las actividades, los medios y los hombres para la consecución de los objetivos.

#### Métodos gerenciales de coordinación efectiva:

Técnicas Básicas de Administración	{	1. Reglas y programas. 2. Jerarquía administrativa. 3. Fijación de metas.
Aumentar el potencial de coordinación	{	1. Inversiones en sistemas verticales de información. 2. Creación de relaciones laterales.
Reducir la necesidad de coordinación	{	1. Creación de Recursos de Holgura. 2. Creación de tareas autónomas.



### **2.2.3 Motivación**

La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, administrar implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes, la importancia de reconocer y aprovechar los factores humanos y de motivación. La labor de los administradores o jefes no es manipular a las personas, sino conocer sus motivaciones.

#### **Factores humanos**

Por medio de la dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

Los individuos son mucho más que un factor de producción en los planes administrativos, son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios, y como tales ejercen influencia vital en la demanda, son miembros de familias, escuelas, asociaciones profesionales, entre otros, en estos diferentes papeles los individuos establecen leyes que rigen sobre los administradores, una ética que orienta la conducta y una tradición de dignidad humana que es una de las características más importantes de toda sociedad. En pocas palabras, los administradores y las personas a las que dirigen son miembros que interactúan de un sistema social amplio.

Cada individuo es diferente pero en las empresas suele partirse del supuesto contrario, desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de conducta o seguridad y descripción de puestos, todos ellos bajo el supuesto tácito de que, en



esencia, todas las personas son iguales, este supuesto es necesario en las acciones organizadas, pero es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimientos y habilidades y potencial. Si el jefe ignora la complejidad e individualidad de las personas, corren el riesgo de aplicar de manera incorrecta las generalizaciones acerca de la motivación, el liderazgo y la comunicación.

No se puede hablar de naturaleza de la gente sin considerar a la persona en su integridad y no sólo considerar características específicas como conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas, algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, sueño o abrigo, pero otras son secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

#### **2.2.4 Automotivación**

Los jefes o administradores, tienen la responsabilidad de crear condiciones favorables al desempeño, pero cada individuo es responsable de su automotivación. Uno de los medios para ejercerla es la administración estratégica de la trayectoria profesional.

George Odione profesor, investigador y experimentado consultor ha hecho recomendaciones específicas al respecto.



## 2.3 Modelos de Conducta

A través del tiempo se han desarrollado varias teorías o modelos gerenciales de la motivación y conducta. A continuación se presente una breve semblanza de los más importantes.

### 2.3.1 Las teorías X y Y, de Douglas Mcgregor

Se refiere a dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

#### ✓ Teoría X

Asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

1. Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;
2. "Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión"



✓ Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

1. El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
2. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros.
3. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad ¿Cuál de las dos es mejor? o ¿cuál es más aplicada en las empresas? No sé, lo que sí sé es que me identifiqué ampliamente con la segunda. El juicio queda en tus manos.

### **2.3.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades**

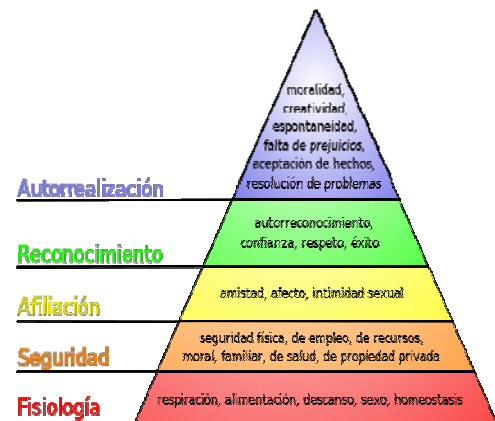
Según Abraham Maslow, todas las necesidades del ser humano están jerarquizadas de forma tal, que se van cubriendo desde aquellas orientadas a la supervivencia, hacia las orientadas al desarrollo.

A medida que uno va satisfaciendo las necesidades de un nivel inferior, como muestra la pirámide, uno como persona aspira a satisfacer las necesidades del nivel superior, de esta manera creciendo como persona.

Las necesidades que uno ha de satisfacer son según su importancia, las fisiológicas, las de seguridad, las sociales o de pertenencia, las de estima y finalmente las de autorrealización.

### 2.3.3 El enfoque de motivación - higiene de la motivación

Frederick Herzberg y sus colaboradores proponen una teoría de dos factores: el primer grupo denominado insatisfactores, no motivan a los individuos de una organización pero deben estar presentes porque de lo contrario surgirá una insatisfacción. En el segundo grupo denominados satisfactores, son los que motivan a los individuos, ya pueden producir sensaciones de satisfacción.



### 2.3.4 Teoría motivacional de la expectativa

Vroom sostuvo que “la gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”. Esta teoría puede formularse: Fuerza = valencia \* expectativa.

Donde la fuerza es la motivación de una persona, valencia es la preferencia de un individuo por el resultado y la expectativa es la probabilidad de que cierta acción conduzca al resultado que se espera obtener.

### 2.3.5 Teoría de las necesidades secundarias de David McClelland

La conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (nLog), que incluyen el



impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos).

Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

## **2.4 Técnicas Motivacionales Especiales**

Es importante que el jefe o administrador identifique algunas de las principales técnicas motivacionales.

### **2.4.1 El dinero**

Nunca debe ser pasado por alto como motivador, ya sea bajo la forma de salario, pago, incentivo, bono, opción de acciones, seguro o todo lo que se da a cambio de su buen desempeño, el dinero es importante, por lo demás y tal como lo han comentado algunos autores, el valor concebido al dinero bien puede exceder su estricto valor monetario, pues también puede significar categoría, poder u otra cosa.



El dinero como motivador tiende a opacarse un tanto debido a la práctica de asegurar la razonable semejanza entre los sueldos de los diversos administradores en la empresa, pero las organizaciones suelen poner gran cuidado en cerciorarse de que personas de niveles comparables reciban igual, o casi igual compensación. Los individuos normalmente evalúan su compensación con base en lo que reciben sus compañeros que están en el mismo puesto.

Es indudable que el dinero sólo puede motivar cuando el pago proyectado es considerable en relación con los ingresos de una persona, el problema de muchos aumentos salariales, y hasta de los bonos es que no son suficientes para motivar a sus destinatarios, quizá con ello se impida que un individuo se sienta insatisfecho y busque otro empleo, pero si no son suficientes para dejarse sentir, es improbable que funcionen como un fuerte motivador.

#### **2.4.2 Recompensas**

Intrínsecas. Incluyen el sentimiento de haber alcanzado un logro o incluso la autorrealización, cada persona la desarrolla independientemente de los demás

Extrínseca. Se encuentran prestaciones, reconocimiento, símbolos de estatus y desde luego dinero es un tipo de motivación que le corresponde al jefe promover.

#### **2.4.3 Participación**

Una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que se le tome en cuenta, además la mayoría de las personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones. La participación es también un medio de reconocimiento, apela la necesidad de asociación y aceptación,





pero sobre todo genera en los individuos una sensación de logro, pero alentar la participación no significa que los administradores debiliten su posición, aunque promuevan la participación de sus subordinados en asuntos en los que pueden prestar ayuda y aunque los escuchen con toda atención en cuestiones que requieren que los administradores decidan deben hacerlo por si solos.

#### **2.4.4 Calidad de vida laboral**

Es uno de los métodos de motivación más interesantes, consiste en un enfoque de sistemas de diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio tiempo del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio técnicos de la administración, no es sólo un método de grandes posibilidades para el enriquecimiento de puestos, sino también un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología, la sociología y la ingeniería industrial, esta teoría y desarrollo de las organizaciones, las teorías sobre motivación y liderazgo y las relaciones industriales.

#### **2.4.5 Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación**

El análisis realizado acerca de teorías, investigaciones y aplicaciones demuestra que la motivación debe ser considerada desde un punto de vista de sistemas y contingencias.

Dada la complejidad que implica motivar a individuos dotado de una gran personalidad propia y en diferentes situaciones, se corre el riesgo de fracasar en caso de aplicar un motivador, o grupo de motivadores, sin tomar en cuenta estas variables. La conducta humano no es una cuestión sencilla, se le debe considerar más bien como un sistema de variables e interacción uno cuyos elementos más importantes son los factores de motivación.



## 2.5 Motivación y Liderazgo

La principal tarea de los administradores es convertir los objetivos esenciales para que sean compartidos por los miembros de la organización de esta manera, encauzar la acción de un grupo de personas en una misma dirección, en pos de un objetivo común, según los recursos disponibles y de acuerdo con los valores del grupo social que forman la organización.

Ser capaces de dirigir es una tarea de liderazgo, mientras que lograr el compromiso es un proceso de motivación.

Conseguir resultados mediante la superación de conflictos y armonización de valores de personas y organización es parte de las tareas de todo administrador, así como empeñarse en promover el desarrollo y crecimiento del personal para que la empresa pueda ser no sólo una suma de mayor talento individual, sino de aprendizaje compartido.

## 2.6 Liderazgo

En cuanto al liderazgo, éste va a aparecer como un factor para movilizar a los grupos, Hacia una dirección correcta.

Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar metas es una parte importante para el logro de éstas.

Por lo tanto, todo grupo que tenga un rendimiento máximo, generalmente tiene un líder quien es apto para ejercer el arte del liderazgo. Para esto debemos conocer cuáles son los componentes del mismo:

- a. Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable;



- b. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes;
- c. Capacidad para inspirar;
- d. Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Liderazgo es la habilidad que requiere toda organización o, la dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía el jefe de un departamento, el promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro de un salón de clases, entre otros.

Uno de los temas clave en la dirección es cómo lograr el compromiso del personal con la organización, La respuesta está en la motivación, ya que esta es lo que nos mueve a actuar, es el móvil de nuestras acciones, la motivación que le corresponde al jefe promover se denomina extrínseca

## **2.7 Manejo de Conflictos**

### **2.7.1 El conflicto y sus causas**

El primer punto de partida al hablar del conflicto es defender la idea de que él es parte inevitable de la vida y que no necesariamente tiene que conducir al caos y a la destrucción, pues él en si mismo tiene formas, procesos y resultados controvertidos.

También para que exista conflicto, las partes implicadas deben percibir la situación como problemática, o sea, que independientemente de la objetividad de la situación tiene que existir la conciencia de que se está viviendo un conflicto.



Se señalan varias causas como originarias de un conflicto, lo que es de especial interés para ayudar a resolverlo si estamos en la posición de un tercero o si somos partes de él. Encontrar la raíz del problema es un elemento decisivo.

En las relaciones interpersonales, la comunicación es esencial durante una situación conflictiva. De ella dependerá que el conflicto se exacerbe o que se arribe a una solución constructiva del mismo:

Los valores casi siempre van a resultar justos y correctos para quienes los sustentan, independientemente de su justicia y veracidad real, de ahí que en este tipo de conflicto es más productivo buscar un entendimiento mutuo o la conciliación.

La incompatibilidad de metas, contraposición de intereses y percepción de escasez de recursos resultan centrales en muchos conflictos. Los recursos pueden ser el dinero, la tierra, el empleo, la posición social y pueden ser también el amor, la estima, el estatus, el reconocimiento y el respeto.

Los conflictos no solo suelen ser de tipo interpersonal, existen también los conflictos entre personas o subgrupos del mismo grupo, los que se producen entre grupos como comunidades, organizaciones, países y los llamados interpersonales, que constituyen debates producidos dentro de nosotros mismos.

Para que una relación armónica se produzca entre todas nuestras necesidades, tienen que coexistir una cantidad de hechos y condiciones, que estamos casi hablando de una utopía. Existe un refrán popular que refiere “en la vida no se puede lograr todo”.

### **2.7.2 Respuestas al conflicto**

Teniendo en cuenta que el conflicto será parte inevitable de nuestras vidas, que no es positivo ni negativo en si mismo sino que depende de cómo se le maneje y que podemos adquirir habilidades para lograr su solución constructiva, se hace necesario



continuar profundizando en sus aspectos esenciales para lograr que la mayoría de los conflictos que surgen en las organizaciones que dirigimos puedan constituir una verdadera experiencia de aprendizaje que conduzca al cambio, estimule el interés y mejore la comunicación en el equipo de trabajo y en la organización en general.

La importancia concedida a las consecuencias, los rasgos personales de los participantes, las habilidades inherentes a las partes y las actitudes manifestadas, las personas dan diversas respuestas a la situación conflictiva, plantean cinco estilos de respuesta en este sentido:

- ✓ **Acomodación.** En este caso las personas son capaces de transigir, avenirse y doblegarse ante los demás, ignorando sus propias necesidades y deseos en aras de agradarles a los demás. Dejan a un lado la situación para centrarse en las relaciones.
- ✓ **Competencia.** Sucede lo contrario al caso anterior, las personas tratan de obligar a los demás a aceptar sus posiciones pues la preocupación principal es alcanzar su meta o proyecto, pasando por alto las necesidades de los demás. Su creencia básica en relación con el conflicto es de ganar o perder.
- ✓ **Evasión.** Se apartan del conflicto pues consideran que no merita la pena su resolución. Evitan tanto a las personas como a los asuntos que pueden causarles conflictos.
- ✓ **Avenencia.** Estas personas ceden algunas de sus metas si los demás están dispuestos a hacer lo mismo. Presionan por algunas metas pero tratan, al mismo tiempo, de no arriesgar las relaciones y permiten que la otra parte obtenga algo.



- ✓ **Colaboración.** En este caso el enfrentamiento del conflicto adquiere carácter abierto y justo. Existe un compromiso con las metas personales y con las metas de los demás, por lo que se comienza con la identificación de las metas de ambas partes para luego buscar una solución mutuamente beneficiosa. Existe interés por las metas y es a través de las relaciones que se trabaja por alcanzarlas.

Como se aprecia el estilo de conflicto seleccionado depende de las metas que cada parte trata de alcanzar y de las relaciones que entre estas partes existe.

El abordaje del conflicto supone, la consideración de una amplia gama de factores a analizar y sobre los que debemos valorar, la medida en que pueden ser modificados.

### **2.7.3 La resolución del conflicto**

Al dirigir personas y tratar de guiarlas hacia la consecución de metas comunes, me enfrento a conflictos de diversa índole, que van desde una disputa entre dos de mis subordinados por el uso de un ordenador hasta serios enfrentamientos por un ascenso laboral.

Resulta pertinente hacerse varios cuestionamientos que me faciliten la solución constructiva del conflicto.

Una vez valorados los cuestionamientos iniciales, corresponde establecer las pautas para definir el conflicto y transitar el camino de su solución constructiva para el equipo y para la organización.

Independientemente de haberles dado respuesta a las interrogantes referidas, se deben revisar si realmente se está ante la presencia de un conflicto.



Un conflicto de atribución errónea: cada parte ofrece una interpretación diferente a la situación. Por ejemplo en el caso del ordenador, si uno de los compañeros asume que el otro quiere usar el ordenador en ese momento no porque lo necesite sino para fastidiarle.

Un pseudoconflicto: No se presencia una situación conflictiva objetiva de manera evidente. Las partes que viven el conflicto sin embargo, nosotros desde fuera no somos capaces de percibirlo.

El conflicto en este caso está en las particularidades del vínculo interpersonal, los elementos afectivo-emocionales hacen emerger conflictos donde los elementos racionales no justifican su existencia.

La mezcla de conflictos: simultáneamente se mezclan los diversos tipos de conflictos. Existe un conflicto latente de base y se van insertando progresivamente nuevos conflictos en sus diversas formas.

El tercer objetivo, una vez definida la situación conflictiva y haber tomado conciencia plena de su existencia, es la conducta derivada de los pasos anteriores. Se pueden manifestar disímiles comportamientos, como por ejemplo, discusiones, hostilidad, agresividad, retraimiento todos las cuales están matizadas por una elevada carga emocional.

Se impone entonces resolver la situación antes que sus consecuencias alcancen magnitudes más severas. Un conflicto puede ser resuelto de manera total o parcial.

Si la solución es parcial, puede aparecer nuevamente en el futuro o convertirse en un conflicto latente pues se logra disminuir o eliminar la conducta conflictiva pero el resto de los componentes permanecen intactos.



En la solución total, se abren todos los frentes simultáneamente, es decir, que al mismo tiempo se actúa sobre la conducta conflictiva, sobre la toma de conciencia y sobre la situación objetiva.

La estrategia utilizada es de especial atención pues pueden quedar huellas que dañen relaciones y que incluso trasciendan el límite interpersonal para influir negativamente en los equipos de trabajo y en la organización en su totalidad.

Por tales razones, la resolución de conflictos es un delicado tema que ha pasado “felizmente” a las manos de científicos y expertos, y que en este pequeño trabajo solo pretendemos ofrecer una mirada general que jamás alcanzaría todas las aristas de tan complejo proceso.

No obstante insistimos en que los directivos asuman como filosofía de accionar cotidiano, la solución constructiva del conflicto independientemente del nivel al que este se dé pues cada día los sorprenderán un sinnúmero de situaciones de carácter indiscutiblemente conflictivo.

El carácter constructivo o destructivo de un conflicto está en función de la perspectiva cooperativa o competitiva que le ofrezcan las partes participantes.

La fuerza relativa de los intereses cooperativos o constructivos entre las partes y la forma en que estos intereses sufran alguna modificación en el de cursar la situación conflictiva, determinará la naturaleza del conflicto y nos acercará hacia una solución constructiva o destructiva.

La solución constructiva del problema puede requerir en ocasiones la presencia de un mediador que cuente con un sistema de relaciones efectivas con cada una de las partes en conflicto a manera que provoque confianza y facilite la comunicación.





Para este tipo de solución constructiva, se necesita además la estimulación de actitudes colaborativas, la toma de decisiones grupales que faciliten ampliar el abanico de alternativas de solución y el conocimiento de los asuntos en los cuales el conflicto se basa para que las soluciones sean realistas.

Así los métodos de resolución de conflictos, son aquellos que encuentran la forma de cumplir metas o de superar obstáculos, de tal manera que proporcionen decisiones de alta calidad, las cuales son admisibles para las facciones en juego, la solución de problemas puede tener lugar sin un conflicto previo, la atención gerencial se centra en convertir los conflictos en situaciones de solución de problemas.

## 2.8 Administración del Cambio

Se refiere a la conciencia y táctica para el manejo del cambio situacional. Uno de los problemas de motivación que sufre nuestra civilización es el de la asimilación al cambio. En efecto la ciencia y la tecnología, la educación, las comunicaciones y muchos otros factores provocan cambios constantes en nuestro modo de vivir. Esta evolución cada vez más rápida inevitable y deseada plantea cada día problemas nuevos que ponen en tela de juicio nuestros valores más profundos.

Tácticas de autopercepción para afrontar los cambios:

- ✓ **Imposición.** La autoridad da una orden, ejerce su poder real y legítimo, los subordinados la ejecutan y no discuten, además estos son tratados como máquinas.
- ✓ **Condicionamiento.** No existe libertad individual, las personas no son conscientes de los mecanismos de condicionamiento de que son objeto.
- ✓ **Propaganda.** La autoridad actúa sobre las percepciones, distorsionando las informaciones o por medio de slogans para la acción.



- ✓ **Manipulación.** La autoridad formal o informal utiliza una necesidad de los subordinados, esta necesidad se satisface si el subordinado hace lo que el líder desea obtener.
  
- ✓ **Ejemplo.** La autoridad define el bien absoluto e indiscutible. Propone un modelo admirable, en función de este bien.
  
- ✓ **Participación.** El grupo se sensibiliza entre los problemas hay confrontación, expresión de las resistencias cognoscitivas y afectivas y una utilización de la información así adquirida. Los subordinados poseen todos los recursos necesarios para su desarrollo.

## 2.9 Comunicación

Es un medio de obtener las informaciones necesarias a la vida y al funcionamiento de la empresa, sin comunicación no existe y no puede existir organización. Para que la comunicación tenga lugar, no basta transmitir un mensaje, es necesario que éste sea recibido y que tengo para el destinatario el mismo significado que para el remitente, en caso contrario no existirá comunicación.

La comunicación es el proceso social esencial, para el hombre, la comunicación es la vía mediante la cual adquiere su humanidad individual, mantiene y desarrolla sus relaciones sociales.

Es el rasgo característico, definitorio de las agrupaciones humanas. Solo el hombre puede transmitir e interactuar sean verbos claves en el proceso comunicacional. Asimismo, podemos señalar como complementarios a compartir e influir.



Es una relación establecida entre dos o más personas, una puesta en común a través de un conjunto de señales, las cuales tienen un significado o mensaje.

## **2.10 Toma de Decisiones**

Es una culminación de una actividad mental, analizando diversas alternativas que llevan a conclusiones que se ponen en acción en el momento oportuno, existen relaciones de rutina y otras de estrategia estas últimas son difíciles ya que hay que escoger entre diversas alternativas y no siempre estamos en la mejor disposición de pensar bien para resolver mejor. La toma de decisiones es la responsabilidad más importante de los administradores ya que es un proceso racional continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y efectuando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y sobre las consecuencias de las soluciones alternativas posibles, respecto a un determinado objetivo, se llega a efectuar la elección final.

Como todo proceso, la toma de decisiones tiene unos pasos o recomendaciones que se podrían tener en cuenta, como lo es el analizar y tener un buen conocimiento del problema que se tiene para saber de verdad cual es la mejor manera de resolverlo; y también sería importante evaluar cada una de las alternativas que se irán a presentar, ya que así se sabrá escoger la que más le convenga al problema en análisis.

Este proceso, aplicado al análisis de los sistemas, considero que siempre se va a presentar, quizá más frecuente de lo que uno piensa, ya que, primero que todo, al tratar de resolver alguna entropía o problema que presente el sistema, se van a presentar de seguro, varias alternativas o vías, que pueden ser viables o no, de acuerdo a las características del proceso, y analizar cada una puede tomar un buen tiempo, porque se debe optar por lo que más le convenga a todas las partes que tengan relación con dicha entropía.

En un sistema social, como los que se presentan en las empresas, se puede demostrar como interviene el proceso de toma de decisiones en el trabajo grupal, que



en muchas ocasiones puede resultar más beneficioso que el trabajo individual, ya que se puede experimentar con las diferentes opciones que den cada uno de los miembros de dicha organización, y así llegar a una unanimidad, que va a llevar al sistema por el mejor camino.

Pero si cuando el trabajo lo realiza uno, se toma un determinado tiempo, en una organización se incrementa mucho más, por las teorías o decisiones que tengan cada una de las personas, y por supuesto, en este tipo de sistemas se debe tener muy en cuenta la posición en la que se encuentre cada uno.

En conclusión, la toma de decisiones se presenta en todo momento en, cuando debamos seleccionar entre varias opciones o caminos, y este proceso se va a presentar mucho más para un analista de sistemas, ya que para realizar un sistema, o modificar errores (entropías) que encuentre en estos, va a tener que optar por la forma más eficaz de resolverlo, teniendo en cuenta, tanto las necesidades que tenga, como todas las partes que lo constituyen.

Además, la eficacia y eficiencia en tomar la decisión que al final va a ser la acertada, ya sea en un sistema, o cualquier problema que se nos presente, se forma en la objetividad y claridad que nos puedan mostrar los datos o la información que se tiene, porque si se conoce bien lo que se está realizando, no vamos a tener inconvenientes que sean perjudiciales.



# **CAPÍTULO III**

# **LIDERAZGO**



### 3.1 Concepto

Chiavenato (1993):

"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".

Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización y que permite incrementar la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

### 3.2 Características del Líder

Para ser un muy buen líder se requiere:

- ✓ *Capacidad de comunicarse.* La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- ✓ *Inteligencia emocional.* Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- ✓ *Capacidad de establecer metas y objetivos.* Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente.



Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

- ✓ *Capacidad de planeación.* Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- ✓ *Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.* Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- ✓ *Un líder crece y hace crecer a su gente.* Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- ✓ *Tiene carisma.* Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- ✓ *Es Innovador.* Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- ✓ *Responsable.* Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.



- ✓ *Esta informado.* Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.
  
- ✓ *Inteligencia.* Porque para ser un buen líder es necesario pensar, dimensionar, analizar y finalmente diseñar estrategias para lograr un objetivo mancomunado.
  
- ✓ *Poder de convencimiento.* Si no contamos con credibilidad, si no sabemos expresar nuestras ideas y si no sabemos con seguridad lo que expresamos es muy difícil convencer.
  
- ✓ *Integridad.* Tener valores y representarlos, va de la mano con la ética y la forma en que los valores se han gestado en nuestro interior.
  
- ✓ *Arrojo o valentía.* Si tememos decidir por nosotros mismos y asumir el reto del liderazgo en nuestras actividades es muy poco probable que nos podamos descubrir como líderes.
  
- ✓ *La imparcialidad.* Esta objetividad e independencia es fundamental sobre todo al momento de asimilar las opiniones externas acerca de nuestra idea liderada, necesitamos aceptar el error como una posibilidad.
  
- ✓ *Tacto.* Para poder dirigir a un grupo de personas y que lo sigan a uno por su propia voluntad, motivándolos permanentemente, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas ya sean de equipo o unipersonales, y lo más





importante: que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida ya que el liderazgo es un proceso vincular.

### **3.3 El Liderazgo Realmente Efectivo**

El liderazgo se podría definir básicamente como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea. Si observamos detenidamente, en los últimos años ha existido un especial interés en todas las culturas del mundo por el liderazgo, especialmente por el grupo humano empresarial, luego de estos vinieron los educadores, los políticos, etc. y con estos avances filosóficos y reflexivos que ha alcanzado el tema; el liderazgo se ha afianzado y convertido en una necesidad, en una alternativa mediadora de logros y gestor de la potencialidad humana. El liderazgo es entonces el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas.

### **3.4 Liderazgo de Trayectoria - Meta**

En este modelo se asigna al líder la tarea de crear un ambiente de trabajo apropiado para que los subordinados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino (trayectoria) de éstos a través de la utilización de los recursos y la estructura empresarial de manera adecuada.

Esta idea de Robert House sostiene que un líder puede afectar el funcionamiento, la satisfacción y la motivación de un grupo, gracias a:

- ✓ Ofrecer recompensas para lograr metas de desempeño
- ✓ Despejando rutas hacia estas metas
- ✓ Removiendo los obstáculos al desempeño

El modelo de liderazgo camino–meta determina el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro) adecuado a la situación (subordinados y entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo.

La teoría del liderazgo camino-meta se funda en las teorías motivacionales sobre el establecimiento de objetivos y expectativas.

El líder es responsable de aumentar la motivación de los seguidores para que se concreten en las metas personales y de la organización. La motivación se incrementa 1) mediante el esclarecimiento del camino que tomarán los seguidores hacia las recompensas disponibles, o 2) por medio del aumento de las recompensas que el seguidor valora y desea.

Este modelo se emplea para determinar, mediante el uso de uno de los cuatro estilos de liderazgo, los objetivos del empleado y establecer la forma de lograrlos. Se concentra en la influencia que ejercen los líderes en la percepción que tienen los empleados de sus objetivos y de los caminos que deben seguir para obtenerlos.



## Factores Situacionales

**Subordinado.** Las características del subordinado comprenden:

- ✓ El autoritarismo: grado en que los empleados difieren y desean que se les diga qué el trabajo hacer y cómo hacerlo.



- ✓ El locus de control: grado de control que los empleados consideran que tienen para la consecución de los objetivos (locus interno) o si ésta depende de los demás (locus externo)
- ✓ La capacidad: grado de competencia de los empleados para realizar las tareas y lograr los objetivos.

**Entorno.** Los factores situacionales del entorno abarcan:

- ✓ La estructura de la tarea: grado de repetición de la labor
- ✓ La autoridad formal: grado de poder por posición del líder. Advierta que la estructura de la tarea y la autoridad formal son en esencia iguales a las de Fiedler.
- ✓ El grupo de trabajo: grado en que los compañeros de trabajo contribuyen a la satisfacción laboral, o relación entre los seguidores. Advierta que si bien House identifica el grupo de trabajo como una variable situacional, en el liderazgo por contingencia, ésta se consideraría como una variable que representa al seguidor.

Con base en los factores situacionales del modelo camino-meta, el líder elige es estilo de liderazgo más adecuado mediante las siguientes directrices generales de cada estilo.

- ✓ **Directivo.** El líder proporciona una gran estructura. El liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un locus de control externo y su capacidad es baja. El liderazgo directivo también es conveniente cuando la tarea en el entorno es compleja o ambigua, la autoridad formal es acentuada y el grupo de trabajo ofrece una satisfacción laboral.



- ✓ **De Apoyo.** El líder ofrece una gran consideración. El liderazgo de apoyo es conveniente cuando los seguidores no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y su capacidad es elevada. El liderazgo de apoyo también es conveniente cuando las tareas en el entorno son sencillas, la autoridad formal es débil y el grupo de trabajo no ofrece satisfacción laboral.
  
- ✓ **Participativo.** El líder integra las aportaciones del empleado en la toma de decisiones. El liderazgo participativo es adecuado cuando los seguidores quieren que los incluyan, poseen un locus de control interno y su capacidad es elevada; cuando la tarea en el entorno es compleja, la autoridad es fuerte y débil, y la satisfacción en el trabajo de los colaboradores es elevada o baja.
  
- ✓ **Orientado al logro.** El líder establece objetivos difíciles pero alcanzables, espera que los seguidores se desempeñen a su nivel máximo y los recompensa por hacerlo. En esencia, el líder manifiesta un comportamiento adecuado en lo directivo (estructura) y en cuanto a apoyo (consideración). El liderazgo orientado al logro es conveniente cuando los seguidores están abiertos al liderazgo autocrático, poseen un locus de control externo y su capacidad es elevada; y cuando la tarea en el entorno es simple, la autoridad es marcada y la satisfacción laboral de los colaboradores es elevada o baja.

### 3.5 Tipos de Liderazgo

Tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:



### **3.5.1 Liderazgo autocrático**

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento, sus criterios de valuación, no son conocidos por el resto del grupo. Su comunicación es unidireccional, es decir, del líder al subordinado.

### **3.5.2 Liderazgo democrático**

El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores, siendo así sus normas y evaluaciones explícitas y claras. Para resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo o equipo de trabajo debe elegir.

### **3.5.3 Laissez faire**

Es una frase francesa que significa dejad hacer. El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, pero en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Así estos gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

### **3.5.4 Ad-hocrático**

La ad-hocracia es una estructura caracterizada por su escasa complejidad, formalismo y centralismo. Es caracterizada por contar con equipos transitorias de trabajo, autoridad descentralizada, funciones y responsabilidades del cargo fluidas con pocas normas y reglamentos en tiempos de crisis.



### **3.6 Estilos de Liderazgo**

Existen dos tipos de Liderazgo con respecto a las prioridades entre las personas y el trabajo a realizar: el liderazgo orientado a las tareas y el liderazgo orientado a las personas.

#### **3.6.1 Liderazgo Orientado a las Tareas.**

Es el tipo de liderazgo que antepone el trabajo a realizar, las tareas, a las personas. Este estilo se da típicamente en tipos de trabajos en donde hay situaciones urgentes constantemente, situaciones que requieren decisiones inmediatas y por supuesto correctas: pilotos de avión, controladores aéreos, militares en batalla, cirujanos en algunas especialidades, traders y brokers de instrumentos financieros en tiempo real.

En la mayoría de estos escenarios, lo que apremia es la decisión y la tarea que resulta de la decisión: muchas veces no hay tiempo para consultar al equipo, para escuchar otras opiniones, no hay tiempo ni siquiera para analizar las alternativas. Se debe decidir correctamente y rápidamente.

El líder orientado a las tareas:

Las actividades básicas que los líderes orientados a la tarea suelen efectuar son: asignar tareas de grupo, explicar los procedimientos de trabajo a seguir, recalando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia o en el desempeño anterior y dejando que todos sepan lo que se espera de ellos.

Características: autocrático, restrictivo, socialmente distante, directivo.

La mayor parte de las veces este tipo de liderazgo se correlaciona excesivamente con la productividad.



### **3.6.2 Liderazgo Orientado a las Personas.**

Es el tipo de liderazgo que antepone las personas a las tareas. Este estilo se da típicamente en situaciones en donde hay tiempo para analizar alternativas, para escuchar ideas. Hay tiempo para que el equipo junte información y la utilice en el proceso de decisión, proponga acercamientos al problema, genere ideas. Estas situaciones se dan normalmente en ámbitos de negocios en donde hay que tomar decisiones y se tiene tiempo para decidir: directorios de compañías, grupos de trabajo en áreas funcionales de la organización, grupos de profesionales especializados.

El líder orientado a las personas.

La esencia de este estilo de líder es su sensibilidad ante sus subalternos como personas. A estos líderes se les ha descrito como personas que se distinguen por su consideración hacia los demás, muestran interés por ellos, se centran en la relación, en los empleados o en la gente.

Características: democrático, tolerante, orientado al seguidor, participativo, comprensivo.

## **3.7 Enfoques de la Contingencia**

### **3.7.1 Modelo de Fiedler**

Teoría según la cual, el éxito del liderazgo depende de la unión conveniente entre el estilo de interactuar del líder con sus subordinados y el grado hasta el cual la situación le proporciona control e influencia.

Es decir que la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada.



De acuerdo con este modelo un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica

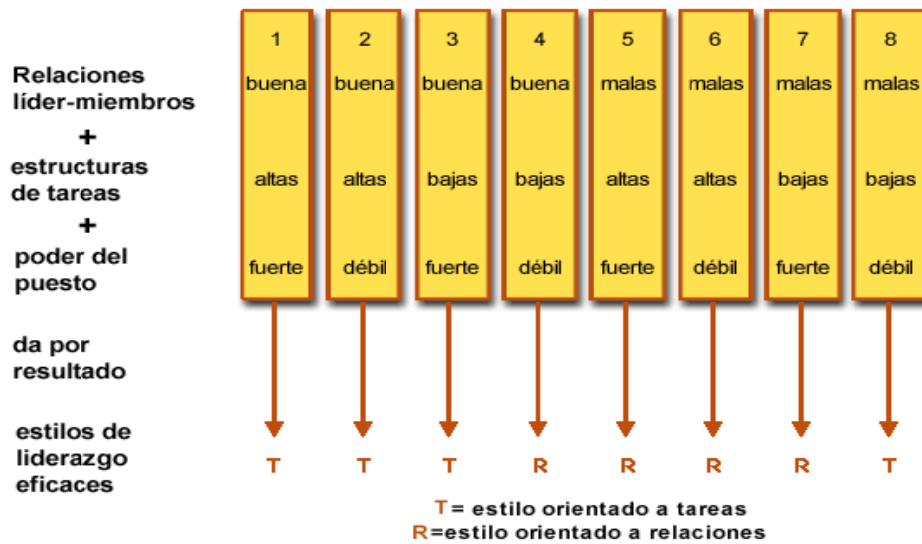
Fiedler propuso 3 variables que determinan si una situación es favorable:

Poder de posición. Grado de influencia del líder sobre las variables de contratar, despedir, sancionar, etc. Surge de la autoridad organizacional.

Estructura de la tarea. Grado en que están sistematizadas las asignaciones de trabajos.

Relaciones Líder-miembros. Grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados sobre el líder.

### MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER







Mediante este modelo Fiedler llego a 2 conclusiones:

Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables.

Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.

### **3.7.2 Modelo situacional de Hersey y Blanchard**

El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores.

Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica. Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler, sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard: El enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como Altas y Bajas y combinarlas con cuatro comportamientos específicos del líder:

S1 Informante/Director (alto enfoque en la tarea – bajo enfoque en la relación). Definen los papeles y las tareas del seguidor, y las supervisan de cerca. Las decisiones son tomadas por el líder, y anunciadas, así que, la comunicación es en gran parte unidireccional.



S2 Vendedor/Entrenador (alto enfoque en la tarea – alto enfoque en la relación). Los líderes todavía definen papeles y tareas, pero buscan ideas y sugerencias del seguidor. Las decisiones siguen siendo del líder, pero la comunicación es de dos vías.

S3 Participativo/Soportativo (bajo enfoque en la tarea – alto enfoque en la relación). El líder pasa al seguidor las decisiones cotidianas, tales como asignación de las tareas. El líder facilita y participa en las decisiones, pero el control está en manos del seguidor.

S4 Delegar (bajo enfoque en la tarea – bajo enfoque en la relación). El líder todavía está involucrado en la toma de decisiones, y en la resolución de problemas, pero el control está en el seguidor. El seguidor decide cómo y cuándo estará implicado el líder.

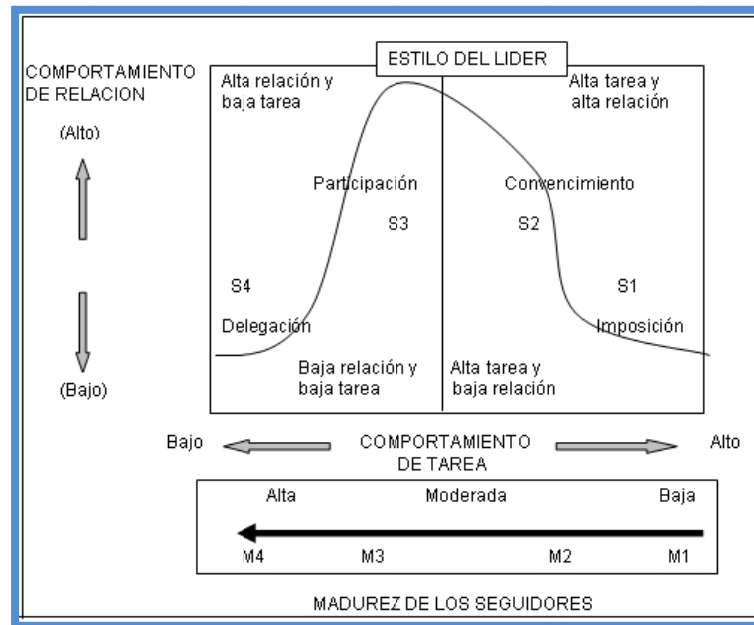
Otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

M1. Baja capacidad - bajo compromiso. La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma. Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.

M2. Cierta capacidad - buen compromiso. La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto; está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas. Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder.

M3. Alta capacidad - compromiso variable. La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo.

M4. Alta capacidad - alto compromiso. La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.



S1 combina un alto grado de comportamiento centrado en la tarea, como dar instrucciones concretas de trabajo, con un bajo grado de comportamiento de relaciones, a este estilo Hersey y Blanchard lo llaman "ordenar" para empleados con bajos niveles de madures y la razón fundamental es que el hombre no está dispuesto ni es capaz M1 de asumir la responsabilidad de hacer algo que requiera dirección y claridad.

S2 es el área que corresponde a las personas con una madurez baja tendiendo a alta, personas que no pueden pero quieren M2 asumir la responsabilidad.

S3 es el área de "La participación", donde existen un comportamiento poco orientado a la tarea y a las relaciones, es adecuado para aquellos que pueden pero no quieren M3 asumir la responsabilidad.



S4 es el área "La delegación", o conducta poco orientada a la tarea y a las relaciones, es apropiada para aquellos que pueden y quieren asumir la responsabilidad, son individuos con un alto grado de madurez M4.

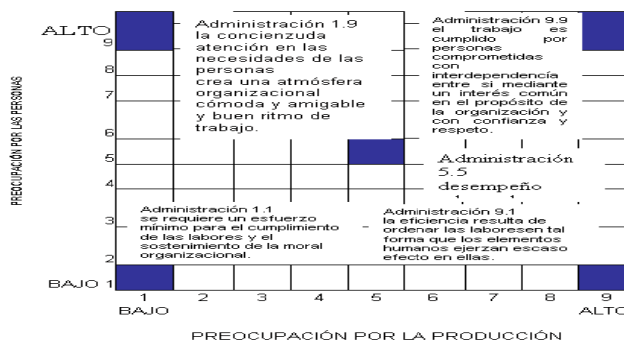
El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere.

Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

### 3.8 La Rejilla Administrativa

La rejilla de liderazgo se basa en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, y en las dos dimensiones del liderazgo que Blake y Mounton llamaron interés por la producción e interés por la gente. Ambos intereses se miden mediante un cuestionario con la escala del 1 al 9. Por tanto, la rejilla ofrece con 81 posibles combinaciones de interés por la producción y la gente.





No obstante, la rejilla de liderazgo (Leadership Grid) identifica cinco estilos de liderazgo: 1,1 Administración empobrecida; 9,1 Administración de Autoridad y Obediencia; 1,9 Administración de Club Campestre; 5,5 Administración de Medio Camino; 9,9 Administración en Equipo.

Estilos de Liderazgo según esta rejilla:

La administración empobrecida (1,1) se interesa poco por la producción y la gente. El líder hace lo mínimo exigiendo para permanecer en el puesto.

La administración de autoridad y obediencia (9,1) muestra un gran interés por la producción y poco por la gente. El líder se concreta en lograr que las labores se realicen, y trata a la gente como máquina.

La administración de club campestre (1,9) tiene un interés alto en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.

La administración de medio camino (5,5) mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.

La administración en equipo (9,9) muestra un gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máximos de los empleados. De acuerdo con Blake, Moun-ton y McCanse, en general el estilo de liderazgo en equipo es la más adecuada en todas las situaciones.

### **3.9 Liderazgo Compartido**

Liderazgo compartido significa empoderar a individuos de todos los niveles y darles una oportunidad de tomar la conducción. Es común a la hora de descentralizar



las estructuras de una organización, para que sea más horizontal y es considerada por algunos expertos como una manera de promover la agilidad, proactividad y la autonomía: "El liderazgo compartido promueve un ambiente que responde con agilidad a lo nuevo. Promueve también un grado mayor de creatividad y racionalidad. Habilita a todos los individuos de la organización a probar sus ideas en lugar de esperar a que les bajen ideas y decisiones a través de las diferentes jerarquías. El verdadero liderazgo compartido puede ocurrir en cualquier parte de la organización". En consecuencia, las expectativas para liderar de cualquier empleado en una compañía que ha adoptado el modelo de liderazgo compartido se incrementan significativamente.

Numerosos factores contribuyen a que se adopten modelos de liderazgo compartido, el más común en los últimos años ha sido el aumento de fusiones y adquisiciones, en donde el nuevo consejo directivo determina que gerentes se quedan o se van. En algunos casos, el liderazgo se comparte entre dos o más personas. Otro factor es el crecimiento de las alianzas y sociedades en las que los ejecutivos trabajan en proyectos específicos o en asignaciones, es básico para el éxito de ellos la habilidad que tengan de trabajar juntos, especialmente los líderes.

A menudo, los nuevos equipos de liderazgo son creados con la representación de cada uno de los socios de la alianza, por lo que se necesitan varios líderes para trabajar efectivamente. Otra razón para incorporar el modelo del liderazgo compartido, es cuando se quieren estructuras organizacionales basadas en los equipos de trabajo. Las organizaciones horizontales tienen que ver con compartir la responsabilidad en todos los niveles de la empresa, para que el poder, la autoridad y la toma de decisiones estén más dispersas en sentido lateral.

Una razón más es la convergencia del mercado, dado que los mercados se vuelven cada vez más complejos e interrelacionados, las demandas de liderazgo van aumentando hasta que el trabajo es demasiado para un solo individuo, y el alineamiento global de la estrategia y el desempeño tienden a descuidarse.



La totalidad de las competencias requeridas para semejante liderazgo global son muy difíciles de encontrar en un solo individuo. Muchos líderes creen que su tarea principal es desarrollar otros líderes y ayudar activamente a todos a alcanzar su propio potencial como tal; así los líderes del futuro pasarán naturalmente de puestos normales hacia redes de liderazgo compartido, lo que podrá modificar los cimientos fundacionales de una organización.

El liderazgo compartido en su sentido más amplio es un fenómeno relativamente nuevo, aunque la división de poderes y responsabilidades entre dos líderes puede apreciarse en varias compañías desde hace décadas.

El liderazgo compartido puede ser utilizado como un vehículo para el cambio, sin intenciones de mantenerlo en forma permanente como parte de la estructura. Aunque el liderazgo compartido es un fenómeno que ha sido de utilidad para numerosas organizaciones, no quiere decir que funcione bien siempre; el gran tamaño de las compañías producto de una fusión demandan una base amplia de directivos especializados y experimentados que trabajen en conjunto, este tipo de compañías necesitan una estrategia para contar con equipos de liderazgo que pueden desempeñarse en el plan de trabajo de la fusión.



# **CAPITULO IV**

## **EL LÍDER DE EXCELENCIA**





## 4.1 Concepto

La excelencia es una manera permanente de ser, es hacer las cosas bien, sin errores, con actitud y voluntad de servir. El liderazgo comienza con nuestro propio convencimiento de que buscamos la excelencia como forma de vida, por el bien que nos otorga a nosotros mismos y los que nos rodean.

Si nos convencemos de adoptar la excelencia como forma de vida, con pasión, entonces ya está en nosotros la capacidad de ser líderes. La perfección no existe, no es propia de los hombres, pero la excelencia y la mejora continua son capacidades a nuestro alcance.

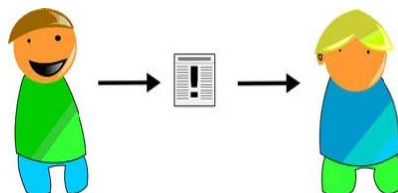
A continuación se definen cada una de las bases de excelencia para entender las características principales con las que debe contar un líder y ver que utilizando estas bases el trabajo en equipo tiene mejores resultados.

## 4.2 Las bases de la Excelencia

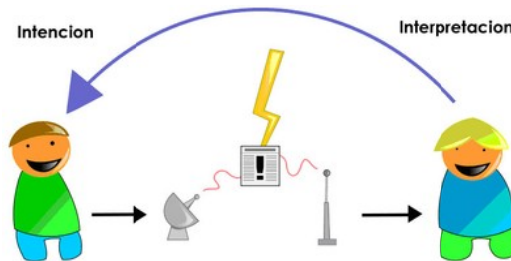
### 4.2.1 Comunicación

La comunicación en un equipo de trabajo es el medio para lograr las metas. Una comunicación abierta crea una confianza profunda entre los miembros del equipo y vice versa: mucha confianza fomenta la comunicación y sobre todo la retroalimentación entre los miembros del equipo.

### Modelo clásico de la comunicación



## Un modelo simple de comunicación con un emisor que transmite un mensaje a un receptor.



En la actualidad se pretende romper con el modelo clásico de la comunicación para darle un nuevo enfoque, como a continuación se desarrollara.

La comunicación no es cosa de técnicas. La estrategia y consultaría necesitan una relación de confianza. Debe hacerse llegar su mensaje sin mostrarse en posición jerárquica directa por encima de los servicios.

Las comunicaciones son el flujo de informaciones dirigidas tanto al interior como al exterior de ella y constituyen el medio a través del cual se desarrolla el proceso de organización. Las organizaciones mantienen relaciones entre sí, es decir con otras organizaciones formales, con grupos informales, con individuos aislados y con el entorno. Las relaciones intra y extra institucional constituyen procesos de comunicación.

La gran importancia de la comunicación para la organización, ha motivado a los investigadores en la materia; se han estudiado detenidamente las circunstancias y condiciones para optimizar los flujos de comunicación organizacionales, con el fin de coadyuvar a la consecución de los objetivos de las empresas o instituciones, y así contribuir al desarrollo comunitario, dada la incidencia de los resultados organizacionales en el entorno societario. Por sí sola la comunicación, desde todas sus vertientes, puede considerarse la auténtica forma moderna de liderazgo.



En el siglo XXI la comunicación crea y destruye líderes, es el verdadero motor del entendimiento entre el liderazgo y la persona u organización que quiera convertirse en líder.

La comunicación se apoya en una gran variedad de técnicas que permiten construir y mantener la vinculación entre la persona y el entorno. En el mundo actual, la comunicación se ha convertido en un puente con las formas de vida en el liderazgo, determinante en la construcción de la personalidad del líder, vital en la comprensión por parte de los públicos.

La comunicación representa la creación de valor para los líderes, dota de significado y expresa todas sus iniciativas, consigue influir en la reputación generando actitudes positivas lo que implica la formación de sentimientos de confianza y credibilidad porque el prestigio depende, cada vez con más ahínco, de la imagen y los valores propuestos a todo el espectro de públicos a los que van dirigidos; expresa valores al público con el fin de provocar su identificación. Asocia ideas a expresiones, se preocupa de la administración de la opinión porque ahonda en la necesaria retroalimentación del público, es decir, se preocupa por lo que piensan, por lo que quieren, por sus deseos y se lo hace llegar vistiendo las formas de mensajes y presencias.

Se ha estimado que en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa por lo menos el 75 por ciento de cada jornada laboral. En consecuencia, toda persona exitosa se halla en el negocio de la comunicación. Su capacidad para hablar, leer y escribir ejercerá un impacto directo en su triunfo profesional.

La comunicación es la aplicación de una decisión, el proceso y los medios por los que se alcanzan los objetivos. Las estrategias y las tácticas de un programa pueden adoptar la forma de comunicación de prensa, conferencias de prensa, acontecimientos especiales, folletos, discursos, pegatinas, cartas, concursos, pósters, etc. Los objetivos del proceso de comunicación son los de informar, persuadir, motivar o lograr la



comprensión mutua, James Gruning de la Universidad de Maryland tiene una lista de cinco objetivos posibles:

- ✓ Exposición del mensaje,
- ✓ Difusión del mensaje,
- ✓ Aceptación del mensaje, Cambio de actitud y Cambio de comportamiento.

### **Instrumentos comunicativos del líder**

El líder tiene que reivindicarse desde dentro hacía afuera. Extraer lo que lleva en su interior y exponerlo públicamente. La capacidad para desnudar el talento, para exhibirlo sin riesgo, sin temor, es comunicación en estado puro. El convencimiento interno se manifiesta a través de los siguientes instrumentos:

1. **La mirada:** El líder mira con naturalidad y frontalmente, penetrante, una mirada que quiere observar lo que hay más allá de lo que ve.
2. **El gesto:** Va a continuación y acompaña a la mirada en la exposición del sentimiento interno. Un gesto provoca acercamiento, rechazo, es lo más expuesto a la propiedad emocional.
3. **El uso de las manos:** Las manos son instrumentos comunicativos de primer orden por sí mismos, tienen personalidad propia. Saber utilizar las manos indica desarrollo de la personalidad y favorece la reivindicación del convencimiento interno.
4. **La vestimenta:** La forma resulta tan importante como el fondo. El buen uso de la vestimenta provoca credibilidad, comunica respeto y seguridad.



5. **Identificación popular:** Se entiende el paralelismo entre la actuación pública del líder y la costumbre de la población. No se puede llegar a una organización e imponer criterios, valores sin respetar lo que había.
6. **La serenidad del carácter:** El control del impulso nervioso se hace imprescindible en los niveles de liderazgo. El líder no puede forzar la calma o dejarse vencer por la ira, por la vesania porque pierde credibilidad.
7. **La improvisación:** Un fenómeno curioso de la comunicación es la improvisación prevista, quiere decir hacer las cosas como si estuvieran faltas de preparación cuando en realidad han sido planeadas con tiempo.
8. **La sonrisa:** Aproxima al líder al corazón de las personas y esta representa una conexión con las mismas.

### **Metamensajes.**

La mayor parte de las frases tienen dos niveles de significado. El primer nivel es la información básica que se comunica con palabras y oraciones gramaticales. El segundo, llamado metamensaje, comprende las actitudes y los sentimientos de la persona que comunica. El metamensaje está formado por el ritmo, el tono y los modificadores verbales

Los metamensajes son los responsables de la mayor parte de los conflictos entre las personas. En el primer nivel una frase puede ser lógica y razonable, pero en lo profundo del segundo nivel puede indicar agresión o culpa. Una frase aparentemente sencilla, como "intento ser amable", puede cambiar completamente su significado si le añadimos un modificador verbal, como el adverbio "sólo". La frase "Yo sólo intento ser amable", dándole énfasis tonal ascendente a "sólo" adquiere un significado muy diferente, ya que transmite la idea de que nos ponemos a la defensiva y sacamos las



garras para atacar. Y además lo hace de una manera completamente subliminal de la que es muy difícil defenderse.

La mejor herramienta de comunicación es la que sale desde dentro de uno mismo, se trata de explotar el talento que cada cual atesora en sus sensaciones vitales y no en sus perfecciones.

#### **4.2.2 Confianza**

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro.

#### **4.2.3 Creación de Innovación**

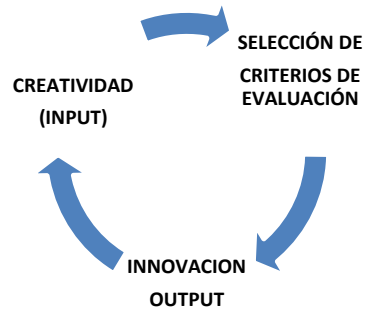
En general Creatividad e Innovación se entienden como prácticamente sinónimos y aunque son conceptos íntimamente relacionados no son exactamente lo mismo. La Creatividad constituye una ayuda para la solución de problemas dentro de una organización o un equipo de trabajo. Innovación: representa en sí mismo, una solución creativa, es decir, supone un cambio que se realiza con el propósito de solucionar un problema o mejorar una situación.

Simón Majaro define ambos términos de la siguiente manera:

- ✓ Creatividad: Es el proceso mental que nos ayuda a generar ideas.
- ✓ Innovación: Es la aplicación práctica de esas ideas, que se implantan con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de forma más eficaz.



Ambos conceptos están relacionados porque, en una organización, la creatividad sólo tiene sentido cuando se busca su aplicación práctica. Esto es la Innovación.



#### 4.2.4 Trato

Como líder, **su vida pública y privada debería ser ejemplar**. Predique con el ejemplo. Un líder que espera una determinada conducta por parte de sus empleados pero que no mantiene esa misma conducta, puede sufrir una pérdida de respeto.

#### 4.2.5 Aprendizaje

El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación. El estudio acerca de cómo aprender interviene la neuropsicología, la psicología educacional y la pedagogía.

#### 4.2.6 Actitud positiva

La Actitud del líder es contagiosa y difundida rápidamente a todo el grupo de personas que dirige.

#### 4.2.7 Trabajo en equipo

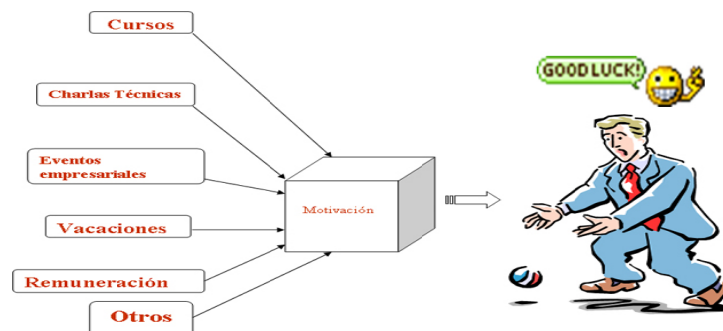
El buen líder persigue, sumar fuerzas y no restarlas, multiplicar resultados y no fraccionarlos, orientar actividades y coordinarlas, alcanzar los beneficios grupales e individuales.

#### 4.2.8 Saber escuchar

La empatía ayuda a desarrollar una mejor comunicación, si se escuchara a los demás, se sabría de ellos todo lo que se necesita saber para dirigirlos, para ello debemos de considerar lo siguiente: esté pendiente de las ideas, sea egoísta, evite estar a la defensiva, practique el arte de escuchar, escuche para recordar.

#### 4.2.9 Motivación

Es la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a favor de las metas de la organización, condicionado por la habilidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales.







### **4.3 Las Seis Virtudes para los Líderes de la Era del Cambio**

#### **4.3.1 Profundidad creativa**

Para un líder de excelencia, la creatividad es imprescindible para las actividades ligadas a los objetivos, metas, tareas y como consecuencia el éxito total.

Las características de líder creativo son:

- ✓ Aptitud para ver problemas, y por tanto valorar situaciones.
- ✓ Animar y fomentar la generación de ideas, estando abierto y receptivo a estas nuevas ideas.
- ✓ Afluencia mental, que se reflejará en su fluidez verbal, de ideas, de expresión y asociación de concepto.
- ✓ Flexibilidad de pensamiento, que le permitirá actuar de modo espontáneo y adaptativo.
- ✓ Originalidad.
- ✓ Capacidad de redefinición, esto es, de abandonar viejas interpretaciones de objetos y situaciones familiares.
- ✓ Capacidad de automotivación.
- ✓ Toma de decisiones.



El primer paso para ser un líder es romper lo establecido, cambiar e innovar la forma en que hacemos las cosas. El líder creativo asume la responsabilidad de dirigir a otros para lograr las metas.

Según el Human Education & Leadership Projects, el líder creativo es “aquella persona capaz de asumir la responsabilidad de dirigir a otros al libre logro de sus fines”.

#### **4.3.2 Tacto**

Es la sensibilidad para tratar con los demás. El nuevo líder debe tener tacto con sus equipos. Los líderes deben contar con el suficiente tacto como para reunirse individualmente con cada uno de sus colaboradores, exponerles en qué, deben de mejorar, sin que ellos se sientan ofendidos (estilo de mando).

#### **4.3.3 Perspectiva**

Una perspectiva de liderazgo es el punto de vista desde el cual un líder ve la vida, analiza los problemas, negocia, toma decisiones e interactúa con otros.

#### **4.3.4 Flexibilidad**

La flexibilidad le permite al líder adaptar su comportamiento para desarrollar las respuestas más apropiadas a situaciones diferentes. Y los líderes son más valiosos en una organización cuando son capaces de adaptarse a las responsabilidades de diferentes posiciones.

#### **4.3.5 Concentración**

Es la tendencia, de muchos directivos, concentrar todo el poder a su alrededor para administrarlo en dosis pequeñas, a su conveniencia, lo cual les asegura el control de cualquier decisión o situación. Esta opción no tiene que ver con su grado de



experiencia o conocimiento y sí con su madurez y seguridad en sí mismos, así como con su propia inteligencia.

#### **4.3.6 Perseverancia**

Las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr. Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos) permitirá triunfar en el empeño.

#### **4.4 Creando la Excelencia**

Peter y Waterman señalan ocho principios de las empresas sobresalientes que a continuación se describen:

##### **4.4.1 Énfasis en la acción**

Los líderes de excelencia prefieren hacer cosas en lugar de planearlas y de razonar ideas a través de interminables análisis e informes. Su consigna es “preparen, fuego y apunten”, por lo que lanzan pruebas piloto para aprender a mejorar.

##### **4.4.2 Permanencia cerca del cliente**

El mejor innovador, la persona más experta en nuestros productos es el cliente. La pauta del éxito de nuestros productos y servicios es la satisfacción del cliente; por ello debemos conocer sus preferencias y complacerlas. Asimismo, a nivel interno cada área y cada puesto deben estar cerca de sus clientes internos, lo cual aumentará la visión conceptual hacia el cliente.



#### **4.4.3 Autonomía e iniciativa**

Para cumplir dos grandes anhelos del ser humano, brillar en lo individual y formar parte de un grupo, se requiere dividir la corporación en pequeñas compañías y establecer estructuras sencillas orientadas a promover el espíritu competitivo, sin romper lazos de interdependencia y valores.

#### **4.4.4 Productividad contando con las personas**

El poder no está en el jefe: está en el subordinado. El jefe depende de los subordinados para mantenerse en su puesto, por lo que debemos crear en todos los empleados la conciencia de que es esencial que se esfuercen al máximo, así como debemos recompensar dicho esfuerzo. Consideran a cada persona como fuente de ideas, y no solo como un recurso más, dotado de un par de mano.

#### **4.4.5 Manos a la obra**

Las empresas de Excelencia requieren de líderes vagos. Deben persistir en que los ejecutivos mantengan contacto permanente con la operación, efectúen una administración por presencia y no a larga distancia, estén cerca de la gente, busquen la empatía organizacional. Los logros de las organizaciones excelentes, tiene mucho más que un ideario básico de la misma, el cual suele inspirarse en la calidad, servicio, limpieza y valor, más que en los recursos tecnológicos, económicos, estructurales etc.

#### **4.4.6 Zapatero a tus zapatos - Apego a lo propio**

Las culturas exitosas permanecen en los negocios que conocen mejor. No debemos diversificarnos: "Zapatero a tus zapatos". Lo más probable es que los mejores rendimientos lo consigan aquellas empresas que permanecen razonablemente próximas a los negocios que conocen, y sin practicar una diversificación excesiva.



#### **4.4.7 Estructura sencilla, staff reducido**

Aristóteles afirmaba: “El mando de muchos no es bueno, basta un solo jefe”. Debemos tener pocos estratos administrativos, poca gente en los niveles superiores; de esta forma cada área mantiene autonomía en su zona de influencia.

Las formas y sistemas estructurales de las empresas sobresalientes, son maravillosamente simples. El personal de alta dirección es escaso.

#### **4.4.8 Estira y afloja simultáneo**

Esto quiere decir que un líder debe ser estricto respecto a valores de la filosofía corporativa y flexible con las políticas de operación. Un líder debe alimentar un clima en el que haya dedicación a los valores centrales de la empresa, fomentando con tolerancia hacia todos los que acepten y vivan dichos valores; también debe de tener la capacidad de perdonar errores, siempre y cuando no transgredan los valores corporativos.

### **4.5 El Nuevo Liderazgo**

Antes el líder tomaba todas las decisiones principales y dejaba a los colaboradores la ejecución de las mismas. Hoy, los integrantes de un equipo quieren involucrarse, quieren opinar y crear más. Ser líder ahora es mucho más agotador, pero también los resultados son mejores y más satisfactorios para todos los participantes y para la empresa. El líder moderno tiene que retroceder, soltar las cosas y delegar.

Sin embargo, todavía es válido que el líder defina el marco, transmita seguridad y dé orientación. Cuando faltan estos requisitos, el soltar las cosas puede ser muy peligroso y puede resultar en caos.



Cuando se logra combinar autoridad con claridad y capacidad de imposición con orientación hacia el colaborador, se está caminando en el rumbo correcto. Por lo tanto, el liderazgo cooperativo y autoritario se complementa.

#### **4.6 Los Secretos para Ser un Líder Moderno y Exitoso.**

Las fórmulas para ser un líder moderno y exitoso son:

- ✓ Aprender a manejar relaciones y a reconocer (y eliminar) disturbios.
- ✓ Aprender a liderar sistemáticamente y a aplicar las herramientas adecuadas.
- ✓ Aprender a desarrollar un equipo de alto rendimiento.
- ✓ Aprender a auto-organizarse y a liderar bajo presión.

#### **4.7 ¿Cómo se Manejan las Relaciones?**

El desarrollo de líderes debe ayudarlos a encontrar y optimizar su propio estilo de liderazgo, concientizar sus peculiaridades, debilidades y fortalezas y desarrollar un “olfato” para las personas y necesidades en las situaciones correspondientes.

El liderazgo es lo más exitoso cuando combina ambos: la dominación soberana de las tareas y un personaje que realmente logra mover a los seres humanos en la organización.

La clave para manejar las relaciones está en la “Inteligencia Emocional”, la cual ha sido desarrollada por Daniel Goleman.



#### **4.8 Liderazgo de Excelencia según Daniel Goleman**

Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes:

El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien que goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.

En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización.

Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo de excelencia no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

La capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se puede realizar en cada nivel de la organización. Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia. De hecho, una de las responsabilidades del líder de una empresa es promover este espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que encierra el modo al fracaso. Además, el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes entre sus colaboradores con vista a que el día de mañana pueda sustituirle.

#### **4.9 Controlar Emociones**

Inteligencia emocional implica la habilidad de manejar inteligentemente tanto los sentimientos propios como los de los demás. Inteligencia emocional significa conocerse



bien a sí mismo, poderse auto-controlar y además tratar astutamente con otros. Para el inteligente manejo de sentimientos contamos sobre todo con cinco habilidades:

### **1. Auto-percepción y Auto-reflexión**

La habilidad para reconocer el propio ánimo y emociones con todos sus efectos a otros seres humanos. Eso también implica una autovaloración realista: Personas auto reflejadas están conscientes de sus propias fuerzas y debilidades.

### **2. Autocontrol**

La habilidad para saber controlar impulsos y emociones o convertirlos en caminos positivos y productivos para la situación específica. Las personas con alta inteligencia emocional evitan juicios precipitados y no se convierten en prisioneros de sus propios sentimientos, según el lema “Primero pensar y luego actuar”.

### **3. Auto-motivación**

La habilidad para proseguir metas con energía y perseverancia. Las personas con una alta inteligencia emocional se caracterizan por un alto compromiso laboral. Tienen un fuerte afán para obtener el éxito y se ponen metas altas. En ello siempre son optimistas, incluso cuando fracasan con una tarea y sufren una derrota.

### **4. Empatía**

La habilidad para ponerse en el lugar de la vida afectiva de otros humanos. Las personas empáticas tratan a otros respetando sus sentimientos. Así, crean confianza y producen una base para conversaciones sensibles.





## **5. Competencia social**

La habilidad para desarrollar y mantener relaciones y redes sociales, esto es la “coronación” de la inteligencia emocional, la cual se refiere a la amabilidad con un fin: se supone que por medio de ella se logra influenciar a personas en cierto modo. Las personas sociablemente competentes, saben también como se pueden usar las relaciones para sus propias metas.

La inteligencia emocional trata de definir límites claros, el entrenar la auto-percepción y la empatía normalmente son los primeros pasos en el desarrollo.

## **6. Factores Cruciales que pueden causar disturbios y fracaso.**

Cuando vemos la complejidad de las tareas de liderazgo de hoy, muchas veces hay que organizar la cooperación entre diferentes países, departamentos y horarios, y es un hecho que a menudo un líder tiene que tratar (y superar) con factores de disturbio en la cooperación.

Algunas razones para un mal funcionamiento dentro de un equipo son:

### **a. Problemas de Comunicación**

Habla más de una persona a la vez. Integrantes del equipo que no tienen tanta capacidad de imponerse, habilidades verbales y disposición para hablar no pueden opinar. Se pierde información.

### **b. Problemas de Autoridad**

Un miembro del equipo se escucha más, porque tiene un rango más alto en la jerarquía. Una capacidad de imponerse socialmente, a veces hasta la belleza y el



aspecto físico ocultan en muchas ocasiones una escasez de conocimiento, información y argumentos.

**c. Problemas de Relaciones**

Resultan en ignorar información o argumentos. Problemas de relación (con un compañero) se proyectan en el nivel técnico.

**d. Decisiones**

Porque no se ha pensado antes cuáles decisiones son más importantes que otras, se toman acuerdos equivocados y deficientes, o bien, las prioridades no son correctas: se dedica mucho tiempo para decisiones poco importantes, el cual luego falta para decisiones importantes.

**e. Decir opiniones fuera del consenso**

El grupo no está dispuesto a nombrar opiniones que difieren del punto de vista general de la mayoría, y si se mencionan de todos modos, no están listos para tratarlas seriamente.

**f. El valor para tomar una decisión basada en probabilidades**

Todos los argumentos y toda la información está sobre la mesa, sin embargo, el grupo no encuentra el valor para tomar una decisión basada en probabilidades, porque no terminan de analizar.



**g. Presión por tiempo, rendimiento y competencia**

Existen problemas porque el grupo mismo se está presionando demasiado por cuestiones de tiempo, resultados o competencia, con el efecto que ya no sabe enfocarse a lo importante.

**h. La Relación entre roles “funcionales” y roles “humanos”**

Muchas veces se enfoca en los roles para el cumplimiento de la tarea (funciones) en vez de los roles necesarios para garantizar el equilibrio en un sentido humano en el equipo.

**i. Estilos de trabajo diferente**

Hay dos estilos de trabajo extremos que pueden chocar o resultar no productivos si existe una sobre concentración en el equipo: los que trabajan “sistemático” (no “sistémico”) y los que trabajan “pragmático”.

**j. Manejo de Conflictos**

El grupo renuncia a cualquier confrontación con conflictos. Para no poner en peligro el buen clima en el grupo, se evita miedosamente argumentos, información u opiniones, los cuales tal vez podrían causar un conflicto, sin pensar que éstos pueden ser productivos para lograr una mejor decisión del grupo.

**k. Poca exigencia o demasiada exigencia**

Cuando el grupo o distintos integrantes aceptan una tarea que no corresponde con sus conocimientos, intereses y habilidades (tanto si la exigencia no es suficientemente alta, como lo contrario, cuando es demasiada alta), los integrantes reaccionan con denegación y alejamiento del proceso para encontrar una solución.



## I. Identidad

El equipo no es suficientemente atractivo para los integrantes, para que se involucren completamente e identifiquen con las decisiones del equipo.

Cuando el liderazgo de un equipo de trabajo o la cooperación en el equipo no funciona, a menudo es a causa de uno o varios de estos trece factores de disturbio. Si el líder reconoce estos factores, puede volver a arrancar el intercambio de información, reforzar la toma de decisiones y regresarle a la cooperación la efectividad necesaria.

### 4.10 Liderar Sistémicamente

La perspectiva sistémica es abierta a las relaciones, comunicación, cambio, entorno y deja espacio para crecimiento personal, participación, responsabilidad, entusiasmo y confianza. Liderazgo sistémico facilita decisiones compartidas, las cuales solicitan los entornos complejos, dinámicos y críticos de hoy. Liderar sistémicamente significa liderar individualmente, tener un propio estilo flexible y poder adaptarlo en cualquier momento a las situaciones, a la organización y las personas, en vez de trabajar esquemáticamente con herramientas estándares.

En el contexto de liderazgo, pensar sistémicamente significa pensar en correlaciones y también observar sin valorar. Trabajar sistémicamente significa no siempre tener las respuestas listas, sino hacer preguntas: ¿Para qué sirve?, ¿Cuál es la razón?, ¿Qué sentido tiene?, ¿Qué depende de ello?, ¿En cuáles diferentes niveles se llevan a cabo ciertos procesos y dinámicas?, ¿Cuáles correlaciones existen?.

Por medio de preguntar enfocada y sistémicamente y a través de escuchar atentamente se puede “leer” el mapa interno de una persona o de una organización entera. Aparte de preguntar y escuchar, observar es un requisito básico para la actuación sistémica. Hay que observar como otros perciben las cosas de su alrededor y sobre todo, lo que no están viendo.



#### **4.10.1 Cómo liderar sistémicamente**

##### **1. Liderar significa conocerse a sí mismo**

Sobre todo los líderes que se bloquean rápidamente si se trata de auto-análisis. Piensan que ya son perfectos o más bien tienen miedo de enfrentarse con sus debilidades, por lo que deben tener presente que no se va a lograr un avance si no se está listo para la autocrítica. Es primordial escuchar retroalimentación, ser disciplinado consigo mismo y ser auténtico.

##### **2. Liderar significa comunicar**

Relaciones basadas en comunicación, sin comunicación en alguna forma no existe ninguna relación. Para que personas con diferentes habilidades y competencias puedan cooperar, se requiere de una estructura de comunicación bien pensada y creciente, aparte de una cultura de responsabilidad individual y bilateral. Es necesario comunicar en todos los niveles, liderar por medio del diálogo, escuchar activamente, considerar la expresión corporal, crear redes de información, ser un “Jugador de equipo” en vez de un “Solista”.

##### **3. Liderar significa soltar las cosas**

La mayoría de los líderes se ven en el rol del “realizador”, quien mueve y controla todo. Pero muchas veces estos líderes que hacen todo ellos mismos y a una velocidad enorme, que viven en un activismo constante para demostrar a ellos mismos y a los otros su indispensabilidad, tienen una gran cantidad de colaboradores desmotivados flotando en su estela. Por ello, resulta ineludible: Delegar, quien delega tiene libres las manos y la cabeza; Clasificar sus tareas en prioridades, y Formular sus propias metas.



#### 4. Liderar significa aceptar contrastes

Liderar no es un proceso lineal, sino una lucha constante por la mejor solución. Como líder es necesario poder vivir con contradicciones. Es necesario usar los conflictos como motor para el desarrollo y aprender a distinguir entre tareas de rutina y tareas para acercarse a la visión (meta).

#### 5. Liderar significa manejar cambios

Las empresas y sus colaboradores deben desarrollar la habilidad de adaptarse a cambios imaginables y a cambios imprevistos. En la situación ideal este proceso siempre está pasando, sin embargo en la realidad solo se da cuando hay impulsos desde afuera. Hay que ser el impulsor para el cambio.

#### 6. Liderar significa crear sentido

El sentido de la vida es una vida con sentido. La ideología de un líder debe abarcar la preocupación por sus colaboradores, sus clientes, sus colegas, sus socios, sus superiores y por sí mismo. Por lo que, hay que crear trabajo con sentido y celebrar los éxitos logrados junto con los colaboradores.

#### 7. Liderar significa tener poder

También liderazgo sistémico se basa en poder, pues sin poder no se puede justificar una posición líder, no se pueden imponer decisiones y no se puede realizar la creación de algo. Pero en el **liderazgo moderno** no se trata de orden y subordinación, control y castigo, sino se trata de **poder de relaciones**. Por lo tanto, es necesario crear poder productivo a través de acceso a medios, información y apoyo, así como desarrollar la Inteligencia Emocional para que obtener poder por medio de movilizar a los colaboradores.



## **8. Liderar significa dar orientación y tomar decisiones**

Nuestro tiempo no deja elegir entre cambiarse o mantenerse, entre lo nuevo y lo viejo. El cambio sucederá, con nosotros o sin nosotros. Si no lo cambiamos, alguien más lo hará.

## **9. Liderar significa apasionar y querer a los seres humanos**

Líderes sobresalientes “prenden” a otros seres humanos. Traspasan la pasión que traen dentro de ellos y prenden a los otros a través de sus palabras, acciones y entusiasmo. Alaban a sus colaboradores y muestran su perseverancia y su convicción de que la visión es correcta.

### **4.11 Cómo Desarrollar un Equipo de Alto Rendimiento**

Un equipo es un grupo altamente desarrollado que funciona óptimamente. Equipos exitosos se forman con la intención de lograr juntos una meta ambiciosa, y no con la meta de ser un equipo exitoso. Se caracterizan por un fuerte interés mutuo para el desarrollo personal y éxito. Éxitos y fracasos son responsabilidad de todos y no de algunos individuos.

Algunas características específicas de equipos:

- ✓ Desempeño: el equipo logra resultados que los diferentes miembros no hubieran podido realizar.
- ✓ Metas: hay una “misión” (objetivo común que está aceptado por todos los integrantes), y aparte los diferentes integrantes pueden tener sus propios objetivos personales.



- ✓ Dinámica: habilidad para sinergia, una dinámica colectiva, la cual se desarrolla y usa metódicamente.
- ✓ Estructura: roles, liderazgo, estilo, etc., son aclarados y ajustados a la tarea.
- ✓ Clima: cada equipo tiene su propio “espíritu”.

El desarrollo de un equipo cuesta tiempo. Viendo estas características es claro que un grupo no se vuelve simplemente un equipo, por así decirlo, sino que se requiere de un proceso de desarrollo con el objetivo de convertir un grupo de trabajo en un equipo de trabajo.

<b>GRUPO DE TRABAJO TRADICIONAL</b>	<b>EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO</b>
Competencia hacia adentro	Competencia hacia fuera
Planeación individual	Planeación común
Poco flexible	Innovador
Burocrático	Compañerismo
Necesita arranque externo	Auto motivación
Tolerancia mutua	Disfruta cooperación
Poca presión de cumplimiento	Consciente de cumplimiento
Resistencia hacia desafíos	Aceptación de desafíos.

Los equipos no son la alternativa para estructuras jerárquicas, sino que sirven, independientemente de la organización de la empresa, para el fin de crear procesos y avanzarlos. De la misma forma, la difusión del conocimiento de los conceptos, habilidades y competencias que se requieren para trabajar en equipos, entre todos los colaboradores y la integración de los mismos, sirven para optimizar cualquier cooperación y aumentar la productividad y la calidad.





#### 4.11.1 Etapas del desarrollo de un Equipo de Alto Rendimiento

El desarrollo del equipo es un proceso que siempre transcurre en los mismos pasos. Con cada nueva tarea o cualquier cambio en el equipo, se repiten todas o algunas de estas etapas.

Este proceso se llama “Orming”, por sus términos en inglés: Forming, Storming, Norming, Performing. También se conoce como el reloj del equipo:

	ETAPAS			
	Formación (Forming)	Conflictividad (Storming)	Normalización (Norming)	Productividad (Performing)
<b>Estructura del grupo</b>	El grupo empieza a formarse. La situación es poco clara, no diferenciada.	Declaraciones de poder y estatus se llevan a cabo, resulta rebelarse contra el líder.	Crean normas, se nota el apoyo mutuo.	Los roles son flexibles y funcionales, la conducta es cooperativa y coordinada.
<b>Conducta emocional</b>	Dominan la inseguridad y dependencia, conocerse uno al otro y revisión de los comportamientos.	Los primeros conflictos se abren, se forman sentimientos débiles de solidaridad y unión.	Desarrolla solidaridad y unión del grupo, aceptación de diferentes personalidades, se permite más apertura y honestidad.	Los conflictos interpersonales están resueltos, las relaciones son estables y se usan para lograr la tarea.



	ETAPAS			
	Formación (Forming)	Conflictividad (Storming)	Normalización (Norming)	Productividad (Performing)
<b>Actividades de trabajo</b>	La tarea está definida y métodos y reglas son conocidos.	Resultan resistencias contra la tarea, metas se cuestionan.	Existe cooperación, el espíritu de equipo se está desarrollando lentamente.	Se libera energía para el trabajo efectivo, el equipo está orientado hacia objetivos y resultados.

#### 4.11.2 Cómo apoyar al desarrollo del equipo

Estos puntos son clave: Buenas relaciones interpersonales; Confianza en el coordinador/moderador; Cooperar y participar activamente; Tolerar condiciones laterales (del entorno), las cuales el equipo no puede cambiar; Definir métodos para tomar decisiones, y Acordar reglas de conducta (asistencia, discusiones, discreción, conflictos, aportaciones).

#### 4.12 La Auto - Organización y el Manejo del Estrés

Para triunfar como líder se necesita saber liderar bajo presión, a continuación se dan diez recomendaciones para manejar el estrés:

##### 1. Auto-responsabilidad

Ver el estrés como un desafío y no compadecerse de sí mismo secretamente. Darle la bienvenida al estrés, pues la vida y el alto rendimiento sin estrés no son posibles. También hay que aceptar para ciertos lapsos el desafiante estrés activo y creativo.



## **2. Auto-determinación**

Cumplir las metas propuestas, aceptar sólo retos que sean desafiantes, satisfactorios y que sean de mérito para sí mismo. La satisfacción de necesidades materiales así como reconocimiento y estatus no pueden sustituir la auto realización.

## **3. Actuar conscientemente**

Estar convencido de lo que se está haciendo, vivir en el presente, desarrollar una sensibilidad para el momento, entrenar nuestra habilidad para percibir las cosas, disfrutar de la vida sin tener una mala conciencia, distribuir la fuerza entre distintas actividades en la vida, no concentrarla solamente en una dirección, actuar conscientemente en el trabajo, en actividades sociales, en el tiempo libre y en la familia.

## **4. Pensar positivamente**

Ver los lados positivos de la crisis y de eventos negativos, no perturbarse antes de posibles situaciones de estrés, sino afrontar eventos amenazadores con metas lucrativas y eventos positivos, no contemplar la vida como una cosa mayoritariamente seria y pesada, sino gozar de ella lo más frecuentemente que se pueda.

## **5. Relajación consciente**

Relajación consiente por medio de técnicas de relajamiento. Ello se logra a través de ejercicios de relajación, pero también por medio de la conformación consciente de nuestro tiempo libre.



## **6. Tensión consciente**

Tensión consiente por medio de un modo de vida activo. Vivir activamente también significa evitar riesgos de salud por medio de nutrición sana, fumar menos, tomar menos alcohol y reducir los medicamentos (el abuso de).

## **7. Entorno positivo**

Crear un entorno libre de estrés. Los efectos de un entorno lleno de estrés dependen en el trabajo sobre todo de las relaciones humanas dentro de la empresa, del estilo de liderazgo y del clima laboral y en la familia es parecido.

## **8. Organización de trabajo sin estrés**

Actúa en vez de reaccionar se debe tratar de planear activamente, delegar cosas no tan importantes y considerar colchones de tiempo.

## **9. Alegría y momentos de éxito**

Aprender a sentir alegría. Experiencias positivas aumentan la capacidad para aguantar estrés.



# **CAPÍTULO V**

## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**



## 5.1 Antecedentes del Instituto Politécnico Nacional

El Instituto Politécnico Nacional celebra 73 años de su fundación. Más de siete décadas de tradición en la educación superior le han valido un amplio reconocimiento por su destacado papel ante la sociedad. Institución líder en educación e investigación tecnológica, con un gran arraigo y compromiso con México.

Una organización nacida de los anhelos de ilustres mexicanos orientados a forjar una nación más próspera, equitativa y democrática. En este compendio se plasma la realidad de una lucha permanente de hombres como Lázaro Cárdenas del Río, Juan de Dios Bátiz Paredes o Luis Enrique Erro, entre muchos otros, quienes concibieron al Politécnico como un motor del desarrollo y un espacio para la igualdad; apoyando por una parte, el proceso de industrialización del país y, por la otra, brindando alternativas educativas a todos los sectores sociales, en especial a los menos favorecidos. Ello se tradujo en oportunidades de acceso a una educación de calidad para numerosos jóvenes que han recibido, durante su formación, los elementos técnicos y humanos necesarios para enfrentar con mejores perspectivas la vida profesional y su participación ciudadana.

En las palabras de uno de nuestros insignes fundadores, Don Luis Enrique Erro, queda plasmado el sentido social del Instituto y su vinculación con la sociedad: “la enseñanza de la naciente institución debería corresponderse con las necesidades presentes y futuras del aparato productivo”. En coherencia con ese principio, el Instituto Politécnico Nacional ha sido y seguirá siendo fiel a su misión, misma que se refleja en su lema: La Técnica al Servicio de la Patria. A ello nos convoca y compromete el ser politécnicos.

## 5.2 Misión

El Instituto Politécnico Nacional es la institución educativa laica, gratuita de Estado, rectora de la educación tecnológica pública en México, líder en la generación,



aplicación, difusión y transferencia del conocimiento científico y tecnológico, creada para contribuir al desarrollo económico, social y político de la nación.

Para lograrlo, su comunidad forma integralmente profesionales en los niveles medio superior, superior y posgrado, realiza investigación y extiende a la sociedad sus resultados, con calidad, responsabilidad, ética, tolerancia y compromiso social.

### **5.3 Visión**

Una Institución educativa innovadora, flexible, centrada en el aprendizaje; fortalecida en su carácter rector de la educación pública tecnológica en México; poseedora de personalidad jurídica y patrimonio propios, con capacidad de gobernarse a sí misma; enfocada a la generación, difusión y transferencia de conocimientos de calidad; caracterizada por procesos de gestión transparentes y eficientes; con reconocimiento social amplio por sus resultados y sus contribuciones al desarrollo nacional; por todo ello, posicionada estratégicamente en los ámbito nacional e internacional de producción y difusión del conocimiento.

### **5.4 Estructuras Orgánicas**

Durante la presente administración se llevó a cabo la racionalización y optimización de la estructura orgánica de la Administración Central del Instituto, lo que ha permitido contar con una gestión más ágil orientada a resultados y a la adecuada atención de las funciones sustantivas, en donde los recursos obtenidos de esta medida se han canalizado a las Unidades Académicas, buscando con esto, su fortalecimiento.

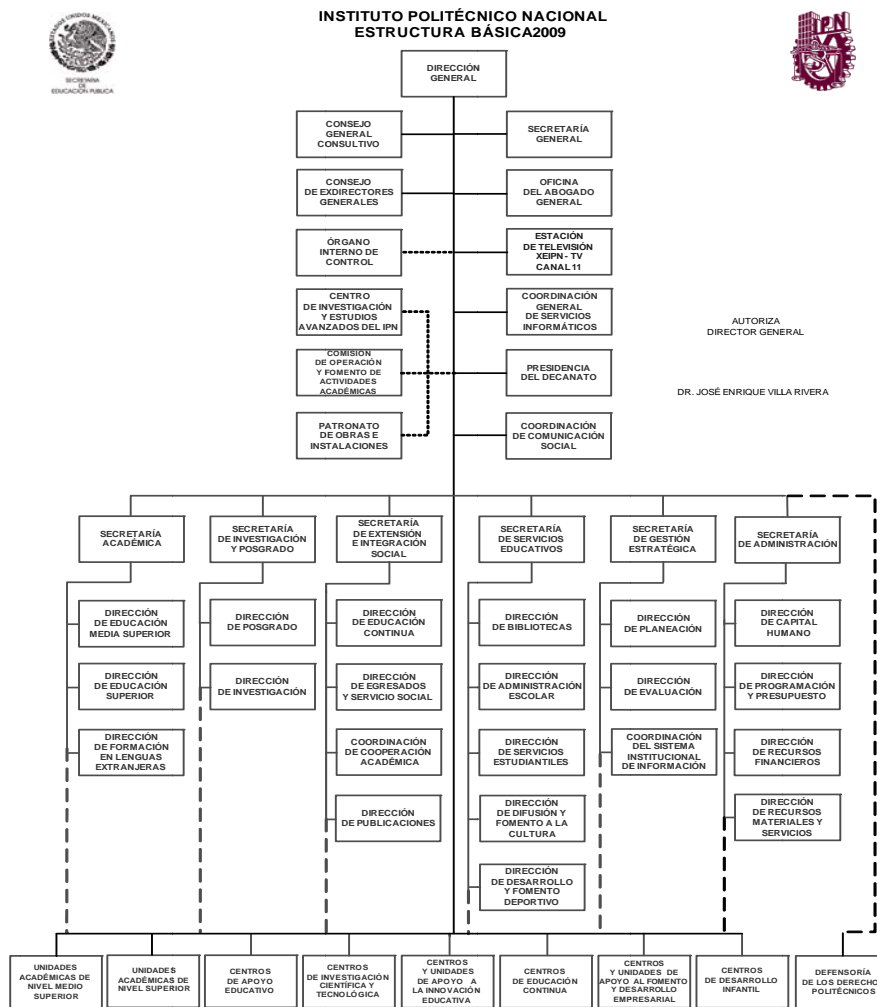
Para dar respuesta a las acciones emprendidas en materia de estructuras orgánicas, se han llevado a cabo diversos movimientos tanto en la estructura de mando como en la de directivos, llevando a cabo seis procesos partiendo de las medidas de racionalidad del Gobierno Federal reduciendo puestos directivos y cancelando puestos



de área central beneficiando con estos recursos a las Unidades Académicas de los niveles Medio Superior y Superior.

Cabe señalar que en 2009 el proceso de Estructuras Orgánicas fue reconocido con la Certificación ISO 9001:2008 nacional e internacional, lo que impacta directamente en que la Institución cuente actualmente, con una estructura organizacional orientada a la consolidación de sus Modelos y Programas Institucionales, ya que está diseñada conforme a criterios de funcionalidad, eficiencia y austeridad, contribuyendo, de manera significativa, a los objetivos planteados. Actualmente la estructura orgánica del Instituto se establece de la siguiente manera:

### 5.5 Organigrama







# **CAPÍTULO VI**

# **DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN**



## **6.1 Antecedentes de la Dirección de Evaluación**

La Dirección de Evaluación fue creada en junio de 1980, como órgano de la Secretaría Técnica, en el marco de las acciones de la Reforma Administrativa emprendidas en ese año por el Instituto Politécnico Nacional. Su estructura inicial se conformó por dos divisiones: la División Técnica de la cual dependían los departamentos de Elaboración de Proyectos y el de Diseño; y la División de Operación de la cual dependían los departamentos de Seguimiento y el de Interpretación, asimismo, por el Departamento de Servicios Administrativos.

La evaluación y sus procesos se han concebido como al conjunto de elementos estratégicos, establecidos para registrar los hechos institucionales y conocer a través de la observación, revisión y el examen comparativo de las ideas y acciones, los resultados del ejercicio de la planeación, programación, operación, administración y control de los servicios de enseñanza e investigación científica y tecnológica con la finalidad de afirmar la continuidad del curso, corregir las deficiencias, ampliar los beneficios y soportar la toma de decisiones.

Por todo lo anterior, la Dirección de Evaluación, tiene como objetivo el de: coordinar, administrar y controlar el desarrollo de las funciones y acciones de evaluación, la integración y el funcionamiento del Sistema Institucional de Información, y la conformación y el manejo de la estadística del Instituto Politécnico Nacional, así como promover la cultura de la evaluación y la relación de la Dirección con las demás unidades académicas y administrativas, para apoyar y fortalecer la calidad de la toma de decisiones.

## **6.2 Misión**

Es la instancia, responsable de planear, diseñar, dirigir y operar los Sistemas de Evaluación e Información Institucionales, de acuerdo a la normatividad aplicable, así como de promover la cultura de la evaluación, a través de la realización de estudios



sobre el funcionamiento integral del Instituto y de las condiciones internas y externas que afectan su desempeño, atendiendo las premisas de la transparencia y la rendición de cuentas; con el propósito de generar y aportar información que oriente en la toma de decisiones.

### **6.3 Visión**

Ser una Unidad dinámica, que opere bajo normas y criterios de calidad, conformada por un grupo de trabajo multidisciplinario, capacitado en el manejo de tecnologías y metodologías actualizadas en evaluación e información, para conducir estudios sobre el comportamiento del quehacer institucional, que permitan verificar y medir la eficiencia, efectividad, calidad, productividad y proyección de las funciones que desarrolla el Instituto y su relación con el entorno, a fin de suministrar la información y los criterios de valoración que orienten los procesos.

### **6.4 Valores**

Respeto, confianza, honestidad, austeridad, productividad, calidad y solidaridad.

### **6.5 Estructura Organizacional**

A sus 29 años de creación ha sufrido diversas modificaciones, actualmente su estructura consta de dos divisiones, siendo estas: la división de Evaluación, la cual se conforma de dos departamentos: Procesos de Autoevaluación y Estadística Institucional; y la división de Información, recientemente modificada y quedando conformada por el departamento de Procesos de Información; y el departamento de Servicios Administrativos el cual depende de la Dirección.

Para dar cumplimiento a las disposiciones en materia de reordenamiento de las estructuras organizacionales del Instituto Politécnico Nacional, conforme al Modelo Educativo Institucional, se revisó y confirmó el quehacer y la estructura orgánico-



funcional de la Dirección de Evaluación, dentro de un proceso sostenido de cambio y mejora continua.

La Dirección de Evaluación pertenece a la Secretaría de Gestión Estratégica es un área que cuenta con la Certificación ISO 9001:2008 nacional e internacional.



## 6.6 Política de Calidad

En la Secretaría de Gestión Estratégica del IPN, estamos comprometidos con el fortalecimiento de una cultura de calidad que facilite el proceso de cambio, y mejora continua pertinente con la dinámica del Instituto, desarrollando sus procesos técnicos de Planeación y Evaluación a través de un Sistema de Gestión de Calidad que permita responder a los compromisos institucionales, enfocándose en la satisfacción de los requerimientos de nuestros usuarios.



# **CAPÍTULO VII**

## **APLICACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**



## 7.1 Aplicación de Encuestas al Líder

El presente cuestionario forma parte de un proyecto que permitirá conocer el tipo de liderazgo que practica en sus asociados la jefa del Departamento de Servicios Administrativos de la Dirección de Evaluación.

Solicitamos su valioso apoyo proporcionando las respuestas de manera franca, la encuesta es anónima y la información será manejada con estricta confidencialidad. Es muy importante que nos proporcione la información solicitada, marcando con una X la casilla que corresponda a su opinión con respecto a su conducta como líder del grupo de trabajo. Le recomendamos leer el cuestionario antes de contestar, para familiarizarse con las preguntas.

Gracias por su apoyo

1. ¿Considera las opiniones de sus asociados antes de tomar una decisión?

Sí

No

2. ¿Considera usted que las indicaciones que da a sus asociados son comprendidas y ejecutadas de la manera que usted espera?

Sí

No

3. ¿Sus asociados deciden sobre situaciones en su ausencia?

Sí

No

4. ¿Anima usted a sus asociados a generar y compartir ideas para la solución de problemas?

Sí

No



5. ¿Se permite buscar constantemente nuevas formas de realizar su trabajo, despegándose así de lo ya establecido?

Sí

No

**Nota: Los cuestionarios originales obran en poder del equipo de investigación para cualquier aclaración.**

## 7.2 Aplicación de Encuestas a los Asociados

El presente cuestionario forma parte de un proyecto que permitirá conocer el tipo de liderazgo que practica en sus asociados la jefa del Departamento de Servicios Administrativos de la Dirección de Evaluación.

Solicitamos su valioso apoyo proporcionando las respuestas de manera franca, la encuesta es anónima y la información será manejada con estricta confidencialidad. Es muy importante que nos proporcione la información solicitada, marcando con una X la casilla que corresponda a su opinión con respecto de cada afirmación sobre la conducta de su jefe como líder del grupo de trabajo. Le recomendamos leer el cuestionario antes de contestar, para familiarizarse con las preguntas.

Gracias por su apoyo

1. ¿Sus opiniones son consideradas para la toma de decisiones?

Sí

No

2. ¿Considera que su jefe le da indicaciones claras y precisas?

Sí

No



3. ¿Usted toma decisiones en ausencia de su jefe?

Sí

No

4. ¿Su jefe mantiene un ambiente idóneo para generar y compartir ideas para la solución de problemas?

Sí

No

5. ¿Su jefe le da la oportunidad de realizar su trabajo de manera diferente a la ya establecida?

Sí

No

**Nota: Los cuestionarios originales obran en poder del equipo de investigación para cualquier aclaración.**

### 7.3 Aplicación de Encuestas a los Investigadores

El presente cuestionario forma parte de un proyecto que permitirá conocer el tipo de liderazgo que practica en sus asociados la jefa del Departamento de Servicios Administrativos de la Dirección de Evaluación.

Solicitamos su valioso apoyo proporcionando las respuestas de manera franca e imparcial, la encuesta es anónima y la información será manejada con estricta confidencialidad. Es muy importante que nos proporcione la información solicitada, marcando con una X la casilla que corresponda a su opinión con respecto de cada afirmación sobre la conducta de la líder del grupo de trabajo. Le recomendamos leer el cuestionario antes de contestar, para familiarizarse con las preguntas.

Gracias por su apoyo





1. ¿Observó que las opiniones de los asociados son consideradas por el líder en la toma de decisiones?

Sí

No

2. ¿Observó usted que las indicaciones dadas por el líder son comprendidas y ejecutadas adecuadamente por los asociados?

Sí

No

3. ¿Pudo apreciar si en ausencia del líder los asociados tomaron decisiones?

Sí

No

4. ¿Percibió que existe un ambiente idóneo para generar y compartir ideas para la solución de problemas?

Sí

No

5. ¿Observó que a los asociados se les daba oportunidad de realizar su trabajo de manera diferente a la ya establecida?

Sí

No

**Nota: Los cuestionarios originales obran en poder del equipo de investigación para cualquier aclaración.**

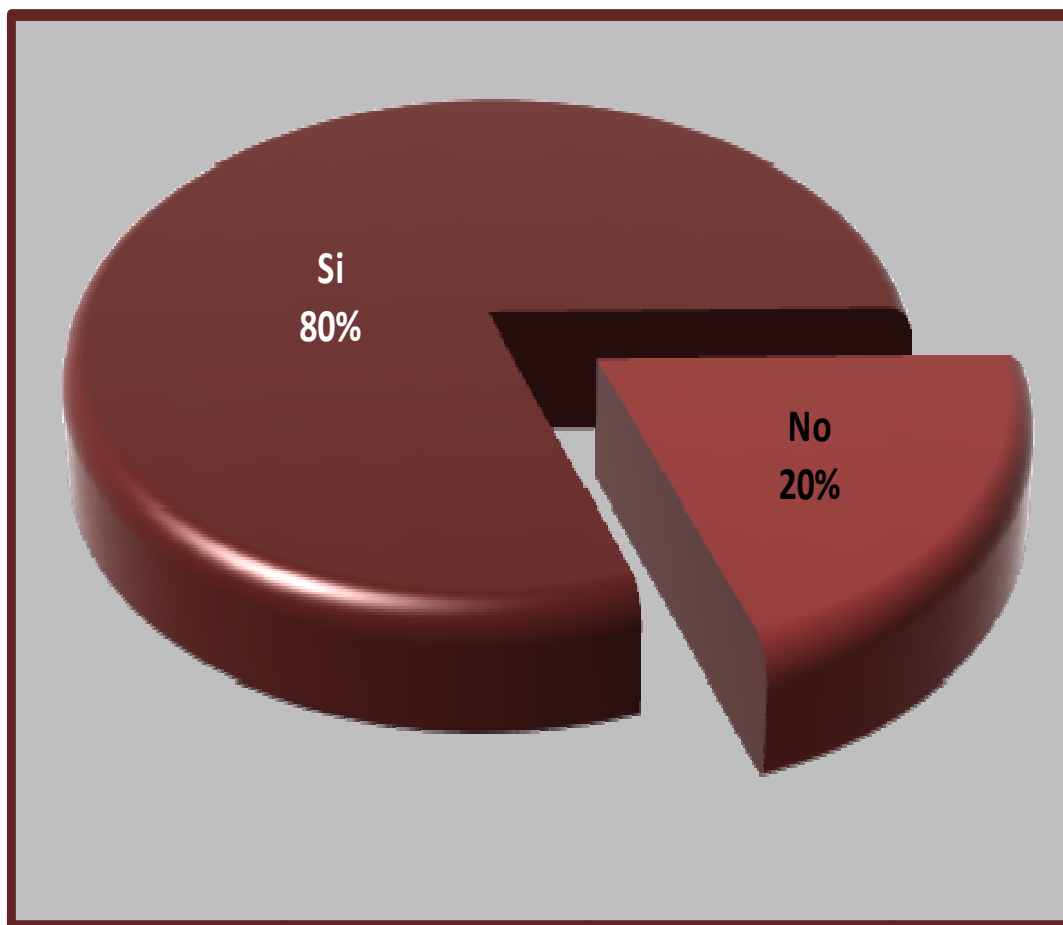


## 7.4 Análisis e Interpretación de los Instrumentos de Investigación

Después de haber aplicado las encuestas en el Departamento de Servicios Administrativos de la Dirección de Evaluación, se obtuvieron los siguientes resultados:

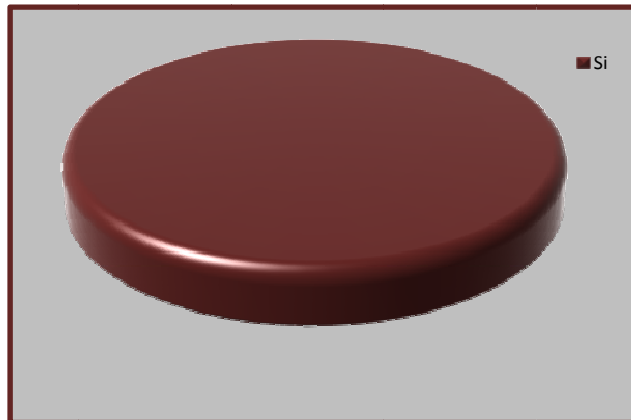
### 7.4.1 Al líder

*La jefa del departamento encuestada contestó que SI al 80% de las preguntas del cuestionario, pero en el 20% dijo que NO, por lo que probablemente esta jefa se perciba como un líder de excelencia.*



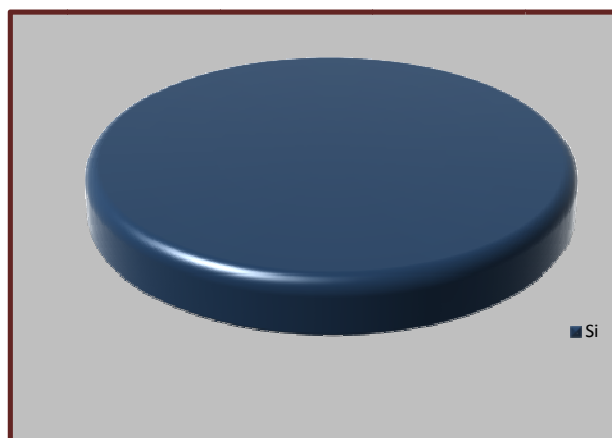
Considerando que únicamente se entrevistó a un líder, a continuación se presentan sus respuestas a la encuesta, en las que siempre aparecerá el 100% como SÍ o bien el 100% como NO.

1. ¿Considera las opiniones de sus asociados antes de tomar una decisión?



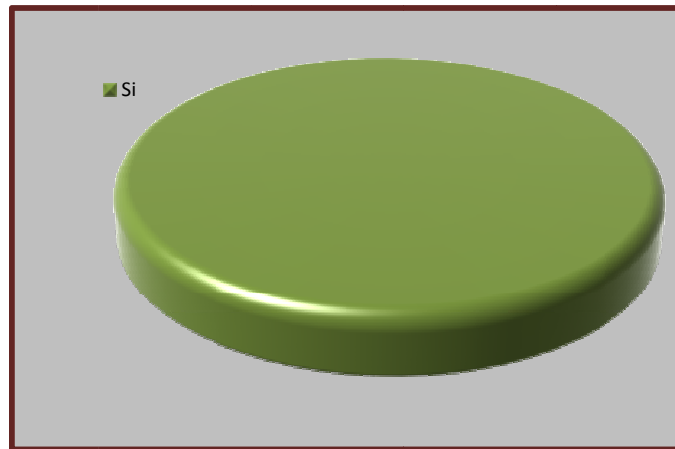
*Parece que el líder escucha y toma en cuenta las opiniones de sus asociados en el proceso de la toma de decisiones.*

2. ¿Considera usted que las indicaciones que da a sus asociados son comprendidas y ejecutadas de la manera que usted espera?



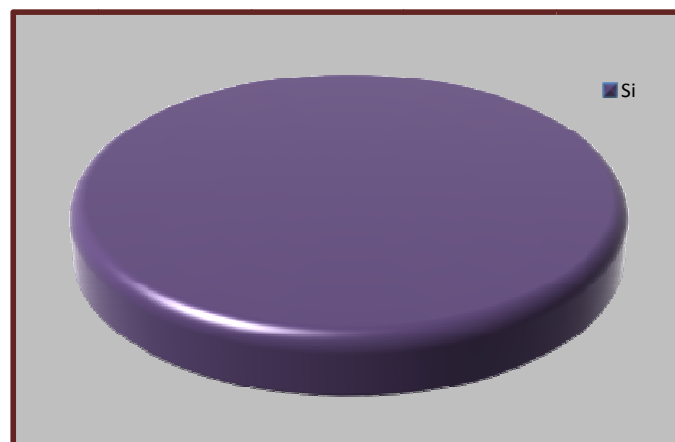
*El líder suele ser claro y preciso al dar indicaciones a sus asociados, de tal forma que éstas son desempeñadas satisfactoriamente.*

3. ¿Sus asociados deciden sobre situaciones en su ausencia?



*Al parecer, el líder permite que sus asociados tomen decisiones en su ausencia.*

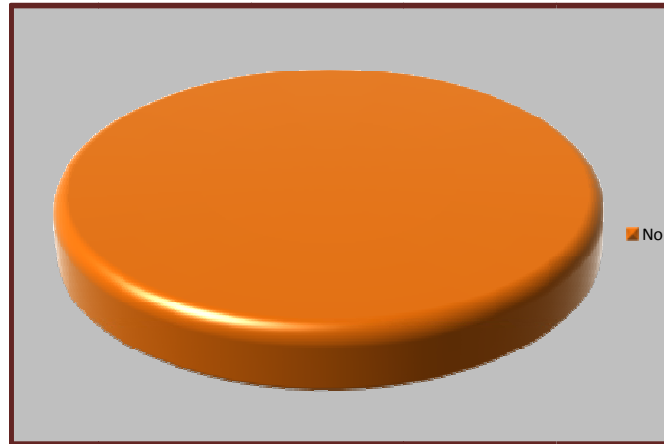
4. ¿Anima usted a sus asociados a generar y compartir ideas para la solución de problemas?



*Quizá el líder sí estimula a sus asociados para que compartan las ideas que surgen entre ellos cuando buscan soluciones a los problemas que se les presentan.*



5. ¿Se permite buscar constantemente nuevas formas de realizar su trabajo, despegándose así de lo ya establecido?

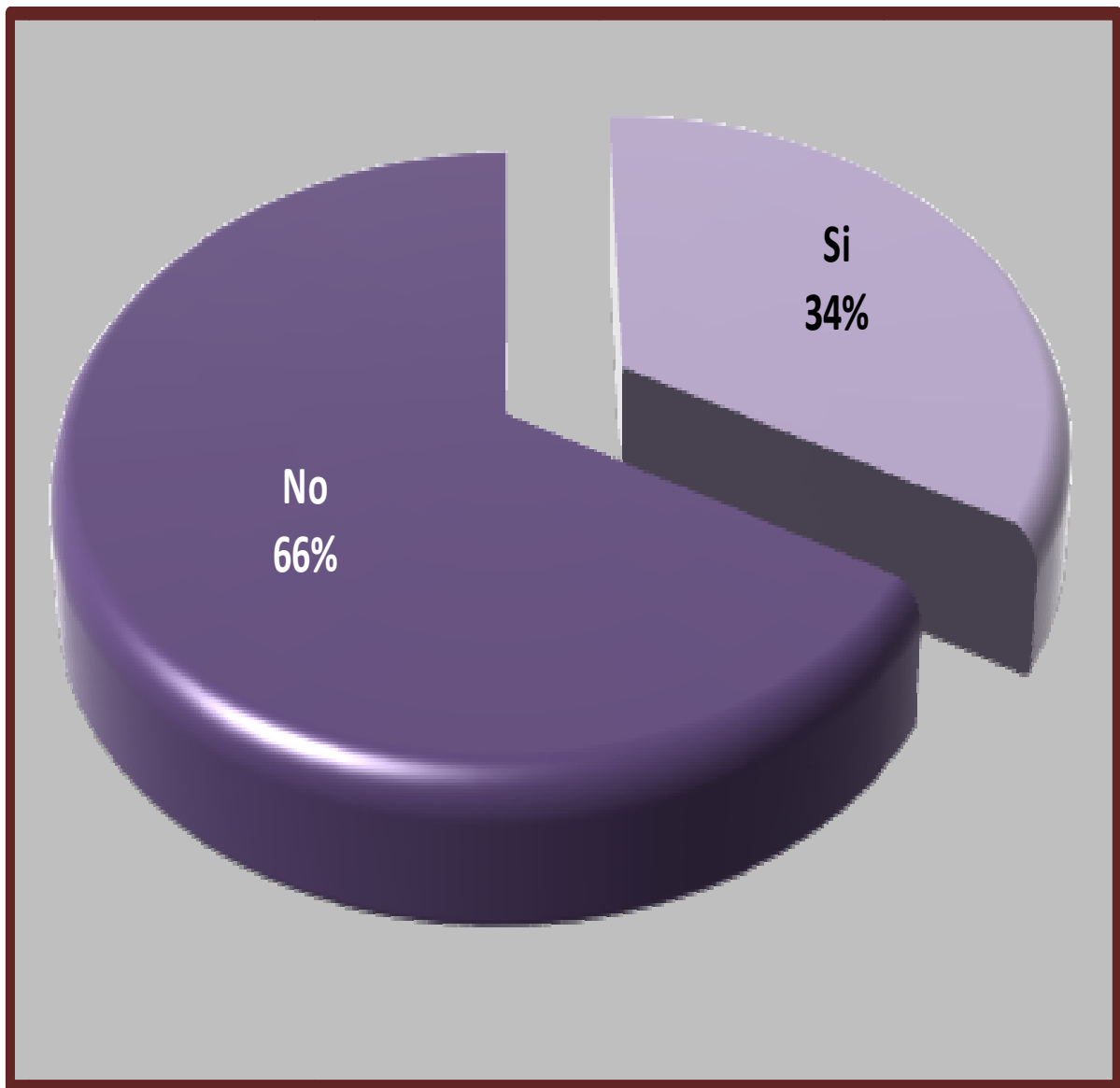


*Tal parece que el líder únicamente trabaja de acuerdo a lo establecido y no intenta buscar otras opciones para ejecutar sus tareas.*



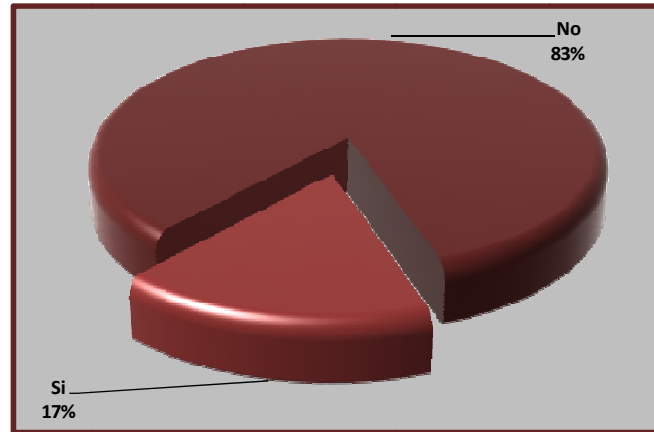
#### 7.4.2 A los asociados

*Al agrupar las gráficas de los cinco asociados encuestados, se determina que el 66% de ellos contestaron negativamente a las respuestas de la encuesta, mientras que el 34% contestó positivamente. Por lo que se aprecia que en su opinión no existe un líder de excelencia, lo cual es contradictorio con la percepción de la jefa del departamento.*



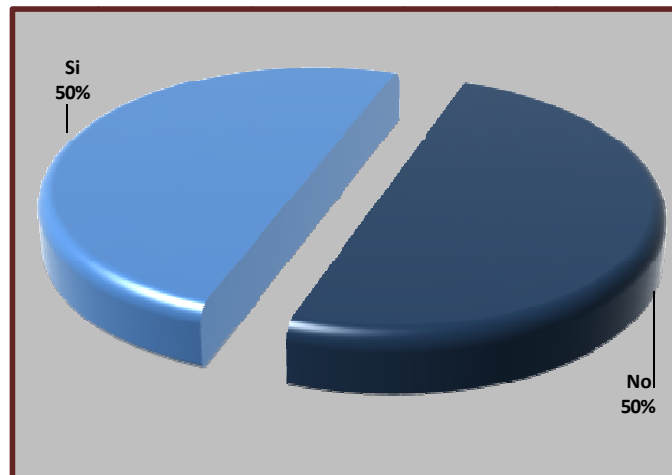
A continuación se presentan cada una de las preguntas contestadas por los asociados:

1. ¿Sus opiniones son consideradas para la toma de decisiones?



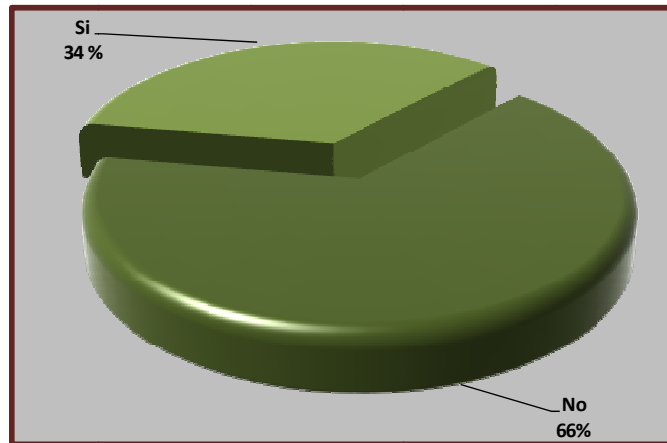
El 17% manifestó que sus opiniones **sí** son consideradas mientras que el 83% comenta que **no**. Al parecer, en general no se toman en cuenta las opiniones de los asociados para la toma de decisiones.

2. ¿Considera que su jefe le da indicaciones claras y precisas?



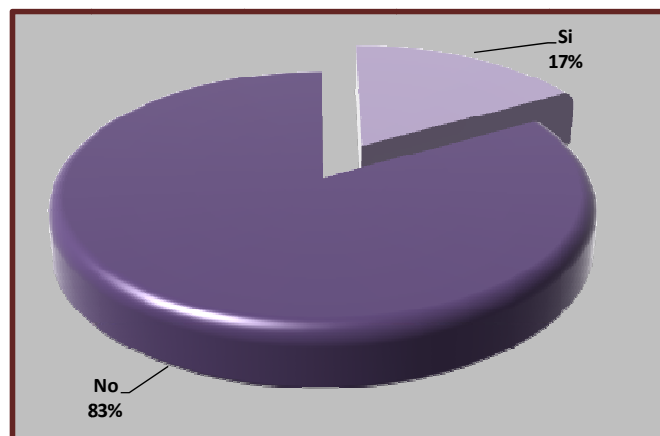
El 50% de los encuestados consideran que su jefe les da indicaciones claras y precisas, mientras que el otro 50% opina que no es así, lo cual indica que la opinión está dividida.

3. ¿Usted toma decisiones en ausencia de su jefa?



*El 34% de la muestra contestó que sí, pero el 66% manifiesta que no. Pudiera ser que en pocas ocasiones los encuestados toman decisiones en ausencia del líder.*

4. ¿Su jefa mantiene un ambiente idóneo para generar y compartir ideas para la solución de problemas?

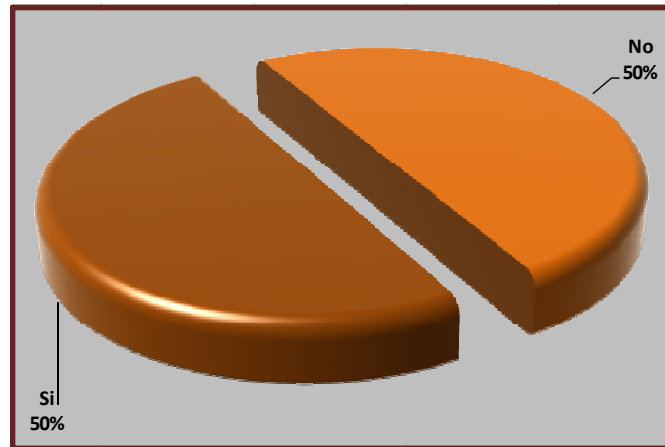


*El 17% de los asociados contestó que el líder sí mantiene un ambiente idóneo para generar y compartir ideas para la solución de problemas, mientras que el 83% manifiesta que no. Tal parece que los asociados no perciben un ambiente ideal para que se dé la generación y transmisión de opiniones cuando se requiere solucionar algún problema.*





5. ¿Su jefe le da la oportunidad de realizar su trabajo de manera diferente a la ya establecida?

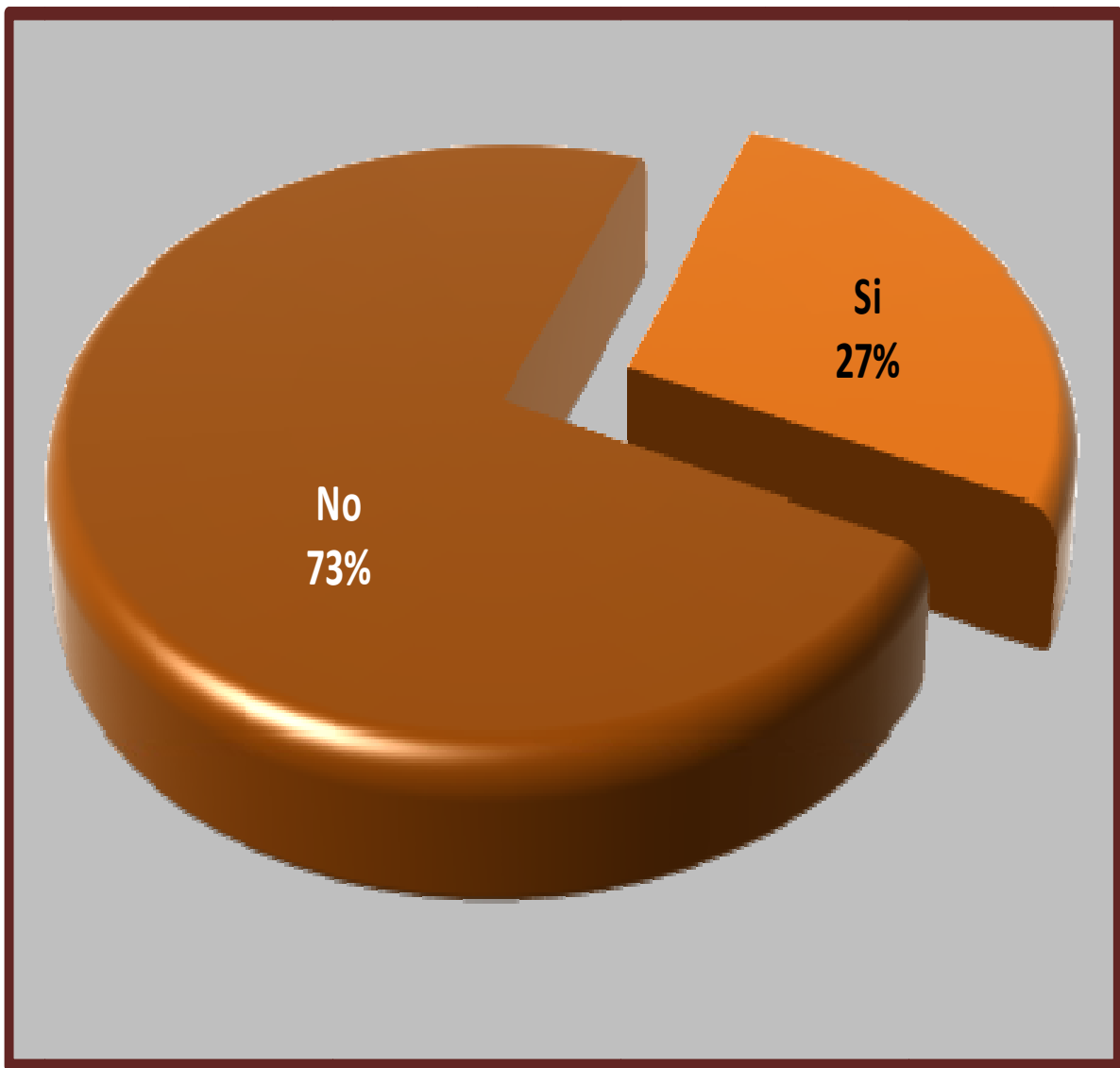


*El 50% de la muestra considera que su líder sí les da la oportunidad de realizar su trabajo de manera diferente a la ya establecida, mientras que el otro 50% piensa que no. Esto muestra que la opinión de los asociados en cuanto a este punto, se encuentra dividida.*



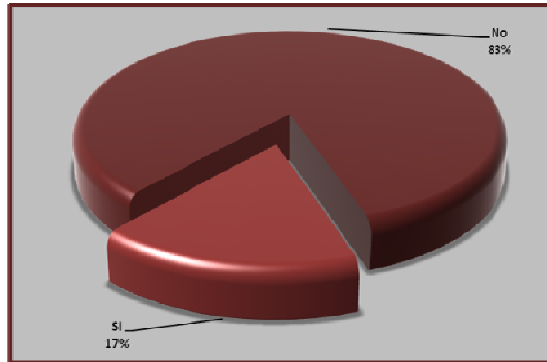
### 7.4.3 A los investigadores

El 73% del total de los investigadores respondió negativamente a las preguntas del cuestionario, mientras que el 27% de las preguntas fueron contestadas positivamente. De esta manera se observa que hace falta reforzar el liderazgo que ejerce la jefa de este departamento.



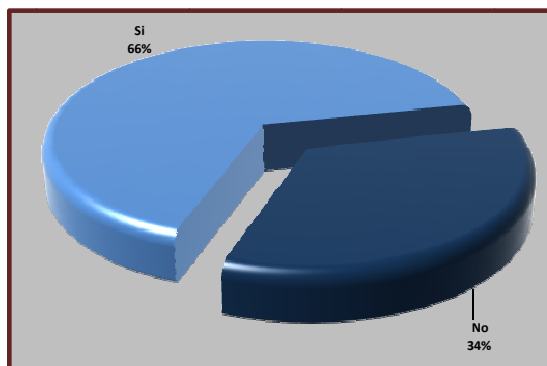
A continuación se presentan cada una de las preguntas contestadas por los investigadores:

1. ¿Observó que las opiniones de los asociados son consideradas por el líder en la toma de decisiones?



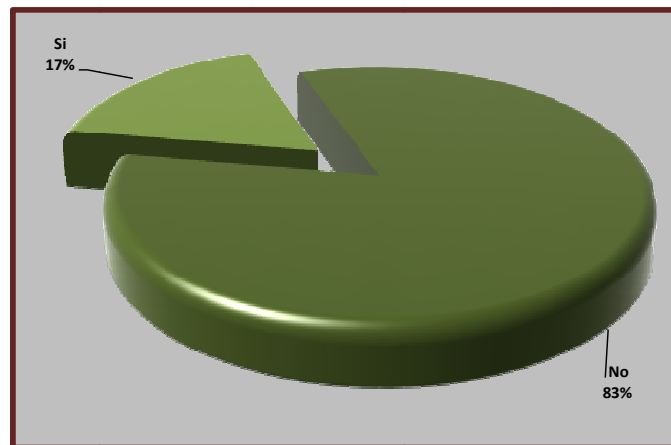
*El 17% de los investigadores observaron que las opiniones de los asociados sí son consideradas por el líder en la toma de decisiones, el 83% opina que no es así, lo cual indica que generalmente los asociados no son considerados para la toma de decisiones.*

2. ¿Observó que las indicaciones dadas por el líder son comprendidas y ejecutadas adecuadamente por los asociados?



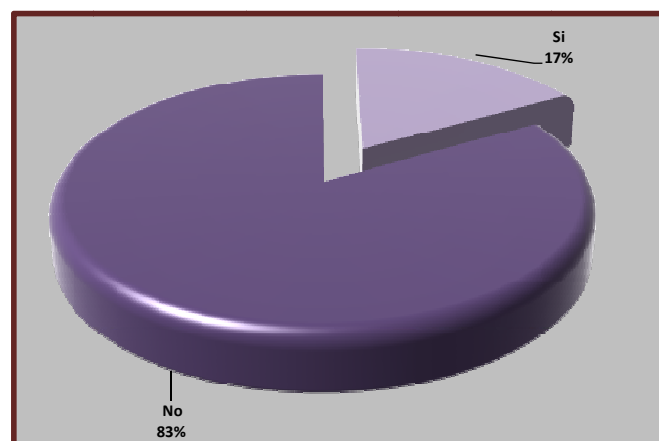
*El 66% de los investigadores observaron que las indicaciones dadas por el líder son comprendidas y ejecutadas adecuadamente por los asociados, el 34% cree que no. Esto demuestra que el líder transmite claramente sus instrucciones, logrando así que sus asociados las ejecuten adecuadamente.*

3. ¿Pudo apreciar si en ausencia del líder los asociados tomaron decisiones?



*El 17% de los investigadores pudieron apreciar que en ausencia del líder los asociados sí tomaron decisiones y el 83% observaron que no, es decir, que a los asociados no se les permite tomar decisiones libremente cuando su líder se encuentra ausente.*

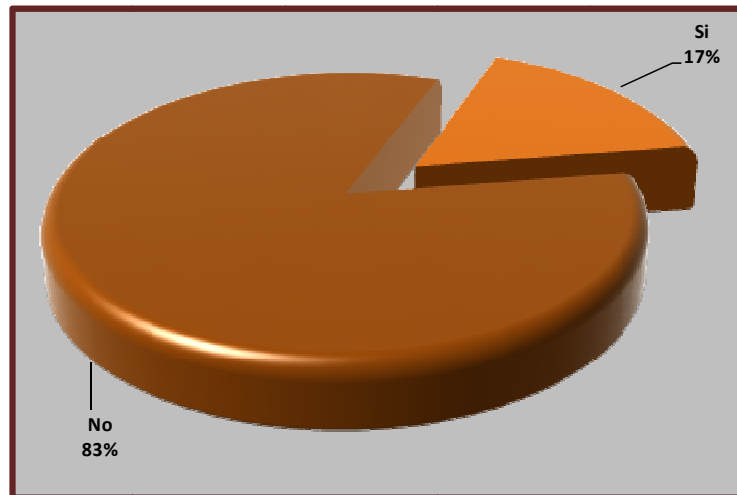
4. ¿Percibió que existe un ambiente idóneo para generar y compartir ideas para la solución de problemas?



*El 17% de los investigadores observaron que existe un ambiente idóneo para generar y compartir ideas para la solución de problemas mientras que el 83% piensa que no, por lo cual puede apreciarse que el ambiente imperante no es el mejor para que los asociados se sientan motivados a cooperar y comunicar sus opiniones.*



5. ¿Observó que a los asociados se les daba oportunidad de realizar su trabajo de manera diferente a la ya establecida?

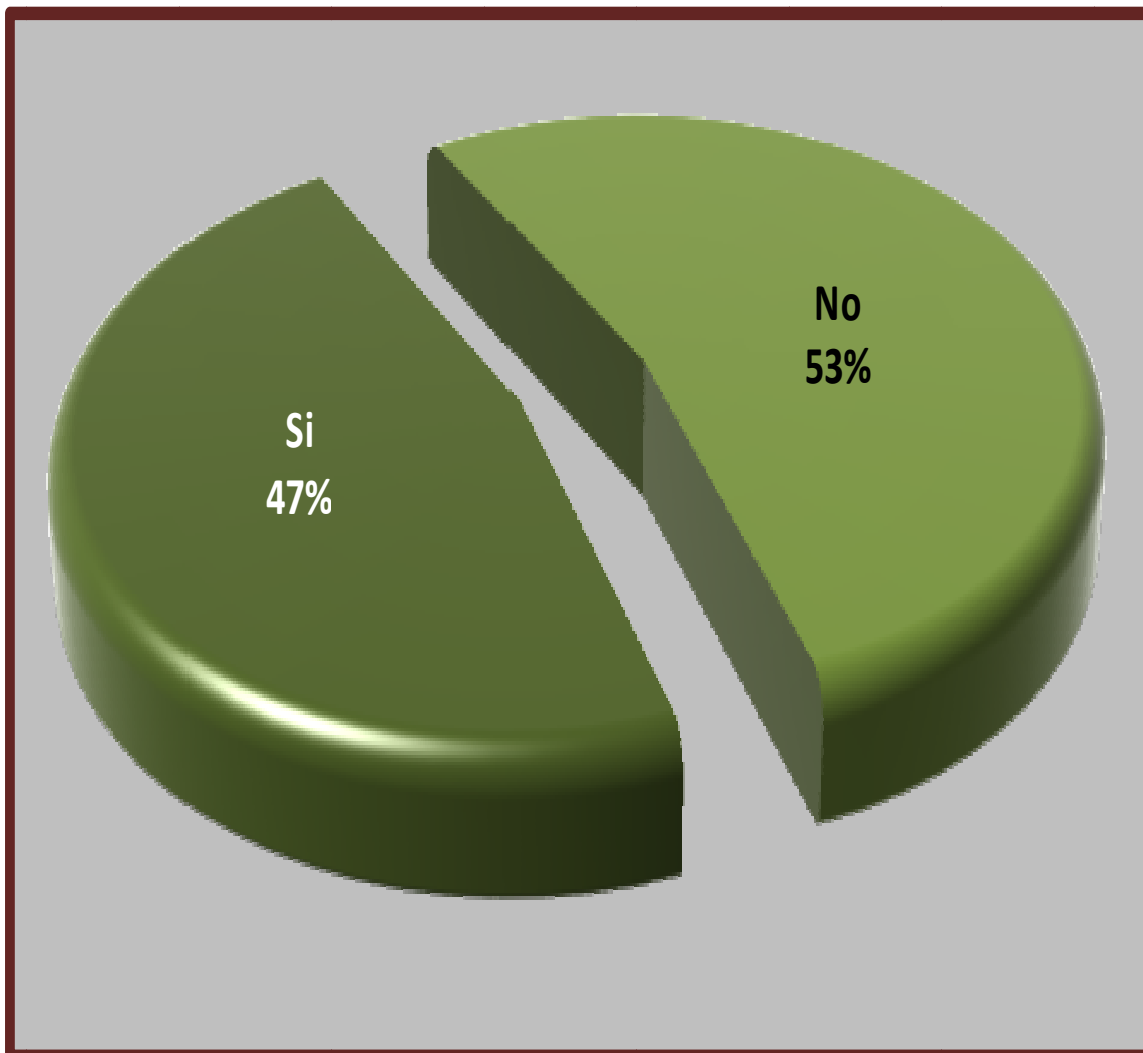


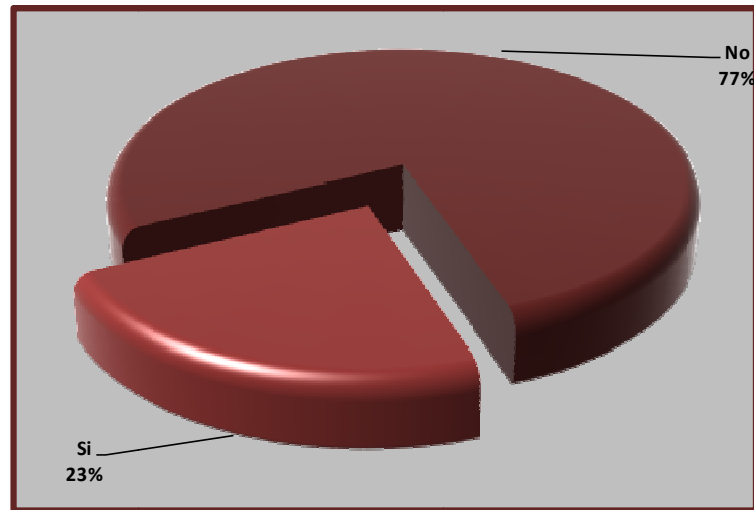
*El 17% de los investigadores observaron que a los asociados se les daba oportunidad de realizar su trabajo de manera diferente a la ya establecida, el otro 83% observó que no, lo cual señala que a las personas no se les da la oportunidad de ser creativos al desarrollar sus tareas*

#### 7.4.4 Resumen general por pregunta

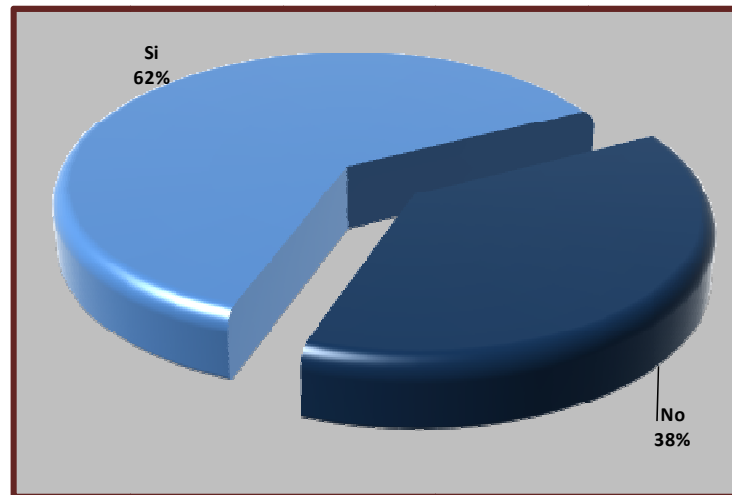
A continuación se describe en forma gráfica por pregunta las respuestas obtenidas del líder, asociados e investigadores:

*Al sumar las respuestas del líder, de los asociados y de los investigadores el 47% respondió positivamente, mientras que el 53% contestó negativamente. Con base en esto es posible determinar que es necesario reforzar el liderazgo de excelencia en este departamento.*

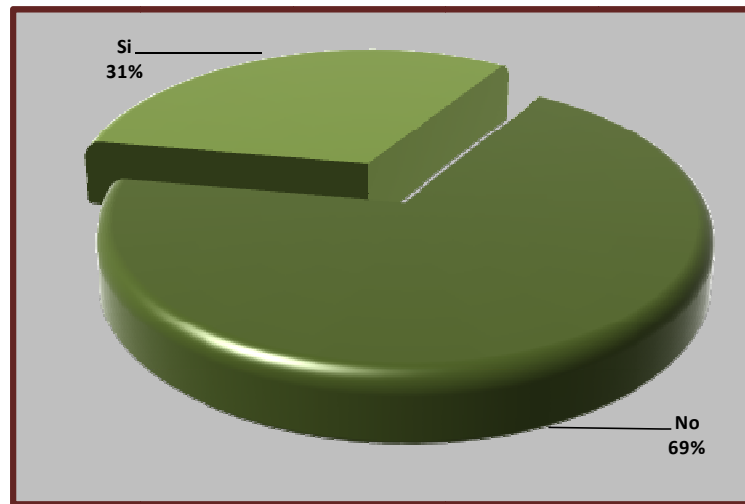




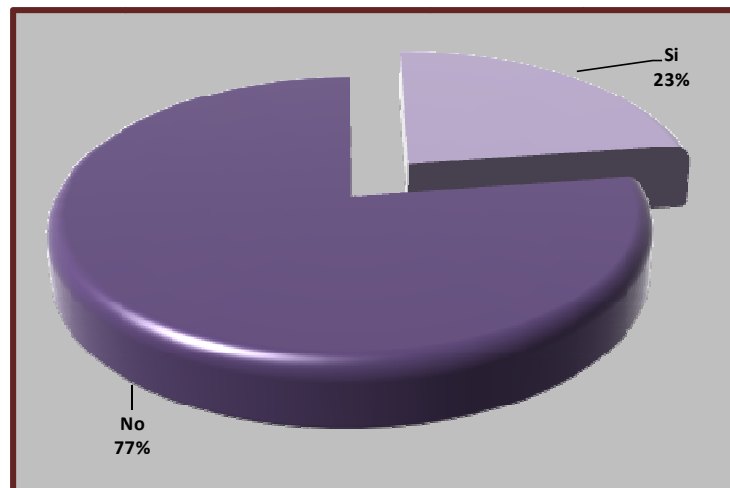
*Considerando las respuestas obtenidas en la pregunta 1, donde se evaluó la toma de decisiones, el 23% manifestó que las opiniones sí son consideradas para la toma de decisiones, mientras que el 77% comenta que no, por lo que se observa que en ausencia del líder las personas no pueden tomar decisiones.*



*La pregunta 2, se realizó con la finalidad de medir si las indicaciones que da el líder son claras y precisas, el 62% de los encuestados consideran que el líder da indicaciones claras y precisas, el otro 38% opina que no es así. En general podemos decir entonces, que el líder es claro y preciso al comunicar instrucciones.*

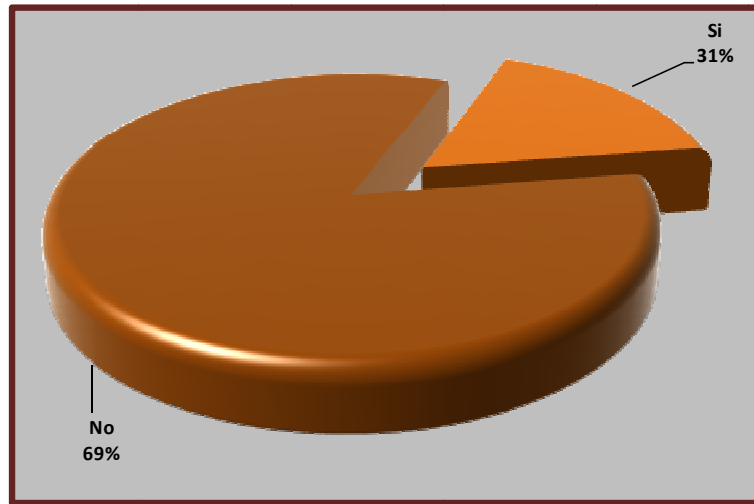


*Para determinar si se toman decisiones en ausencia del líder, se realizó la pregunta número 3 en la cual el 31% de la muestra respondió positivamente, pero el 69% manifiesta que no, por lo que se observa que la toma de decisiones en ausencia del líder es escasa.*



*La pregunta número 4 identifica si el líder mantiene un ambiente idóneo para generar y compartir ideas para la solución de problemas, el 23% de los encuestados consideran que sí, mientras que el 77% restante dice que no, con lo que podemos indicar que el contexto en el que se desenvuelven las personas no ha sido el óptimo para el surgimiento y comunicación de ideas.*





*Por último, en la pregunta 5 se midió si el líder da la oportunidad de realizar el trabajo de manera diferente a la ya establecida, el 31% del total de la muestra considera que sí se le brinda dicha oportunidad, el otro 69% piensa que no, lo que indica que las personas no pueden hacer uso de su creatividad en el desarrollo de sus tareas.*



## PROPUESTA

Como resultado de la investigación realizada, se hacen las siguientes propuestas:

1.- Para que el líder y sus asociados desarrollen un nivel más alto de creatividad e innovación sugerimos tomar un curso al respecto que le ayude a reforzar la habilidad de ser flexible y de romper con lo establecido para cambiar e innovar la forma de desempeñar su trabajo.

2.- La formación de equipos de trabajo puede convertirse en una herramienta sustantiva de integración y de mejora continua en la calidad del servicio. Por ello proponemos capacitarse mediante un curso de formación de equipos de alto rendimiento que promueva la colaboración y la cooperación de manera recíproca.

3.- La falta de flexibilidad le impide aprovechar su comportamiento y poder ampliar las respuestas más apropiadas a las distintas situaciones que tiene que enfrentar, por lo tanto se propone un curso de coaching que le sirva para afinar este aspecto y de esta manera sea capaz de adaptarse a las responsabilidades de diferentes posiciones.

4.- Con la finalidad de mejorar la relación laboral entre los integrantes del Departamento de Servicios Administrativos se propone que al líder se le brinde un curso sobre inteligencia emocional, ya que de esta manera podrá mejorar el manejo de sus emociones.

5.- Una característica del líder de excelencia, es el tacto, lo cual lleva a tener una sensibilidad para tratar a los asociados, por lo que proponemos que todos los líderes tomen un curso de sensibilidad, humanismo y coaching personal para mejorar la inteligencia emocional.

6.- El líder de excelencia, toma en cuenta las opiniones de sus asociados para la toma de decisiones, lo cual es importante para crear confianza y retroalimentación en todos los niveles, por lo cual sugerimos se tomen cursos de integración, desarrollo de habilidades y comunicación.



## CONCLUSIONES

Derivado de los resultados de nuestra investigación concluimos que si el Departamento de Servicios Administrativos de la Dirección de Evaluación del Instituto Politécnico Nacional tiene a bien tomar la propuesta que hace este equipo de investigación, antes descrita, se incrementara la capacidad de liderazgo de excelencia, desarrollando habilidades para tomar en cuenta al elemento humano, generando confianza, integración, creatividad, comunicación y retroalimentación y consecuentemente se verá incrementada la calidad y excelencia de sus servicios.



## RECOMENDACIONES

En el proceso de investigación fue posible observar:

1.- Que se necesita crear un ambiente idóneo para generar y compartir ideas para la solución de problemas, por ello se recomienda sensibilizar al líder con un curso del mejoramiento del ambiente laboral.

2.- Que se requiere fomentar el acercamiento entre la líder y sus asociados, por lo que se recomienda que la puerta y ventanas del cubículo de la Jefatura de Servicios Administrativos se mantengan abiertos.

3.- Que es posible la implementación del empowerment como herramienta administrativa para agilizar la toma de decisiones y para que los objetivos sean alcanzados conforme a la planeación establecida



## BIBLIOGRAFÍA

Apuntes del seminario Liderazgo de Excelencia en la Planeación Estratégica Creativa conducido por el Profesor Gabriel Chávez Valerio.

Bennis, Warren; G. Cummings, Thomas; M. Spreitzer, Gretchen. "The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak o Tomorrow's Leaders"; Jossey-Bass, 2001.

Black Stewart y Porter Lyman. "Administración", novena edición, Pearson Educación, México, 2006.

Blanchard, Ken. "Liderazgo al más alto nivel", Grupo Editorial Norma, Colombia, 2007.

Borcghino, Mario, El arte de dirigirse y dirigir, Editorial Grijalbo, México, D.F. 2004.

Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", séptima edición, McGraw-Hill, Interamericana, 2006.

Cornejo Rosado, Miguel Ángel. "Liderazgo de Excelencia", Editorial Grad., S.A. de CV.

De Ferrel O.C; Hirt Geoffrey; Ramos Leticia; Flores Miguel Ángel. "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", cuarta edición, McGraw-Hill, Interamericana, 2004.

Garza, Gerardo, Administración Contemporánea, 2° edición, McGraw-Hill, México, D.F. 2008.

Goleman, Daniel, Inteligencia emocional, Ediciones B.S.A. para el sello Zeta Bolsillo, México 2009.



H. Blanchard, Keneth; Hersey, Paul; E. Johnson, Dewey. "Administración del Comportamiento Organizacional", Liderazgo Situacional, Prentice Hall.

Hillier, Frederick S.; Lieberman Gerald J. "Introducción a la Investigación de Operaciones", Quinta edición, McGraw-Hill, México, 1993.

Koontz, Harold; O'donnell, Cyril. "Elementos de Administración Moderna", McGraw-Hill, Interamericana, 1982.

Koontz, Harold; Weirich, Heinz, Administración, Una perspectiva global, 11ª edición, McGraw-Hill, México, D.F., 2001.

L. Hill, Charles W., R. Gareth, Administración Estratégica, McGraw-Hill, México, 2005.

Ñ. Lussier, Robert; F. Achua Christopher. "Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades", International Thompson.

O. Clúa Consultores, El Nuevo Liderazgo, 3ª edición, Edamex, México, 2008.

Ruiz González, Moisés. "Formas de comunicación del Líder",

Stoner, Freeman, Gilbert J.R. "Administración", sexta edición, Prentice Hall.

Terry & Franklin. "Principios de la Administración", editorial Cecsca.

W. Fairholm, Gilbert. "Liderazgo y la Cultura de la confianza", Liderazgo y confianza. Praeger, Publishers.

Weigelt, Andreas, Liderazgo, lo que realmente importa. Factores de éxito para triunfar como líder, México, 2009.



<<http://www.direval.ipn.mx>>

<<http://www.gestiopolis.com>>

<<http://www.12manage.com> >