



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**PROPUESTA DEL ESTILO DE LIDERAZGO  
"PREVENTIVO PERCEPTIVO" EN EL  
ÁMBITO EMPRESARIAL**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**JOSÉ FERNANDO DEL RÍO SOBREYRA**

ASESOR: L.A. Idefonso Huante Sandoval

Uruapan, Michoacán. Agosto de 2009.





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

*Por ser la fuerza que me inspira, la luz divina que me invita a continuar. Cuando el mundo se torna complejo y la gente te da la espalda, de quién agarrarnos más que de Dios. Gracias por permitirme comprender que el éxito y la felicidad no son un estado terminal, sino una búsqueda constante.*

### **A mi Abuelito Rogelio**

*Gracias a la ausencia de mi padre tuve la oportunidad de ser como tú, mi querido abuelo. Gracias por ser mi ejemplo, el mejor hombre que conozco, que con su esfuerzo solventó, guió e impulsó mis estudios. Sin ti, no sabría lo que es el conocimiento.*

### **A mi madre Paty**

*A ti mamá, que te mereces el mundo y sus tesoros por haberme dado la vida. Celebro hoy tenerte en vida... rendirte un tributo con la mano en el corazón. Agradecerte todo lo que para mi significas no lo puedo hacer, me faltarían hojas para redactarlo, simplemente vida para contarlo. Gracias por ser mamá y papá... gracias por preocuparte por mí aunque muchos lo critican, quizás no tengan una madre. Hoy me doy cuenta que me haz hecho un hombre de bien, y de esas críticas que en su momento hirieron ya me he olvidado. Gracias por darme tu amor inagotable. No tienes que ser una estrella de cine o algún político importante para dedicarte un minuto de mi existencia. Este hombre velará por ti día y noche devolviéndote un poco de todo lo que tú me haz dado. Deseo te sientas orgullosa de ser mi madre, por que yo a la vida le debo mucho al tenerte a ti como mi madre. Gracias mamá por ser la mano que jamás me ha soltado. Gracias por ser tu quien me llama hijo, por que otra voz no podrá igualarlo.*

### **A mi abuelita mamá Licho**

*Por que mujeres como tú hay pocas, gracias por esa fuerza que derrochas, por el consejo que nunca falta y por tantos dichos y citas que han quedado grabados en mi alma y mi corazón, gracias por tantas tardes de pláticas, te quiero con toda mi alma y mi corazón.*

### **A mi novia Yaz**

*Gracias por llegar a mi vida cuando más te necesitaba, gracias por caminar la vida junto a mí, gracias por ser mi inspiración, por que en todo momento he encontrado tu paciencia y comprensión, gracias por compartir tanto conmigo, por ser mi confidente en momentos de tensión, por ser mi mejor amiga. Por que es contigo con quien quiero compartir el resto de mi vida. Te amo con todo mi corazón.*

### **A Martín Sánchez, Salvador Vilchis, Poncho Huante, Laura Mata, Julissa Guerrero y Pilar Sánchez**

*Por su incalculable apoyo, colaboración y disposición, por su tiempo y materiales de gran ayuda. Por interesarse en la superación de los alumnos sin ningún interés secundario. Y por que ser parte de la universidad Don Vasco es un ser indeleble, para siempre. Gracias.*

*... Hoy les entrego solo hojas...*

*... Mañana la vida me dará un espacio para regresarles el favor...*

## **PRÓLOGO**

*En la vida surgen retos, incluso dicen que para ser hombre hay que cumplir con tres premisas que harán digno de merecer tan honorable título:*

*Tener un hijo, plantar un árbol y escribir un libro.*

*Pues bien, con mi mayor esfuerzo, hoy he articulado las palabras necesarias para darle tacto y forma a esta portentosa labor del liderazgo, con la esperanza de crear conciencia de su impecable resultado.*

*En la vida también hay ciclos.*

*Para cuando se esté empastando esto, seguramente habrá terminado el mío, y comenzarán nuevos proyectos, nuevos retos, nuevas metas. Me sentiré orgulloso pues en mis manos tendré un libro cuya única editorial será la enseñanza de mis padres y los designios de Dios y el corazón. Tendré en mis manos ese libro que podré consultar en momentos de tensión, cuando el panorama se torne gris y la existencia parezca absurda, cuando no encuentre el por qué de las cosas; regresaré y leeré hoja a hoja aquello a lo que yo llamo el manual de la vida, mi vida.*

*Señor dame fuerzas para:  
Aceptar las cosas que yo no puedo cambiar;  
Valor para cambiar lo que puedo y,  
Sabiduría para poder diferenciarlas*

## INDICE

Introducción.....	5
-------------------	---

### **CAPITULO I** **LA EMPRESA**

1.1 El Sistema .....	9
1.2 Concepto de empresa .....	10
1.3 ¿Cómo surge una empresa?.....	11
1.4 Antecedentes históricos de la empresa.....	13
1.4.1 Era de las organizaciones .....	14
1.5 Clasificación de la empresa.....	16
1.6 Características de las empresas .....	20
1.7 Principales áreas en la empresa .....	21
1.8 Tipos de organización atendiendo a su estructura .....	22
1.9 Objetivos empresariales.....	22
1.10 La empresa resultado de una crisis.....	24
1.11 Desarrollo de la empresa .....	27
1.12 La empresa en la actualidad .....	28
1.13 El emprendedor y el empresario .....	29

### **CAPITULO II** **LA ADMINISTRACIÓN**

2.1 Pueblos de la antigüedad.....	32
2.2 Los modos de producción y la administración.....	34
2.3 La revolución industrial y la Administración.....	35

2.4 Precusores de la Administración.....	36
2.5 Teorías Administrativas.....	39
2.6 Definición de administración.....	40
2.7 Características de la Administración .....	41
2.8 Eficiencia, eficacia y productividad.....	42
2.9 Importancia de la Administración .....	43
2.10 La Administración ¿Ciencia, Técnica o Arte?.....	43
2.11 Administración de personas y cosas .....	44
2.12 El proceso administrativo .....	45
2.13 El código de ética del administrador.....	50
2.14 La Administración en México.....	56
2.15 La clave para administrar. ....	62

### **CAPITULO III** **LIDERAZGO**

3.1 Filosofía, concepto y frases de liderazgo .....	64
3.2 Liderazgo en la propia vida .....	76
3.3 Liderazgo en cualquier puesto de trabajo.....	77
3.4 Más allá de la administración .....	78
3.5 Autoridad, poder y persuasión.....	79
3.6 El líder .....	80
3.6.1 Características del líder .....	81
3.6.2 Aprendiendo a liderar.....	88
3.7 Líderes emprendedores de acción positiva.....	102
3.8 El antilíder .....	104

3.8.1 Síndrome de Burn Out .....	104
3.8.2 Mobbing .....	106
3.9 Teorías de liderazgo.....	107
3.9.1 Enfoques Contemporáneos como estrategias competitivas.....	119
Imagen corporativa	
Benchmarking	
Empowerment	
Outsourcing	
Balanced Score Card	
Downsysing	
Outplacement	
e-commerce	
Coaching	
Calidad Total	
Reingeniería	
7S de McKinsey	
Administración por Objetivos	
5's	
Análisis Foda	
3.9.2 Desarrollo de habilidades .....	123
Inteligencia Emocional	
Programación Neuro Lingüística	
Administración del tiempo	
Comunicación	
Trabajo en equipo de alto rendimiento	
3.10 El futuro del comportamiento Organizacional.....	125

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PREVENTIVO PERCEPTIVO**

4.1 Propuesta del liderazgo “PRE-PER” (Preventivo-Perceptivo) .....	129
4.2 Presentación del Liderazgo “PRE-PER”.....	142
4.3 Introducción a la propuesta de liderazgo “PRE-PER”.....	143
4.4 Características que se proponen en un líder “PRE-PER”.....	144
4.5 Tipo de relaciones derivadas del liderazgo “PRE-PER” .....	147
4.6 Propuesta de actividades a lograr con “PRE-PER” .....	147

Conclusión.....	159
Bibliografía .....	161

## INTRODUCCION

Hay un instante en que hacemos uso y razón del conocimiento, en ese momento comprendemos que fuimos formados y motivados de diversas maneras para estudiar o trabajar bajo lineamientos de dependencia, esclavitud, ordenamientos y subordinación; adjudicándole a ello, la plenitud de seguir con este sistema y no hacer nada al respecto. La repetición del ciclo por generaciones bajo la misma perspectiva, ha producido una inmensa necesidad de realización, liderazgo y satisfacción personal más allá de las acciones de desarrollo profesional. Es urgente enseñar el manejo de niveles superiores de inteligencia, por lo cual las organizaciones deben apoyar y motivar a sus colaboradores en el desarrollo de Habilidades Competitivas de Liderazgo, mismas que les permitan asentar en su interior una visión clara y una cultura de cambio, realización, excelencia y trascendencia.

Hoy la humanidad se encuentra en un mundo que avanza a paso firme, un mundo lleno de cambios donde se requiere tomar decisiones constantemente.

Ninguna persona que aspire desarrollar el liderazgo debe sentir temor a enfrentarse a las demandas que representa su posición; algunos han rehusado, otros ahora ocupan el lugar. Cuestión de actitud; la tarea es difícil, pero es un reto apasionante.

La actitud de un líder debe ser el ejemplo que fomente y atraiga el respaldo genuino de sus asociados; pues ellos confían que la determinación, la seguridad y la firmeza de su líder será su garantía para conseguir el éxito que aspiran.

Ahora es el día en el que el futuro toca a nuestras puertas y nos propone optar por aquello que creamos es lo mejor para nuestro ser, el sistema y el mundo entero.

El porvenir es incierto si no se trazan planes y objetivos a seguir; el mañana otorga la libertad de elegir entre lo que hay y pudo haber, entre seguir o desarrollar y proponer.

“El mañana ya llegó, el presente es cosa del pasado, somos lo que hicimos ayer para merecer la vida que llevamos a nuestro lado”. (DEL RÍO SOBREYRA, 2007).

El objetivo que se plantea en la presente investigación una vez analizados los diferentes enfoques de liderazgo, es desarrollar la propuesta del liderazgo “preventivo perceptivo”, que posteriormente se manejará con las siglas PRE-PER, a fin de ofrecer un modo distinto de participación en el ámbito empresarial.

En el primer capítulo se abordará el tema *La Empresa*; es decir, el entorno en el cual se desenvuelve profesionalmente el ser humano y las demandas que este le hace; su importancia, sus fines y clasificación, así como la evolución del sistema, desde sus orígenes hasta la actualidad, atravesando por diversas etapas, en las cuales el régimen y las formas de autoridad cambian radicalmente.

El segundo capítulo desarrollará el tema *La Administración*, en el cual se visualizarán las distintas formas de administración existentes a lo largo de la civilización, así como los mandos y jerarquías que en aquel entonces dominaban, su importancia, clasificación y aplicación real de la administración.

El capítulo tres hace referencia al tema *Liderazgo*; y tiene por objetivo conocer las diferencias entre las dos formas más concurridas y potencialmente conocidas “líder” y “jefe”; así como la repercusión de éstos con el grupo de colaboradores; Analizar las distintas formas de autoridad y mando jerárquico, los diferentes tipos de liderazgo y las teorías que amparan las características necesarias para determinar la conducta del líder; profundizar en las técnicas personales y gerenciales de las cuales se ayuda un líder para lograr un redituable capital humano a fin de coadyuvar mediante enfoques contemporáneos y desarrollo de habilidades, al éxito empresarial.

En el capítulo cuatro se presenta el caso práctico titulado: “*Propuesta del estilo de liderazgo preventivo perceptivo*”, que primeramente se distinga de entre todos los demás con la primicia de evitar que las cosas pasen, y no solucionándolas de la mejor manera; apoyándose en el ser humano y no sobre él, finalmente, se comprenderá que lo óptimo es que el problema se adapte a nuestras estrategias, y no las estrategias al problema como la mayoría de veces la humanidad viene combatiendo los conflictos. Se desarrollarán diversos modelos, los cuales ayudan a comprender la relación intrínseca entre el líder y el desarrollo.

# **CAPITULO I**

## **LA EMPRESA**

El hombre al pasar del tiempo ha ido evolucionando y con él su capacidad creadora y las facilidades que permiten llevar a cabo todo cuanto signifiquen retos. Lo anterior, producto de su ingenio y necesidad por sobrevivir, los cuales fueron tornándose en un aspecto meramente monetario, cuando el fin principal de la producción era el de subsistir. Desarrolla pues en su actuar la llamada producción masiva atravesando por diversas etapas hasta llegar a la producción en serie.

La empresa nace para atender necesidades colectivas, emotivas, intelectuales y económicas de la sociedad y para la autorrealización de sus integrantes; crece a medida que la sociedad pasa la economía artesana de autosuficiencia a un sistema socioeconómico que entraña la división de trabajo, la industrialización y la urbanización de la población.

Es esencial conocer la importancia que representa hoy en día la empresa ya que diversos fines entre ellos lucrativos, sociales, educativos o comerciales, solo pueden alcanzarse mediante las actividades que realicen los grupos de personas y la culminación del objetivo planteado y el cumplimiento del plan perseguido.

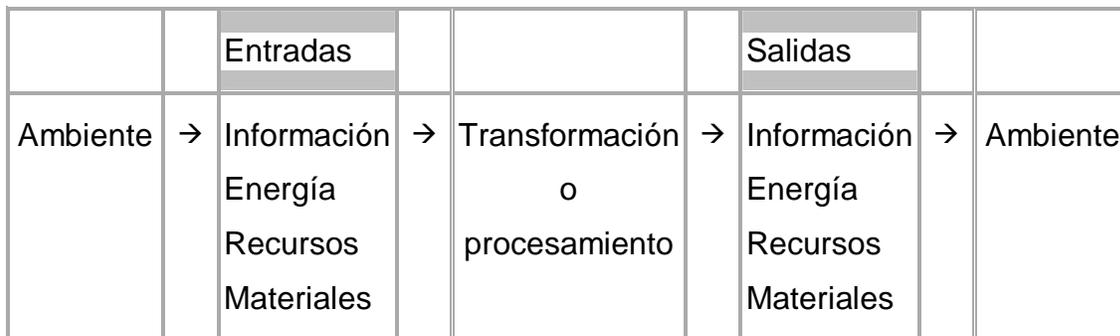
Por ello en este capítulo primeramente se conceptualiza a la empresa y se mencionan los aspectos relevantes de ésta.

## 1.1 El sistema

Sistema: Conjunto de elementos en interacción dinámica que pretenden alcanzar un objetivo común. Un sistema está constituido por dos o más elementos, de tal forma que lo que haga cada uno de ellos influirá en el resto. Todo sistema se descompone en componentes o elementos denominados subsistemas y si se consideran individuales también son sistemas.

A continuación, se observa en el gráfico uno el diagrama de sistemas.

Gráfico 1.- Diagrama de sistemas



### Empresa como sistema

**Sistema artificial:** Porque es creada por el hombre.

**Sistema finalista:** Porque tiene unos objetivos que alcanzar.

**Sistema abierto:** Porque está en permanente interacción con el entorno.

**Sistema jerárquico:** Porque existe un orden de sistemas integrados.

**Sistema cibernético:** La empresa necesita disponer de una regulación o control para alcanzar sus objetivos. A ese control se le llama retroalimentación (feedback): Mecanismo que permite controlar las desviaciones que puedan aparecer.

## 1.2 Concepto de empresa

Diversos autores establecen el concepto de empresa. Rodríguez Valencia Joaquín, la define de la siguiente manera: “La empresa es el ente donde se crea riqueza. Esta permite poner en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de acuerdo con objetivos fijados por una administración, interviniendo en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio”. (RODRIGUEZ, 1999:53)

“La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”. (MENDEZ, 1992:6).

En toda definición de empresa se debe hacer mención de estos conceptos:

Unidad productiva, actividad planificada, bienes y servicios, recursos, sociedad, necesidad, información, objetivo y toma de decisiones.

“Es la unidad productiva que desarrolla actividades planificadas mediante recursos humanos, tecnológicos, técnicos y materiales para la obtención de bienes y servicios, cubriendo o creando necesidades en la sociedad mediante información que mejorada por el administrador servirá para el logro de objetivos y la toma de decisiones” (DEL RIO SOBREYRA, 2008)

### 1.3 ¿Cómo surge una empresa?

La gente crea empresas:

1. Por libertad creadora.
2. Para generar utilidades.
3. Para tener mayor control.
4. Para tener seguridad en su trabajo.
5. Por el orgullo de crear su propia empresa.

Antes de abrir un negocio es indispensable identificar qué será más redituable, invertir en el negocio o depositarlo en el banco, partiendo de esa idea se da el siguiente paso. Lo anterior se identifica mediante un análisis FODA empresarial (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Una empresa surge cuando se unen recursos materiales (edificios, maquinaria), humanos (personas), técnicos (herramientas y programas) y financieros (dinero), destinados a generar utilidades o satisfacer un fin social.

Sin embargo hay una disyuntiva entre crearla y comprarla.

#### COMPRAR UNA YA EXISTENTE

*Ventajas:*

- Negocio probado, reduce el riesgo, hace sencillo el financiamiento.
- Ya cuenta con preferencia de clientes es decir, está posicionada.
- Dispone de inventario y equipo necesario para su funcionamiento.
- Personal ya contratado y capacitado.

*Desventajas:*

- Puede estar en venta por estar generando pérdidas.
- Mala disposición de clientes y proveedores al transferirse al nuevo dueño.
- La localización de la empresa puede no ser la mejor.
- El personal puede no ser del todo deseable.

INICIAR UNA EMPRESA NUEVA

*Ventajas:*

- El propietario puede elegir su propia ubicación, productos, proveedores, etc.
- Facilidad de crear una imagen que el propietario desee.
- Crear clientela leal sin que se presuma mala voluntad de una empresa ya existente.

*Desventajas:*

- Existe un factor de alto riesgo en el inicio de la Empresa.
- Toma tiempo considerable y una inversión costosa.
- Se dificulta la captación de fondos.
- Requiere tiempo para lograr una adecuada operatividad.
- La gente se torna escéptica ante la novedad, pues prefiere lo ya conocido.

(Apuntes, Pymes, 2007)

Conviene conocer las consecuencias al elegir cualquiera de las dos modalidades mencionadas, por lo cual se sugiere que la decisión asumida este meditada bajo un proceso de razonamiento y tras un ejercicio de profunda reflexión.

#### **1.4 Antecedentes históricos de la empresa**

Al principio de la historia, los bienes para satisfacer las necesidades se producían en el seno de cada familia en régimen de autoconsumo. Los individuos más capacitados para realizar una determinada tarea se fueron especializando en la obtención de un producto útil para los demás. Así apareció una primera división del trabajo. El nivel de producción fue aumentando y se producía más de lo que se necesitaba; los excedentes se intercambiaban por los de otras unidades familiares en una economía de trueque para cubrir otras demandas no satisfechas.

Las familias continuaron siendo unidades de producción y consumo, sin embargo fueron perdiendo este carácter. Esta situación forzó la aparición del comerciante, que compraba los bienes que sobraban a unas familias y los intercambiaba con los de otras familias. Esta triple relación hizo posible la aparición del mercado.

Después se pasó del comerciante en busca de la mano de obra que suministraban las economías domésticas, al comerciante-fabricante que acumulaba capitales y empleaba a artesanos que trabajaban en sus propios domicilios llamados, sistema de encargados, a los que proporcionaba las materias primas.

A principios del S. XIX, se pasó del taller doméstico a la gran factoría, del trabajo a escala reducida a gran escala, de las máquinas manuales a las mecánicas movidas por el vapor; de la utilización de pequeños capitales a su empleo masivo. Con la Revolución industrial nació la nueva empresa capitalista.

## 1.4.1 Era de las organizaciones

### ERA CLÁSICA

1900 – 1930 (Taylor, Paternalista)

- Estructura Rígida, no se cambia, hay que seguirla y respetarla.
- Centralizada, solo algunos reclutaban.
- No hay delegación de tareas.
- La toma de decisiones y la autoridad solo estaban dadas a unas áreas.
- El personal considerado inferior a la máquina.

### ERA NEOCLÁSICA

1930 – 1950 (Fayol)

- Estructura de orden estratégico.
- Aparición de áreas funcionales.
- Área de mercado, finanzas y producción.
- Personal considerado como recurso vivo, tiene sentimientos, corre riesgos.

### ERA HUMANISTA

1950 – 1990 (Maslow, Mayo)

- Estructura con especialistas en cada área.
- Se ocupa de la presencia de más personal.
- Se buscan perfiles adecuados para vacantes adecuadas.
- El personal es indispensable, hay equilibrio hombre-máquina; ergonomía.

## ERA DE LA INFORMACIÓN

1990 – 2000 (Miguel Ángel Cornejo)

- Tendencias de administración.
- Situación de la excelencia en las organizaciones.
- Evolución en la tecnología, fluidez en la información.
- Estructura descentralizada.
- Mecanismos de control vía electrónica.
- Existencia de sucursales.
- El personal son profesionistas, capaces, inteligentes y con conocimiento.

## ERA DEL CAPITAL HUMANO

2000 →

- Se define la calidad.
- El personal con ciertas características.
- Estructura más descentralizada.
- Surge el adelgazamiento de personal, la permanencia del idóneo.
- Menos niveles jerárquicos, por ende menos puestos en la organización.
- Más eficiencia en proceso y resultados.
- Personas líderes, proactivas, con habilidades y conocimientos competitivos.

La siguiente era buscará un bufete de líderes, la negociación, administrar con personas competentes y competitivas, donde no habrá material más caro que la energía intelectual y la imaginación.

## 1.5 Clasificación de la empresa

Según Nacional Financiera, NAFIN, las empresas se clasifican en cinco tipos:

- Según su Actividad económica o Giro.
- Según el Origen del Capital.
- Según la Magnitud de la Empresa.
- Según Forma Jurídica.

### Por su actividad económica o giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

- Industriales: La actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Se clasifican en:
  - \* Extractivas: *Extracción* de recursos renovables o no renovables.
  - \* Manufactureras: Empresas que *transforman* las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:
    - Bienes de consumo final. (Cereal)
    - Bienes de producción. (Clavos)
- Agropecuarias: Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
- Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función es la compra - venta de productos terminados. Se clasifican en:
  - \* Mayoristas: Efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé.

- \* Menudeo: Venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Cosco, etc...
- \* Minoristas o Detallistas: Venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Comercial Mexicana.
- \* Comisionistas: Venden mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo una ganancia. Ej.: Avón.
- Servicios: Brindan *servicio* a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:
  - \* Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua).
  - \* Servicios privados varios (administrativos, contables, jurídicos).
  - \* Transporte (colectivo o de mercancías).
  - \* Turismo.
  - \* Instituciones financieras (finanzas y seguros).
  - \* Educación.
  - \* Salubridad (Hospitales).
  - \* Religiosos (Iglesias)

### **Según el origen del capital**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

- Públicas: El capital pertenece al Estado, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Se encuentran las:

- \* Centralizadas: Los organismos se integran en una jerarquía que encabeza el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.  
Ejemplo: Las Secretarías de Estado.
- \* Desconcentradas: Tienen determinadas facultades de decisión, manejan su autonomía y presupuesto sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
- \* Descentralizadas: Desarrollan actividades que competen al estado, de interés general, dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ej: IMSS.
- \* Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica. Ejemplo: DIF
- **Mixtas y Paraestatales**: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: Promotoras de Desarrollo Urbano.
- **Privadas**: Capital propiedad de inversionistas privados, finalidad lucrativa.
  - \* Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.
  - \* Extranjeros: Inversionistas nacionales y extranjeros.
  - \* Trasnacionales: Cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
  - \* Globalizadas: Su capital está integrado por más de tres países.

## Según la magnitud de la empresa

De acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios tales como:

- Personal Ocupado: Este criterio establece que una empresa:
  - \* Pequeña: Es aquella en la que laboran menos de 250 empleados
  - \* Mediana: Es aquella que tiene entre 250 y 1000.
  - \* Grande: Es aquella que tiene más de 1000 empleados
- Ventas: El tamaño es en relación con el mercado que abastece:
  - \* Pequeña: Ventas locales, monto anual hasta 40 millones.
  - \* Mediana: Ventas nacionales, monto anual hasta 100 millones
  - \* Grande: Ventas internacionales con más de 100 millones.
- Producción: Grado de maquinización que existe en el proceso productivo.
  - \* Pequeña: La producción es artesanal, la maquinaria es obsoleta.
  - \* Mediana: Cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.
  - \* Gran: Está altamente mecanizada y/o sistematizada.

## Según la forma jurídica

- Empresas individuales: Pertenecen a un solo empresario y éste asume toda la responsabilidad de su gestión con todo su patrimonio. Mantiene un capital limitado, debe llevar una identificación de responsabilidad propia bien definida.
- Empresas sociales. La sociedad permite reunir un grupo de personas con una finalidad: «la explotación de una empresa». Es posible repartir el capital, el riesgo y la actividad entre varias personas o socios. Se clasifican en:

- \* Personalistas: Los socios llevan personalmente la gestión social y responden de forma personal de las deudas (sociedades colectivas y comanditarias);
- \* Capitalistas: Que limitan la responsabilidad de los socios a lo efectivamente aportado o comprometido (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada);
- \* Cooperativas: Se constituyen por la mutua ayuda entre sus socios.

## 1.6 Características de la empresa

Ninguna empresa tiene las mismas características ni presenta los mismos problemas, porque depende de su estructura, tamaño y de la manera en que se realicen las operaciones, sin embargo entre las características más comunes están las siguientes:

- a) “Es una persona jurídica porque tienen derechos y obligaciones que están establecidos y que se deben de respetar.
- b) Es una unidad jurídica porque tiene como propósito obtener ganancias.
- c) Ejerce acción mercantil pues compra para producir y produce para vender.
- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida, esto quiere decir que la empresa es la única responsable si hay éxitos o fracasos”.

(SANTILLANA, 2000:6)

## 1.7 Principales Áreas en la empresa

El área es una sección o subsistema en donde existen departamentos encargados de funciones específicas también conocidos como áreas funcionales, en donde hay responsables y delegación de funciones. Una posible división es:

- Producción

Formula y desarrolla métodos adecuados para elaborar productos al suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones y herramientas, se lleva a cabo entre otras cosas, el abastecimiento y calidad.

- Dirección y Recursos Humanos

Consigue y conserva un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo a los objetivos de la Empresa. Se realizan actividades como capacitación, desarrollo, contratación y empleo, servicios y prestaciones.

- Marketing

Analiza el mercado para crear lo que el consumidor quiere, de tal manera que llegue al cliente en el momento oportuno, lugar preciso y al precio adecuado.

- Finanzas y Administración

Movimiento de dinero, obtención de fondos, suministro de capital. Determina medios para recopilar ingresos y ver la manera de aplicarlos correctamente.

- Sistemas de información

Herramientas auxiliares en la coordinación de los otros recursos, diseñados por la empresa en base a sus necesidades, forman parte de su capital intelectual.

Las áreas de la empresa no siempre son las mismas, pueden estar juntas o separadas en función del tamaño, giro, necesidades y modelo de empresa.

### **1.8 Tipos de organización atendiendo a su estructura.**

#### Formal:

- Las personas tienen y persiguen efectivos comunes.
- La autoridad de cada miembro está delimitada.
- Es flexible, abierta a los cambios.
- Cumple el principio del objetivo y de la eficiencia.
- Sigue el proceso administrativo.

#### Informal:

- No persiguen conscientemente objetivos comunes.
- Constituidas por individuos que se relacionan habitualmente.
- No sigue el proceso administrativo.

### **1.9 Objetivos empresariales**

La empresa al actuar dentro de un marco social, necesita un patrón u objetivos que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa. Estos son:

### 1. Económicos:

- Tendientes a lograr beneficios monetarios.
- Cumplir con los intereses monetarios de los inversionistas.
- Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

### 2. Sociales:

- Satisfacer las necesidades con bienes o servicios de calidad.
- Incrementar el bienestar socioeconómico al crear fuentes de trabajo.
- Impulsar la economía, cultura y el patrimonio en general, lo que en un futuro conlleve al desarrollo económico del país.
- Sostenimiento de servicios públicos mediante el pago de impuestos.
- Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación.
- Producir bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

### 3. Técnicos:

- Dirigidos a la optimización de la tecnología.
- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa.
- Propiciar la investigación y mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.
- Investigar las necesidades para crear productos y servicios competitivos.

## **1.10 La empresa resultado de una crisis**

En la actualidad la incertidumbre del mercado financiero ha afectado grandes instituciones alrededor del mundo, en especial de Estados Unidos; hoy vive una de las peores crisis económicas de su historia; a groso modo, debido al préstamo otorgado por el banco Lemman Brothers a personas carentes de solvencia para la iniciación de sus viviendas. Lo ocurrido en la economía internacional afecta a México de la siguiente manera:

- Menores exportaciones de productos mexicanos debido al decremento de la actividad económica en Estados Unidos y otras partes del mundo.
- Menos turismo debido a la insuficiencia de dinero, lo cual no apoya la economía mexicana.
- Menos inversión debido a problemas financieros de empresas internacionales.
- Menos remesas y envíos de dinero a familiares mexicanos por parte de migrantes debido a la escasez de trabajo.
- Algunas empresas mexicanas no tendrán el financiamiento que conseguían fuera de México, pues los bancos en Estados Unidos no están prestando dinero, lo que limita sus posibilidades de crecimiento.
- Una menor actividad económica en Estados Unidos y en el mundo hará que se consuma menos energía, menos gasolina y petróleo, por lo tanto la reducción de los ingresos del gobierno federal.

- Menos ventas e ingresos de personas y empresas del país, por lo tanto disminución de impuestos e ingresos para el gasto público.

Esto invariablemente afectará el crecimiento económico y la generación de empleos, sin embargo, dejar esta situación tan adversa tan solo en manos del gobierno se traduce en una actitud mezquina. La tarea no es fácil, pero tampoco imposible, pues México ha fortalecido sus finanzas y estabilizado su economía, es decir estaba preparado, de igual modo ya no se depende más del crédito externo.

Lo anterior se refleja en el principio de la generación del caos para el surgimiento de las ideas, y es así como se observa el lado positivo de esta cruda realidad. Ante esto, surge el desarrollo de la imaginación y el desarrollo del talento humano en la creación de empleos para apoyar la economía y en concreto la propia, ya sea mediante la prestación de servicios o innovando lo ya existente entre muchas otras, es decir surge un emprendimiento y la responsabilidad que rinde frutos.

Lo anterior muestra la capacidad del hombre en aras del desarrollo, pues hoy en día necesidades y oportunidades son un binomio que solo aquel que sea más ágil sabrá conjugar a la perfección, pues de no hacer nada, la pérdida de empleos aumentará la pobreza de la gente y con ello la delincuencia prevalecerá.

Se ha pasado de una sociedad de empleados a empresarios, del trato al cliente a las relaciones públicas, y con ello ninguna crisis podrá amedrentar cuando se está

de cara al futuro con programas y apoyos gubernamentales así como con grandes oportunidades tales como:

- El 30% de la población envejecerá en el 2050, por lo tanto el mercado europeo de la tercera edad demandará cuidados, servicios, atenciones, descanso, entre otras muchas cosas más, resultando así una excelente opción empresarial para México.
- El mundo crece y con ello el consumismo. El reciclaje es una opción muy rentable de ser propuesta como un estilo empresarial en forma, convirtiéndose el hombre en el llamado Superpepenador del siglo XXI.
- La mujer debido a su naturaleza presenta un mayor porcentaje de supervivencia respecto al hombre, por lo tanto será un público objetivo ávido de información, enseñanza y capacitación.
- La implementación de energías alternativas como medio alternativo a la utilización del petróleo; tales como gas, viento, calor, etc.
- La falta de conocimiento económico, bursátil y mercantil será el comienzo y la oportunidad para expertos en el tema, de vender su talento y con ello la creación de bufets en materia internacional.
- Cambios climáticos y escasez alimenticia, por ejemplo en México, las inundaciones en Tabasco producen incalculables pérdidas de bienes. Estos eventos de tremenda magnitud afectan mundialmente y México tiene potencial ante ello.
- Empleos; aprender de todo en poco tiempo. Es decir, optar voluntariamente por la educación continua para posteriormente vivir de

lo aprendido. Cultivarse y ser versátil tanto vanguardista imprimen de persona a persona el liderazgo traducido en un cambio radical.

### **1.11 Desarrollo de la Empresa**

Según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), toda empresa desde su desarrollo atraviesa 4 fases las cuales son:

- **FASE DE LANZAMIENTO**

La empresa requiere de tiempo, dinero, atención y mucho esfuerzo.

- **CRECIMIENTO**

La empresa cuenta con más de un año de vida, se amplía su mercado, extiende su organización interna, hay más responsabilidades. Existen diversas actividades para impulsar el crecimiento; tres de ellas son: investigación de mercados, promoción de ventas y control de inventarios.

- **EXPANSIÓN**

Monitoreo y alcance en sucursales, contratación de distribuidores y exportación, las cuales representan las diversas formas en que se puede expandir una Empresa y los distintos mercados que puede alcanzar.

- **DECLINACIÓN**

Cuando la empresa no cuenta con las condiciones mínimas necesarias para salir adelante. En esta etapa se deben tomar algunas medidas antes de cerrar o fusionarse: Controlar el efectivo, reducir costos, utilizar la fuerza de trabajo al máximo, limitar gastos, controlar crédito y cobranza, desechar productos de menor aceptación, o buscar posicionamiento del mercado.

## 1.12 La empresa en la actualidad

### EMPRESA PÚBLICA

- Es más difícil y compleja dirigirla.
- De todos los organismos es el que tiene autoridad absoluta.
- Es la responsable ante el pueblo.
- Su eficiencia se mide por la calidad e intensidad de las obras sociales.
- Su actuación está bajo la supervisión de sus colegas y del pueblo.
- Existe para servir los intereses generales de la sociedad.

### EMPRESA PRIVADA

- No tiene autoridad absoluta sobre la sociedad.
- Es responsable ante unas cuentas personas.
- Su eficiencia se mide por el adecuado uso de ingresos y gastos: la utilidad.
- Su actuación no es sujeta a una estricta vigilancia.
- Es más sencilla dirigirla y controlarla.
- Sirve para los intereses de un individuo o grupo de personas.

El reto empresarial es pasar de ser moda a convertirse en necesidad. (TELCEL)

### 1.13 El emprendedor y el empresario

#### Emprendedor (Entrepreneur)

Al terminar los estudios, surge una ilusión de crear una empresa o negocio, generalmente de los 22 a 27 años. Algunas de sus características son:

- Ilusión, confianza, optimismo, capacidad de actuar y paciencia.

La estructura de los emprendedores se basa en el impulso de la economía del mundo. El éxito se forma por 80% de actitud (Querer) y 20% de aptitud (Saber).

El emprendedor se caracteriza por ver el negocio en todas partes, tiene creatividad, imagina, sin embargo, *no* todos pueden ser empresarios.

#### Empresario

Es una persona madura con ideales bien planteados generalmente de 40 – 55 años de edad, la cual llevó el emprendimiento a la acción. Algunas características:

- Motivo legítimo para emprender
- Apertura mental
- Disciplina y honradez
- Involucramiento e integración
- Respeto a la naturaleza
- Fortaleza
- Perseverancia
- Orientación
- Manejo de la complejidad
- Responsabilidad social
- Disposición de servicio

#### *10 ingredientes para convertirse en empresario*

1. Trabajo duro
2. Enfoque

- |                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| 3. Buenas ideas             | 7. Confianza         |
| 4. Flexibilidad             | 8. Balance           |
| 5. Adaptación a los cambios | 9. Firmeza           |
| 6. Vender ideas             | 10. Mejora constante |

Se han revisado los aspectos más importantes de la empresa y la figura que en ella radica: El empresario; con la finalidad de conocer su ámbito y composición. Así mismo se contempló el avance que ha sufrido a través de la historia y las características que hoy en día son radicales. En un mismo orden de ideas se mencionaron las oportunidades de empleo o creación de los mismos que existen de cara al futuro al analizar diversos sectores vulnerables en la sociedad.

De ello se desprende la necesidad de que el presente estudio genere información sobre aquella actividad que ha de realizarse en todo ámbito empresarial y que será esta la que dirija y oriente el rumbo y precisión de sus actividades, es decir, la administración, la cual nace con la humanidad, de ahí su carácter universal pues se encuentra presente en todas partes, y en todos los ámbitos, esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, y en general es esencial para cualquier organismo social; razón por la cual el siguiente capítulo contiene dicho tema a fondo.

## **CAPITULO II**

### **LA ADMINISTRACIÓN**

El presente capítulo tiene por objeto, penetrar en las funciones que derivan de la creación y funcionamiento de la empresa, así mismo conocer e identificar los lineamientos por parte de quien emite esta labor llamada administración, su historia a través del tiempo, sus orígenes y principales precursores.

Además se conocerán las distintas formas de trabajo, las fases en que ha transcurrido el poderío del hombre y con ello evolucionado su pensamiento y capacidad. Conoceremos la importancia que tiene en todo ámbito social, el saber administrar, ya que esta viene a representar en fondo y forma el correcto desenvolverse de toda entidad social.

Así mismo, se presenta la situación que en la actualidad atañe a México en cuestiones administrativas, los valores y las costumbres que encierran esta profesión.

Se dará revisión al código de ética del administrador, el cual es de suma importancia en el desenvolverse y actuar de la persona que este frente a una organización, pues en él se plasman normas y preceptos que definen la esencia de aquel que es apto; llevando con dignidad, ética y orgullo por delante la profesión.

## **2.1 Pueblos de la antigüedad**

### **ROMA**

El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración, mediante administradores que recibían el nombre de gestores o mandatarios.

#### Roma clasifica a las empresas en tres:

- Públicas: Las que realizan actividades del Estado.
- Semipúblicas. Las que pertenecen a sindicatos.
- Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

#### Roma tuvo tres periodos:

- 1.- La república: Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos.
- 2.- La monarquía: En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo.
- 3.- La caída del imperio romano: Caracterizado por la desorganización.

### **CHINA**

#### **CONSTITUCIÓN DE CHOW**

Antes de gobernar, organizar al mismo pueblo. Es imposible que alguien que no se organiza internamente sea capaz de llevar la batuta de un estado.

- 1.- Definición de funciones: Se ahorra trabajo y se es más productivo.
- 2.- Cooperación: Es indispensable para mostrar óptimos resultados.
- 3.- Procesos eficientes: Si el proceso es bueno el resultado será mejor.

- 4.- Formalidad de elementos humanos: Es la base de toda organización, el estar bien formalizados dictará el desempeño óptimo y mejores resultados.
5. Personal óptimo para Gobierno: El mejor capacitado dará mejores secuelas.
6. Sanciones: Es la manera más lógica y natural de corregir los errores.
7. Ajustes para valorar administración: Este nos servirá para saber como es que nos está funcionando la administración llevada hasta ese momento.

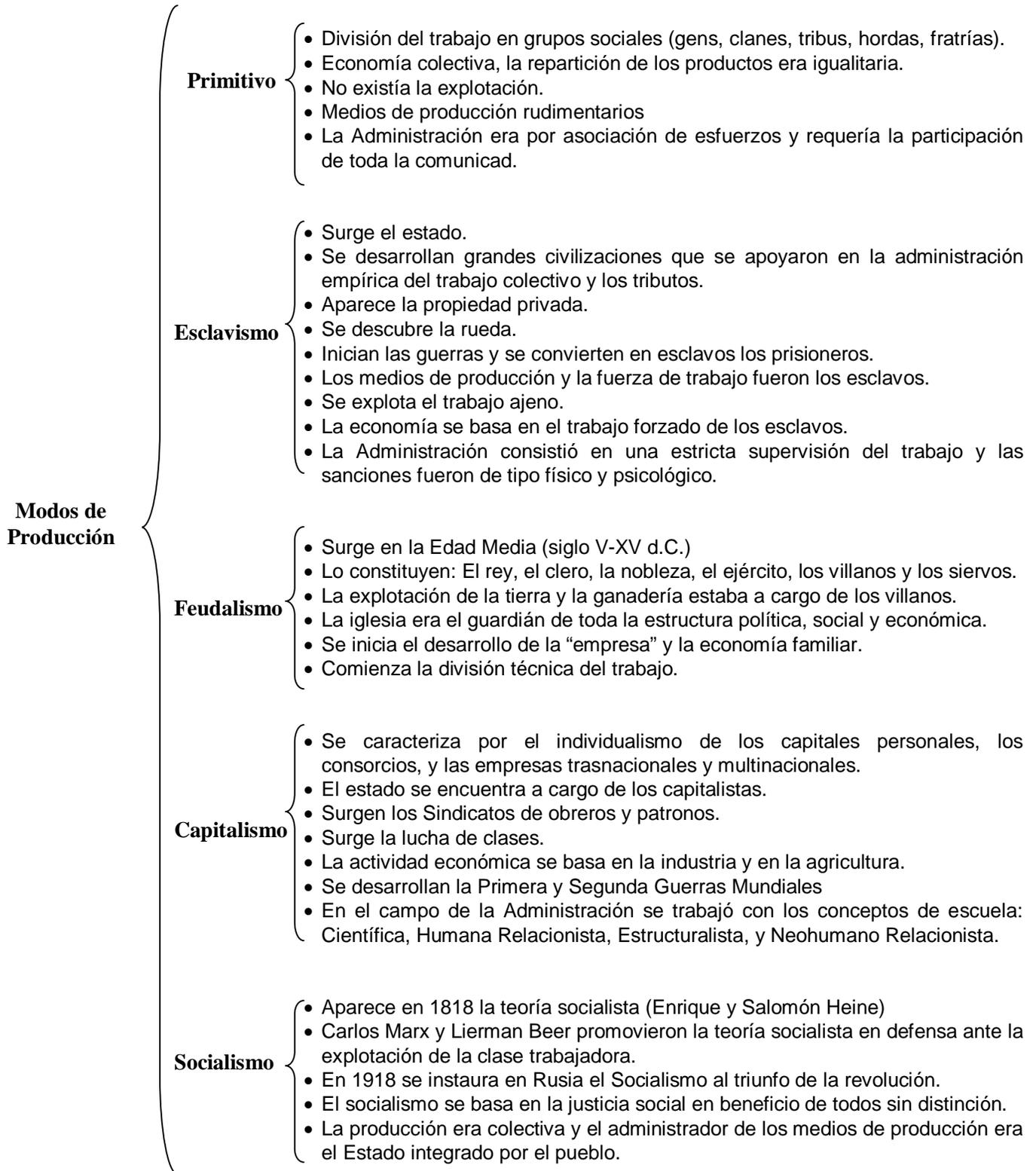
### REGLAS DE CONFUCIO

1. Es obligación de los gobernantes estudiar un problema para dar así la más adecuada resolución.
2. La solución a un problema deberá ser viéndolo desde una manera objetiva y sin rebasar las reglas de ética profesional.
3. Se trabaja hacia un pueblo, por lo cual el gobernante debe tener un amplio criterio de resolución de problemas y de imparcialidad entre funcionarios.
4. La preocupación básica es lo económico, pero con esfuerzo colectivo se sobrepondrá.
5. La mente de un gobernante siempre debe estar trabajando, para mejorar de alguna manera su gobierno sin preferencias de ningún tipo.
6. El administrador deberá ser de *conducta intachable* y sin egoísmos hacia sus colegas.

A continuación, se observa en el gráfico dos, la relación de los modos de producción con la administración, en donde se especifica la importancia y variantes de esta ciencia a través del tiempo, así como su uso y enfoque.

## 2.2 Los Modos de Producción y la Administración

Gráfico 2.- Modos de Producción



### 2.3 La revolución industrial y la administración

Tiene sus inicios a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Consiste en un cambio de los modelos de producción; Aquella producción hecha a mano y limitada pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie. Donde se presenta con mayor fuerza es en Inglaterra. Dentro de los principales cambios de la revolución industrial están:

- 1) Cambios de los sistemas de producción.
- 2) Disminución en los costos de producción.
- 3) Aparecen los grandes inventos.
  - Máquina Textil (Eli Whitney, 1794), Máquina de Vapor (Watt, principios del S. XVIII), La Fotografía (Daguerre, 1838), Máquina de Coser (Elías Howe, 1845), La Refrigeración (Alberto Tallier, 1876), El Fonógrafo (Edison, 1878), La Medicina (Pasteur, 1888), La Electricidad (Compite con el vapor a finales del S. XIX), Tranvía Eléctrico (1879), Locomotora Eléctrica (1895), Telégrafo Eléctrico (Samuel Morse, 1837), Teléfono (Alejandro Graham Bell, 1875), El Foco (Edison, 1879), Cinematógrafo (hermanos Lumiere, 1895), Motor de Explosión (Diesel, 1897, originó la perfección del automóvil inventado por Cugnot en 1771), El Aeroplano (Hermanos Wright, 1903), El submarino (Finales del siglo XIX)
- 4) Aparece una nueva clase social: el obrero.
- 5) Desaparece el pequeño artesano.
- 6) Aparece la competencia.

## 2.4 Precursores de la administración

### ADMINISTRACION CIENTÍFICA (TAYLOR) (1856-1915)

Frederick Winslow Taylor, Ingeniero industrial, nació en Filadelfia EU, se le llama "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles en el área de producción bajo el método científico. Entre sus conclusiones se encuentran:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran empíricas más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores se incorporaban sin tomar en cuenta sus habilidades.

Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Publicó en 1911 el libro "Principios de la Administración Científica", y fundamenta:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
2. Obtención de armonía, en lugar de discordia.
3. Cooperación en lugar del individualismo.
4. Selección científica, educación, preparación y desarrollo de los trabajadores.

Con lo cual propiciaría un clima agradable y un entorno laboral lleno de colaboración y entrega.

## TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN (FAYOL) (1841-1925)

Henri Fayol, de origen francés, señaló que la teoría administrativa es aplicable a toda organización humana (universalidad). Es el “Padre del proceso Administrativo”, creador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios; conocidos hoy como principios generales de administración. A continuación se describen.

**1.- La división del trabajo:** Producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.

**2.- La autoridad y responsabilidad:** Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad.

**3.- Disciplina:** Es la obediencia manifestada hacia la empresa por su parte social, y esta se da gracias a buenos jefes, juntas claras y equitativas, y sanciones correctamente aplicadas

**4.- Unidad de mando:** Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos. (Este principio no se respeta hoy en día)

**5.- Unidad de dirección:** La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.

**6.- Subordinación de los intereses particulares del interés general:** Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa.

**7.- Remuneración de personal:** El pago a los empleados debe y será justo para ambas partes dependiendo de la voluntad del patrón y calidad del empleado.

**8.- Centralización:** Su objetivo es para la utilización del 100% de las facultades de los empleados.

**9.- Jerarquía:** Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.

**10.- Orden:** El personal debe colocarse donde mejor se puedan aprovechar sus facultades como tal.

**11.- Equidad:** Utilizada en vez de la justicia, se refiere a la igualdad del personal.

**12.- Estabilidad del personal:** Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si así se requiere mudarlo de ahí. Nunca antes.

**13.- Iniciativa:** Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.

**14.- Unión de personal:** Entre más armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

Es posible nombrar otro gracias a la flexibilidad de los principios.

Ejecución inmediata: Toda situación buena o mala se debe resolver a la brevedad posible. (REYES PONCE, 2001:123)

## 2.5 Teorías Administrativas

La Administración existe desde el momento en que el hombre debió satisfacer sus necesidades para lo cual debió administrar los recursos para subsistir.

A continuación, se observa en el Gráfico tres, un amplio enfoque comparativo entre las teorías administrativas.

Gráfico 3. Teorías Administrativas

Indicador	Clásica o científica	Humano-Relacionista	Estructuralista	Neohumano relacionista	Burocracia
<b>Periodo</b>	1900 -1940	1925 - 1950	1950 - 1970	1960 - 1980	Década de los 40's
<b>Razones que la originaron</b>	Revolución industrial	Respuesta a la Teoría Científica, grupos numerosos y problemas de competencia	Conflictos, problemas de uso y abuso de la autoridad y cambios en el entorno	Autoridad demasiado rígida y control estricto del trabajador	Nuevo modelo de comportamiento, crecimiento de empresas
<b>Objetivos del administrador</b>	Mayor Producción	La felicidad del grupo como medio para lograr los resultados	Manejo de múltiples interrelaciones sociales como único medio para la obtención de resultados	Integración, adecuación y enriquecimiento del trabajo.	Mayor definición de funciones y jerarquías.
<b>Formas de autoridad</b>	Autocracia	Demócrata, de conciliación	Demócrata de dejar hacer, dejar pasar	A través de la participación del personal en los procesos, y edificación de problemas y toma de dec.	Tradicional, carismática, regional legal o burocrática.
<b>Concepto sobre el subordinado</b>	Torpe, sin iniciativa	Es un ser humano	Integrante de grupos múltiples.	Es un ser maduro que puede auto dirigirse	Participación en las decisiones
<b>Razones para el trabajo</b>	Hacerlo por la fuerza	Hacerlo por convencimiento personal	Hacerlo por sí mismo, con ayuda mínima.	Hacerlo entre todos, en un pensamiento de nosotros.	Todos participan con relación a su jerarquía.
<b>Motivación</b>	La fuerza, la coerción	La felicidad, la reducción de conflictos humanos	Logro de metas y objetivos.	El trabajador mismo, por su riqueza de contenido, y logro hacia resultados compartidos.	El tipo de autoridad y liderazgo a cada sector.

<b>Trato al trabajador</b>	Como si fuera un objeto o una cosa	paternalista	Con base en los logros "Situacional"	Con base en los principios franceses de libertad, igualdad y fraternidad.	Libre y cooperativo
<b>Principios</b>	Obliga a la gente a producir	La gente feliz produce más.	La gente que es feliz, produce más.	La gente feliz puede producir más y con mejor calidad.	La gente feliz decide y produce de acuerdo a su rango.
<b>Relación entre puesto y trabajo</b>	Se busca al hombre para desarrollar la función necesaria	Se busca el puesto para el hombre	Integración hombre - organización	Integración hombre, organización, medio ambiente. Considerado como sistema biopsicosocial.	Racionalidad, continuidad, coherencia y confiabilidad
<b>Resultados</b>	Automatización o robotización del trabajador	Mínimos inferiores a los esperados.	Productividad	Productividad compartida	Autoridad y poder compartido.
<b>Autores</b>	Frederick Taylor Henry Fayol Los Gilbreth H. Gantt	Elton Mayo Mary Parker	Renata Mayntz Amitai Etzioni Dahrendorf Max Weber Chester Barnard	H. Leavit Maslow Abraham Chris Argyris Herzberg Mc. Clelland Mc. Gregor Schein Beckhard Likert Rensis	Max Weber

## 2.6 Definición de Administración

La palabra administración se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio*, subordinación u obediencia, o sea el que realiza otra función bajo el mando de otro, es decir, hacer a través de otro.

Servicio y subordinación son sus elementos principales.

Es la ciencia, técnica y arte en búsqueda de la optimización de recursos mediante un proceso para el logro de objetivos y la toma de decisiones en un sector social.

### **Análisis del concepto de Administración.**

- 1) Administrar es Prever, planear, organizar, controlar etc.
- 2) Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- 3) Es el arte de dirigir e inspirar a los demás con base a un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.
- 4) Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.
- 5) Administración es el proceso social que lleva consigo la responsabilidad de plantear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito.

Reunidos los elementos se puede conformar la siguiente definición:

“La administración es el modo personal de sugerir un tiempo determinado a una actividad en concreto, mediante la aplicación y uso correcto de recursos físicos e intelectuales”. (DEL RÍO SOBREYRA, 2008)

### **2.7 Características de la Administración**

- **Universalidad:** Es susceptible a aplicarse a cualquier empresa.
- **Valor instrumental:** Busca obtener resultados.
- **Unidad temporal:** Las etapas del proceso no existen aisladamente.

- **Amplitud del ejercicio:** Se aplica a todos los niveles de la organización.
- **Especificidad:** No puede confundirse con otra disciplina.
- **Interdisciplinaria:** Es a fin a toda ciencia relacionada con el trabajo.
- **Flexibilidad:** Se adapta a las necesidades de cada grupo donde se aplique.

## 2.8 Eficiencia, Eficacia, Productividad

Existen en Administración, términos de gran impacto dentro de la actividad diaria de la empresa por su aplicabilidad. Estos hacen referencia a:

- **Eficacia:** Es alcanzar las metas establecidas en la empresa.
- **Eficiencia:** Es lograr las metas con la menor cantidad de recursos.
- **Productividad:** Conocida como efectividad. Es la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.

La productividad puede ser elevada cuando:

1. Se reducen los insumos y se mantienen los mismos productos.
2. Se incrementan los productos y se reducen los insumos para elaborarlos.
3. Se incrementan los productos con los mismos insumos.

Genéricamente, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra.

## 2.9 Importancia de la administración

- La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
- Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos.
- En las grandes empresas debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- Para las pymes, obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores etc.

## 2.10 La Administración, ¿Ciencia, Técnica o Arte?

Ciencia:

- Definición: Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.
- Objeto: Conocimiento del mundo búsqueda de la verdad.
- Método: Investigación, observación, experimentación, encuesta.
- Fundamento: Leyes generales, principios.

Técnica:

- Definición: Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.
- Objeto: Aplicación o utilidad práctica.
- Método: Instrumentos, procedimientos, conocimientos científicos.
- Fundamento: Principio y reglas de aplicación práctica.

Arte:

- Definición: Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
- Objeto: La belleza, la habilidad de Expresión.
- Método: Técnicas, teorías, emotividad, creatividad.
- Fundamento: Reglas.

## 2.11 Administración de personas y cosas

El éxito de toda función social depende de las cosas que se valen para realizar y las personas que las llevan a cabo. Las personas son: los administradores, los técnicos, los supervisores, los empleados, los obreros, etc. Las cosas son las 4"m": máquinas, materiales, métodos y monedas (dinero). Las cosas son elementos puramente pasivos, son por ello, exclusivamente medios. Las personas tienen un carácter eminentemente activo, tal que la administración de cosas no puede ser realizada sino en y a través de la administración de personas.

## 2.12 El proceso Administrativo

Es el conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral; es cíclico y permite la comparación. El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

### FASES

\* *Estática o mecánica: (Trabajo de escritorio) → Documentación*

- Etapas de: Planeación, organización

\* *Dinámica (Trabajo de campo) → Aplicación*

- Etapas de: Dirección y control

### **PLANEACIÓN**

La planeación es lo que puede hacerse. Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que han de orientarlo (políticas, objetivos, etc.), la secuencia de operaciones (programas) y los números necesarios para su realización (presupuestos).

La planeación es fundamental, ya que:

- 1.- Resalta los objetivos organizacionales
- 2.- Facilita la coordinación de decisiones
- 3.- Permite que la empresa este orientada al futuro

- 4.- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar.
- 5.- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- 6.- Evita operaciones inútiles, corazonadas, improvisaciones o empirismo.
- 8.- Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la empresa.

#### Los propósitos de la planeación son:

1. Disminuir el riesgo del fracaso
2. Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
3. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
4. Asegurar el éxito en el futuro.

#### Principios de la planeación

- Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas
- Flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este.
- Unidad de dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y coordinados de tal modo que pueda decirse que existe un solo plan general.
- Consistencia: Todo plan deberá estar integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto.
- Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige.
- Participación: Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento

## Elementos de la planeación

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente un grupo social.
- La investigación Aplicada. Determinación de factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos. Resultados que la empresa desea obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.
- Las estrategias. Cursos de acción general que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos en condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son las guías para orientar la acción.
- Programas. Son esquemas que muestran el tiempo requerido para efectuar las actividades.
- Presupuestos. Son los planes del grupo en términos económicos.
- Pronóstico. Interactuar en un escenario, anticipando resultados en el cual puede haber ingerencia o efectos en los resultados.
- Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

## **ORGANIZACIÓN**

La organización es el arreglo y determinación de las funciones para lograr los objetivos. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura organizacional de la empresa.

### Propósitos de la organización

- Permitir la consecución de los objetivos eficientemente y con esfuerzo mínimo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

### Principios de organización

- Unidad de mando: Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, a fin de evitar la confusión.
- Especialización: Cada individuo debe dedicarse a realizar una sola actividad.
- Paridad de autoridad y responsabilidad: La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.
- Equilibrio de Dirección–Control: Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados.

### Definición de puestos

Pasos básicos para organizar:

1. División del trabajo: Descomponer una tarea en sus componentes, así las personas son responsables de una serie limitada de actividades.
2. Departamentalización: Agrupar en departamentos las actividades que tienen una relación lógica, para ello se elabora un organigrama.

3. Jerarquía: Especificar quien depende de quien en la organización.
4. Coordinación: consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir con eficiencia las metas.

## **DIRECCIÓN**

Es la capacidad de influir mandar y motivar en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Incluye motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

### Principios de dirección

- Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales.
- Impersonalidad del mando: La autoridad debe ejercerse como producto de una necesidad del organismo más que como resultado de la voluntad del que manda.
- Resolución de conflictos: Los conflictos que aparezcan se resolverán lo más pronto posible, de modo que, sin alterar la disciplina produzcan el menor disgusto.
- Aprovechamiento de conflictos: Para el encuentro de soluciones.
- Vía jerárquica: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

## **CONTROL**

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones y ayuda a corregirlas. Al igual que la planeación, el control se ejerce continuamente; constituye la base para una eficaz retroalimentación y replanificación.

### **2.13 El código de ética del administrador**

El código de ética del Licenciado en Administración es:

Un conjunto de normas que regulan la actividad profesional del Licenciado en Administración en los diferentes sectores en que se desarrolla, bien sea en las organizaciones y ante la sociedad en el ámbito de su competencia profesional, con base en valores y principios establecidos por la misma sociedad.

*Símbolo de los Licenciados en Administración*



Denominado Bicéfalo. Emblema actual que se ha convertido en la representación institucional de los Licenciados en Administración a nivel nacional por más de 40 años. Creado por Rodrigo Yano San Millán.

El símbolo representa en su conjunto, la filosofía de una disciplina que significa el progreso, el movimiento, el crear, convivir, el impulso, la fuerza, el ímpetu y la resolución, es la evolución creciente que va en busca del perfeccionamiento.

Lo que el tiempo actual requiere es la creación y el desarrollo de las empresas públicas y privadas como organizaciones flexibles en las que sus integrantes participen en una nueva cultura organizacional con una actitud positiva hacia su trabajo, que la jerarquía se convierta en una relación funcional para el logro de un objetivo común, se abra la comunicación y se mantenga en libre circulación para lograr los objetivos generales y particulares del organismo, de los directivos, de los empleados y de los trabajadores. Todos unificados hacia un mismo propósito.

Un administrador debe ser un especialista creador y desarrollador de empresas, que tenga el perfil de coordinador eficiente para permitir, principalmente, la integración, la motivación y la corresponsabilidad de los miembros del grupo, para lograr con ello equipos autocontrolables de alta efectividad.

El administrador como líder deberá trabajar en forma constante y como ejercicio permanente, practicar los valores dentro de la organización como el de la amistad, el patriotismo, la solidaridad, el respeto, la perseverancia, el orden, el entusiasmo, la responsabilidad, la fortaleza, la laboriosidad, la generosidad y el humanismo.

Las organizaciones con el apoyo del administrador, deben emprender el estudio de sus procesos, a través del análisis de las ventajas comparativas y la competitividad de sus similares, para crear, innovar, conocer, aplicar la legalidad y el adecuado manejo e implantación de la tecnología de punta; además de determinar y programar mejoras dentro de la estructura organizacional, a través de la capacitación y el desarrollo en la administración y en la operación, ampliando la

comunicación y estableciendo registros y estándares, con el fin de lograr la eficiencia, la productividad y la competitividad en el mundo globalizado.

Un administrador debe ser un profesional técnico y humano con una visión integral de la organización y su entorno para lograr su evolución.

## PRINCIPIOS ÉTICOS DEL ADMINISTRADOR

### Unidad

La única forma de lograr el cambio es con la unidad de propósitos y de esfuerzos en forma real, comprometida y seria; enlacémonos en una sola cadena con la visión de beneficiar a nuestro gremio, a sus integrantes y a nuestro país.

### Esfuerzo

Sumar los esfuerzos de la profesión para coadyuvar al cumplimiento de las metas sociales, políticas y humanísticas que aseguren a la comunidad nacional su plena libertad y dignidad, a fin de participar en la creación de un orden social más justo y humano, tanto en la estructura interna como en el orden internacional.

### Honestidad

La actividad del administrador no sólo se debe medir en términos de eficiencia, eficacia, y economía, sino de acuerdo con criterios de moralidad pública y honestidad ciudadana en la administración responsable de los recursos.

### Calidad

Tenemos el más importante momento de nuestra historia para hacer verídico el cambio de México hacia la productividad y la competitividad; administrando la calidad en los procesos, productos y los servicios.

### Servicio

Es ahora lo más importante para la venta de nuestros productos, la calidad en el servicio es una nueva herramienta que debemos utilizar los administradores para mejorar nuestra posición dentro de la sociedad, buscando con estas acciones un mayor conocimiento de nuestro gremio.

### Integración

Proceso de unificación de los Licenciados en Administración del país, persiguiendo objetivos comunes en búsqueda permanente de acciones coordinadas que nos permitan alcanzar logros tangibles y concretos con el fin de obtener un sitio destacado dentro de la sociedad.

### Excelencia

Una búsqueda incesante de nuestra Federación será que el Licenciado en Administración alcance un alto grado de desarrollo en las actividades y áreas en que se desempeña, por tal motivo, será una tarea permanente su actualización y certificación para el logro de estos objetivos.

## PERFIL IDEAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

### I. ACTITUDES

#### Personales

1. Crítica hacia la vida y hacia la profesión.
2. Participación en el proceso de enseñanza aprendizaje.
3. Seguridad en sí mismo (autoestima).
4. Superación permanente (personal y profesional).
5. Prospectiva de la vida.
6. Aprendizaje permanente.
7. Emprendedora (iniciativa y audacia).
8. Ética (personal y profesional).
9. Apertura al cambio.
10. Valor y cordura para la toma de decisiones.

#### Sociales

11. Servicio a los demás.
12. Compromiso y responsabilidad.
13. Orgullo por la profesión y la nación.
14. Responsabilidad del bienestar social.

### II. HABILIDADES

#### Administrativas

1. Tomar decisiones.
2. Crear y desarrollar organizaciones.

3. Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados.
4. Aplicar creativamente y con amplio criterio, conocimientos adquiridos.
5. Apoyarse en la informática, realizando y diseñando sistemas informativos.
6. Ejercer y delegar autoridad.
7. Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva

### Interpersonales

8. Liderar equipos de trabajo.
9. Negociar.
10. Trabajar en equipos multidisciplinarios.
11. Innovar el clima organizacional y a las nuevas tecnologías.
12. Promover el cambio y el desarrollo organizacional social.

Es de suma importancia que existan lineamientos que rijan y estipulen conductas y comportamientos que debe presentar todo egresado y administrador de empresas, para que nunca olvide su verdadera misión y principios, desenvolviéndose adecuadamente en todas sus operaciones en su ámbito laboral, para beneficio propio, organizacional y de la sociedad en general.

Todas y cada una de las conductas, valores y principios mencionados en el código de ética, indican que el administrador nunca faltará a su promesa en servicio de la sociedad, nunca violará reglamentos, y mucho menos contribuirá a divulgar información confidente.

Por el contrario, servirá a la comunidad, y prestará servicios en forma eficiente y eficaz, en búsqueda de la productividad y del buen comportamiento social.

## **2.14 La Administración en México**

### **Valores culturales de la organización mexicana**

#### **1. La familia**

La familia es la base de la sociedad, existen lazos muy fuertes de confianza, responsabilidad y apoyo emocional. Estas afiliaciones y apoyo emocional se llevan al lugar de trabajo donde se muestra una gran preferencia por contratar a parientes y amigos cercanos de la familia, de los dueños y empleados de confianza. El director general o dueño sustituye la figura paterna como autoridad moral, los subordinados aceptan y obedecen órdenes.

- Inculcan valores morales
- La organización es algo básico (Trabajar o no).
- La economía de México se basa en empresas familiares.
- Llevarse bien o no en la familia, da grandes cantidades de dinero.

#### **2. Religión**

a) La iglesia católica posee influencia en los valores cristianos, penetra todo el sistema de la sociedad, aunque no todos sean asistentes fieles a la iglesia.

b) Además un país donde se encuentra una extensa pobreza, la religión ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino y el valor para seguir luchando, a pesar del sufrimiento y las aparentemente insuperables desventajas.

- Influencia social.

- Tradiciones dentro de la organización.
- Católica, modelo administrativo a seguir.
- No se hacen modificaciones y la iglesia sigue teniendo éxito.
- En ocasiones de visita Papal, las iglesias no laboran.
- Esperanza como medio de subsistir.

### 3. Relaciones interpersonales

a) La importancia que los mexicanos le dan a las relaciones no se puede sobreestimar. El Mexicano se siente motivado por el respeto personal y el reconocimiento de los demás y aún más, el sentirse parte de un grupo: aceptado.

- Cuando al empresario le cae bien alguien, lo invita a trabajar a su empresa.
- En ausencia de capital, tal vez llegue otro y ponga dinero.
- Los compadrazgos y las palancas en la administración pública.
- Círculo vicioso, falta de ética.
- No se respeta la meritocracia.

### 4. La sociedad

Brinda o quita oportunidades, exige mejoras o cambios, entre otras tantas las recomendaciones del personal.

### 5. Clubes

Membresías, las nuevas tendencias, los donatarios, los que brindan y no brindan utilidades.

## 6. Política

Aquí influyen en la administración, los conflictos, modificaciones en los sistemas, cambio de poderes, excesivo cambio en el manejo de leyes (Apertura, clausura).

### **Costumbres y hábitos**

#### a) Tiempo y puntualidad

La impuntualidad ocasiona grandes problemas como: la inhabilidad para organizar el tiempo, falta de compromiso a las fechas de plazo, pérdida de tiempo en citas y compromisos, incumplimiento de acuerdos y repetición del trabajo mal hecho y desperdicio general del tiempo. Con la impuntualidad podemos desbaratar convenios, nunca se podría comparar el factor puntualidad de un mexicano con el de un japonés, pues este tiene grandes dotes de disciplina.

#### b) Ética

Contradicción de algunos aspectos éticos desde la niñez, existe una clara falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

#### c) Valores

Son el reflejo de la armonía interna, lo cual produce éxito o fracaso en el trabajo.

#### d) Responsabilidad

Actuación en tiempo y forma en relación a los deberes.

e) Actitudes y aptitudes

En conjunto conforman la visión de un proyecto, es decir el equilibrio en la práctica.

*Administración en México*

- La organización mexicana es fundamentalmente rígida y dogmática
- Las decisiones deben seguir canales formales, consumiendo más esfuerzo y tiempo del disponible para su culminación.
- Las innovaciones se procesan arriba y se implementan abajo más tarde, si no es que durante el camino sufrieron un doloroso aborto.
- La creatividad del personal está inexplorada.
- Premisa básica: No tratar descubrir el hilo negro, simplemente cumplan con su responsabilidad.
- Impera la improvisación por falta de planeación sistemática.
- Prevalece el espíritu de la organización clásica que impulsa el cumplimiento de las actividades y tareas, aunque éstas lleguen a ser intrascendentes para el momento que vive la empresa.
- Solución ambigua a problemas y en última hora.
- Más diversión, menos trabajo.
- Obstrucción de soluciones por diversidad de opiniones.
- Paternalismo, rigidez, centralización, improvisación, administración a pata de caballo, cumplimiento incuestionable de deberes.

## **Obstáculos que frenan la administración en México**

- Irresponsabilidad de jefes, exceso en delegar trabajos.
- Intereses, actitudes, preferencias e identidades distintas.
- Emociones fuera de lugar, burn out, mobbing, proyectos inconclusos.
- Todo mundo actúa por conveniencia protegiendo a la familia y el patrimonio.
- No hay apego a las leyes.
- Poca inversión de socios para proyectos.
- Incredibilidad hacia las autoridades.
- El cargo es por fuerza y obligación y no por devoción.
- Interrupción de actividades e inconformidad de la sociedad por el narcotráfico.
- Cierre de negocios, aumento de impuestos.
- Huelgas, mordidas, personal corrupto, sobornos, amenazas.
- Si llegase a fluir la seguridad, la administración se desvía por los problemas propios de la cotidianidad.
- Mucha tecnología exportada.
- Robo de identidad, cambio de costumbres.
- Implantación de nuevas técnicas sin experimentación.
- Exceso de burocracia.
- Escasez de capital, falta de financiamiento.
- Educación: *La gente no hace tesis*, la gente compra todo, la gente impulsa la riqueza de otro país. La gente busca medios alternos para salir adelante.
- Los que tienen iniciativa no reciben apoyo, se van a hacer triunfar a otro país.
- Resistencia al cambio, oposición a trabajar aún sabiendo en que, cómo, cuánto, y donde, no se hace nada.

- Despidos injustificados.
- Bajo y nulo índice de emprendedores y desarrollo de la Inteligencia Emocional.
- La gente está inmersa en el que dirán.

### **Situación real**

- La empresa en México está todavía en vías de desarrollo.
- Es una economía formada por empresas medianas y pequeñas, si se toman en cuenta modelos de países desarrollados.
- No exporta aún cantidades considerables de bienes y productos y los artículos tradicionales se han mantenido durante décadas en volúmenes iguales o inferiores, a pesar de nuestro crecimiento demográfico.
- Se carece de una numerosa clase directiva capacitada adecuadamente, con objetivos comunes y que se encuentre en posición de tomar decisiones.
- La mayoría de nuestras empresas no aplican los principios científicos de la administración salvo las empresas extranjeras y sólo unas cuantas de nuestro país lo llevan a cabo.
- Implantación de la gente joven y desplazamiento de la gente adulta capaz.
- Exceso de trabas para conseguir empleo.
- Abundancia de empresas trasnacionales apoyadas por el gobierno.
- Actividades ilícitas y suicidios por falta de empleo.
- Emigración.
- Pobreza en algunos sectores

## 2.15 La clave para administrar

Articular un conjunto coherente de empresarios, promotores, administradores, técnicos y especialistas que ocupen las posiciones clave en la organización. Cada uno de estos deber reunir las siguientes características:

- Talento, experiencia, conocimiento, relaciones públicas, influencia.

El requisito principal para que un administrador tenga éxito en una empresa es:

- Comprender a la gente que colabora con él.
- El administrador que piensa en la gente como grupo, comprende mejor la tarea.

Se han revisado los aspectos que engloban la administración, desde su significado y sus orígenes, pasando por las distintas facetas que en su momento demandaron la implementación de cambios en estructura y funciones, hasta su función actual

Se observó que en su mayoría no se aplica todo cuando se lee en los libros al analizar la situación real de México. La mayoría de empresarios administran de manera empírica, sin saber en realidad que es lo que están haciendo. Se especificó la importancia de ejercer buenos procedimientos de administración y los beneficios y perjuicios que estos conllevan al ser o no aplicados.

El siguiente tema es un paso más en esta línea del tiempo llamada administración, el liderazgo. Es importante comprender el liderazgo desde una perspectiva de acción y no de solución, ya que representa la capacidad de un jefe para dirigir.

## **CAPITULO III**

### **LIDERAZGO**

En el presente capítulo analizaremos un factor muy importante: “El liderazgo”, el cual es oposición frente a la idea equivocada de pensamiento, que hasta hace poco sostenía que el ser humano o la persona son administrables. Ahora, en la actualidad, se sabe que solo se administran cosas y se lidera a la gente.

Se tocarán temas como la diferencia entre administración y liderazgo, no siendo uno menos importante que el otro, es necesario dejar en claro que no son términos iguales, pero que sí se complementan.

Así mismo, conoceremos quienes por su infinito amor por servir a la humanidad, sus destacadas ideas y su inigualable don de mando, han pasado a formar parte de aquellos líderes que han dejado huella en la humanidad.

Es esencial conocer los distintos tipos de liderazgos, la filosofía que emana el líder, el proceso y los factores condicionantes que imperan la influencia, entre muchas otras cosas más que conforman una a una: “El Liderazgo”.

Por ello en este capítulo analizaremos todo lo concerniente al líder, al liderazgo, y a la empresa que reúne en su personal estas características, situándola así, como un ente altamente productivo y con elevada inteligencia emocional.

### **3.1 Filosofía, concepto y frases de liderazgo**

Dentro de la sociedad actual donde la globalización impera en casi todos los aspectos de la vida social, los individuos deben prepararse debido a la competitividad en diversos sectores (culturales, económicos, sociales, académicos, políticos). Es necesario desarrollar actitudes adicionales que ayuden a destacar y llevar a cabo de forma eficiente y efectiva los diversos roles.

Una de las habilidades determinantes en el éxito de los individuos está representada por el liderazgo, el cual es fundamental en el logro de las metas.

Hay muchas definiciones de lo que es el Liderazgo, de hecho existen tantas definiciones como personas que han intentado dar explicación a la misma, sin embargo se puede definir liderazgo como:

La habilidad para incidir en un grupo, y a través de esa influencia lograr la consecución de los objetivos o metas.

De tal forma se puede apreciar que el liderazgo es el conjunto de destrezas o habilidades que un individuo puede aprender y desarrollar por él mismo, también es algo que nace con el individuo. Generalmente el Liderazgo se confunde con el poder y la autoridad ejercida por los sujetos que dirigen grupos, pero esto es errado, ya que el Liderazgo es una habilidad y destreza que no necesita de imposición sino que motiva e incita a que los demás sujetos decidan voluntariamente adherirse a las pautas dadas por el líder.

“No camines delante de mí, puede que no te siga. No camines detrás de mí, puede que no te guíe. Camina junto a mí y sé mi amigo”. Albert Camus

### LIDERAZGO (Liderato)

“Sustantivos españoles que indican la habilidad y la capacidad para guiar y apoyar a otro para que haga algo.” Carlos Colunga Dávila.

¡El arte de influir en los demás! Gustavo Chávez Martínez

“El liderazgo involucra un proceso de influencia, es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización.” Stephen Robbins

“El liderazgo es un proceso de mutuo descubrimiento entre el líder y sus subordinados, o entre varios líderes”. Tom Peters.

El liderazgo, el influenciar a otros, consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar *si une al deseo apropiado las acciones apropiadas.*

El tener influencia sobre los otros, el verdadero liderazgo, está al alcance de cualquiera, pero requiere un tremendo esfuerzo personal.

Desgraciadamente, muchos de los que ocupan puestos de liderazgo lo rehuyen.

## LOS TRES ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

1. Es un concepto de relación.

- El liderazgo existe solo en relación con otros (los seguidores). Si no hay seguidores, no hay líder. El liderazgo eficaz es saber cómo inspirar a sus partidarios y cómo relacionarse con ellos.

2. Es un proceso.

- Para dirigir, el líder tiene que hacer algo. Su papel implica más que limitarse a ocupar una posición de autoridad. Aunque la posición formal de autoridad puede facilitar mucho el proceso de liderazgo, el sólo hecho de ocupar dicha posición no es suficiente para que alguien se convierta en líder.

3. Exige inducir

- A otros a actuar de distintas maneras; por ejemplo, apelando a la autoridad legítima, recompensando y sancionando, promoviendo la reestructuración organizativa, organizando equipos y comunicando una visión.

Debemos retomar el pasado, actualizarlo y trasformarlo. Si cambia el presente, cambiará el pasado, y seguramente habrá la inteligencia que el futuro necesita.

El líder tiende a desarrollar con mayor facilidad su nivel psicológico y creativo:

\_Psicológico: Es el nivel intermedio, la libertad de ser distinto.

\_Creativo: Es el nivel más profundo, en servicio y beneficio de los demás.

Los cuales permiten integrar y ordenar: pensamiento, sentimiento, vitalidad y acción. El éxito del líder reside en sospechar lo que quiere y después aplicarlo.

El líder siempre debe tener presente esta primicia:

Lo más difícil suele ser lo más correcto; sin embargo debe aplicarlo de forma inversa a su grupo haciéndoles ver que por más difícil que parezca un reto no lo es; en consecuencia el grupo entenderá: Lo que más cuesta, más vale la pena.

Para conseguir cualquier cosa se tiene que renunciar a algo = más por menos.

Para conseguir el éxito se debe renunciar a la mediocridad.

## **NO SER REPRESIVO, SER EXPRESIVO**

A medida que se observa que un líder es enérgico inmediatamente se cataloga como inhumano y de mala educación. El líder expresivo nunca olvida que expresión no significa irresponsabilidad. Ser expresivo con inteligencia no perjudica a nadie. Un hombre que no se daña a si mismo no puede dañar a nadie.

El hombre consciente actúa. El hombre inconsciente reacciona.

La acción libera. La reacción encadena.

El líder vive una vida de respuestas. El que cree serlo vive una vida de reacciones.

EL líder ha de cambiar la conciencia a través de la educación.

Tiene la capacidad de diferenciar la inteligencia teórica y la inteligencia práctica, cuya principal diferencia es la resolución de problemas.

Un líder es triunfador si cuenta con dos aspectos fundamentales: -el bienestar y un objetivo noble-; de nada le sirve tener un intelecto formativo de computadora de datos, si no lo aplica para mejorarse el mismo, a los demás y a su entorno.

La visión del mundo está cambiando primero fue plana, luego redonda, ahora tridimensional, vamos trascendiendo los límites, nuevos horizontes e infinitas posibilidades, y con ello las personas están obligadas a superarse y adaptarse a los cambios. Surgen entonces personas capaces, íntegras, y audaces llamados líderes.

### **SINCERIDAD CON DELICADEZA**

La cualidad que más se le admira a los líderes es la de aplicar la sinceridad y el mandato con un toque muy inteligente de delicadeza, es decir, dice lo que tiene que decir y en el momento que lo tiene que decir. Cuando establece una orden, permite que el grupo lo entienda como una invitación; entonces se piensa que al hablarles en un tono muy blando no realizarán lo que dicta; no lo es así, el líder tiene poder de convencimiento. El líder concibe posible lo que otros no.

El Buen líder es impecable de actitud, comportamiento y pensamiento, tiene en cuenta que la perfección es un continuo proceso y por tal motivo día con día la ha

de buscar en él para después compartirla con el resto y moverse en un ambiente de satisfacción mutua que tanto requieren los negocios de hoy en día.

El líder destaca lo que ocurre en el estado actual y habitual del grupo que coordina y dirige, el líder motiva, induce, propone, anima, no está al asecho de tus errores, te orienta cuando el panorama es turbio. Un líder rebasa todos los conceptos de mando que existen en el mundo pues se rige por el corazón y no por un cúmulo de escritos que entorpecen actitudes, aunque también conoce de ello.

Es tan distinto un líder al resto del grupo, que paradójicamente iguala y armoniza los recursos, les da un mismo rumbo y dirección, logra que un grupo piense de la misma manera sin que se olviden de sus propios ideales, tiene la fórmula exacta para lograr sin hacer nada; sin embargo ¡hace! para poner el ejemplo, entiende y hace entender que adentro y afuera ya no son dos. Milagrosamente cuando el que mira y el mirado son uno solo, hay un único sabor, el sabor de la victoria.

## **LA FRIVOLIDAD Y EL LIDERAZGO**

Lo que hace o no hace a un líder es él mismo; todos tienen la oportunidad de beber el agua de la vida, sin embargo se rehúsan pues no les gusta la forma de la copa. La persona jamás seguirá e imitará a alguien que no demuestra ser y hacer lo que piensa. El líder comprende que el ser hombre de formas le impide hablar de profundidad, es por eso que los grandes líderes nunca se olvidan, pues su legado trasciende dejando gloriosos conocimientos que solo las personas buenas

y las buenas personas sabrán darles el toque exacto, pues serán los líderes del futuro, personas que no entenderán de frivolidad ni aspectos vanos de la vida.

### **LA VANIDAD Y EL LIDERAZGO**

La mayor vanidad es creerse sincero en la búsqueda de bienestar y conocimiento, cuando en verdad solo se busca gratificación personal. Un líder antes de serlo, es persona; fácilmente identifica si tiene este mal. No es víctima de ese mal si se siente satisfecho con la atención que el grupo le presta, no es víctima cuando no presiona ni se inquieta al ver que no logra lo que se propone en un tiempo muy corto. No será entonces víctima si logra valorizar cualquier señal que el grupo proporcione por mínima que sea, a favor del ejemplo que él les da.

### **DÍA FINAL: LIDERAZGO MAL ORIENTADO VS FALTA DE CONVICCIÓN**

En la era actual, muchos abusan de sus características inherentes de mando o convicción para dominar y mover a su antojo a personas de mente frágil, logrando con ello sus propósitos que en ningún momento tienden a ser benévolos. Resultan ser tantas las personas que siguen a este tipo de líderes que son ellas mismas, las multitudes, las que hunden el terreno que pisan y con ello hunden sus vidas y sus ideales, por su parte el líder habrá logrado su propósito, ver caer ante sus pies un legado de personas que no ofrecieron más allá que lo que se les ordenó.

## **LA CORRECCION**

### Equivocarte estimulando la ayuda, la participación.

A medida que pasa el tiempo, y las relaciones en la empresa se tornan progresivas, nadie se toma la molestia de agradecerle al líder su magnífica labor hasta que los resultados les beneficien personalmente a cada uno de los integrantes del grupo; parece ser que lo bueno es señal de “nada está pasando”. Sin embargo, lo contrario sucede cuando el líder se equivoca o parece equivocarse, inmediatamente dos o más le echarán en cara su “error” y la persona que lo hizo se sentirá orgullosa por haber detectado tal barbaridad. Qué hábil resulta ser un líder, que se pone al nivel de su grupo para invitarlos a que sobrepasen los niveles propios y los del mismo líder, arriesgándose a quedar incluso como un tonto; y, ¿qué es esto?, tan solo es una ocasión social, el hombre piensa que le está ayudando, considera que la expresión de su ignorancia, es una indicación de su conocimiento. El líder usa entonces la técnica de comportarse según la cultura y educación, no según la verdad, por que las personas cuando quieren buena educación y relaciones sociales no soportan la verdad. En verdad, solo la gente estúpida y los pedantes imaginan que su relación es la de instruir a todo el mundo, cuando el motivo de la gente suele ser, no el buscar la instrucción, si no atraer la atención.

## **LA RAZÓN DE NO EXPLICAR TODO CUANTO SE PREGUNTA.**

Con frecuencia preguntamos, ¿Me está ignorando?, bueno, puede ser que estén poniendo más atención que la que se merece la persona. Cuando se pide a un maestro, líder, profesor, o cualquier título que venga en mente, -se explique el

significado de un tema-, y este se niega, te está invitando a que uses tu capacidad indagadora, a descubrir potenciales escondidos, te está invitando a superarlo. En una ocasión un alumno pregunto al maestro la razón por la cual nunca les explicaba los cuentos que les contaba, y este le contesto: -Perdón-, para remediarlo te daré una manzana; el alumno respondió alagado –gracias maestro-; el maestro sugirió que el daño no estaba reparado y que si a consecuencia de tal, le permitía pelarle la manzana, a lo que el alumno dijo, -sí, muchas gracias maestro-; ¿Te gustaría que ya que tengo el cuchillo en la mano te lo corte en trozos para que te sea más cómodo?, -Me encantaría, pero no quisiera abusar de su hospitalidad, respondió el alumno-. No es abuso si yo te ofrezco. Solo deseo complacerte, permíteme también que lo mastique antes de dártelo;-¡No maestro!-, no me gustaría que hiciera eso, se quedó sorprendido el alumno. El maestro hizo una pausa y dijo: Si yo les explicara el sentido de cada cuento, sería como darles a comer fruta masticada...Se debe valorar a un líder, es una persona con mucho que dar; pedirle mucho y ofrecerle más.

## **LIDERAZGO DE NOMBRE VS ACCIONES DE LIDERAZGO**

### Esclavo contra maestro

Cuanto más se le rinden honores a una persona y se le resaltan sus cualidades, más desvaría emocionalmente si es que no sabe hacer uso y razón de sus alcances, ni orienta sus potenciales a sentidos objetivos, es decir, cuando no sabe el por qué del amor y respeto de los demás, cuando no sabe la razón del por qué llegó a ser lo que él cree que es. Un líder siempre recibirá las muestras de afecto de la mejor manera, sin caer en la modestia o indiferencia ante quienes le

admiran. Llegado el momento en que una persona hace uso de la presunción, la vanidad, el dinero y el poder, se hace esclavo de dichas cosas, entonces aquella persona que se creía líder, pasará a ser dominada mentalmente por aquel sabio que en mente sostenga: Trascender a niveles inalcanzables aun el alma abandone el cuerpo, nada material se lleva, pues a donde el pensamiento en vida dirige, no se necesita el brillo del metal.

Hay cientos de formas de arrodillarse y besar el suelo:

-Aquel líder que a sabiendas que edificó con su ejemplo e infinita voluntad un recinto de colaboración y amor, se inclinará y besará el suelo dándole gracias por no haberse sumido y mantenerle firme durante su magnánima labor.

-Aquel ser que osa llamarse líder infringiendo las normas de la ética y la moral, seguramente recibirá el castigo humano o celestial y besará el suelo con la derrota que él mismo se impuso, con el arma que accionó su partida: sus ideales, y con aquel dedo que jaló el gatillo: la respuesta a sus ideales a falta de corazón.

“Si la luna se refleja en un pozo, y alguien está pretendiendo alabar a la luna, aunque por ignorancia mira dentro del pozo, el objeto de sus alabanzas es la luna, no su reflejo; su infidelidad surge del error de las circunstancias. Ese hombre bien intencionado está equivocado en su error; la luna está en el cielo y él la supone en el pozo. Por estos falsos “líderes” la humanidad está perpleja, y conducida por vanas codicias a su dolor.

Si se puede pulir el metal hasta asemejarlo a un espejo, ¿Qué pulido podría necesitar el espejo del corazón?, entre el espejo y el corazón esta es la única diferencia: “El corazón oculta secretos, pero el espejo no”.

Los intelectuales planean su reposo, los amantes de la vida se avergüenzan de descansar. ¿Y tú? ¿Qué eres? ¿Una persona cansada? O con ganas de caminar.

Es un error calificar a los líderes por su número de seguidores, sin embargo, la gente carece en un sentido amplio de justicia; se califica a la gente que sigue a un líder, como gente que tiene bien definido su porvenir. No toda la gente acepta que alguien es superior a ellos, a medida que crecemos nos aferramos a falsas ideas que impiden reconocer el éxito en las demás personas. Si tan solo existiera una persona que siga a un líder totalmente por convicción eso ya sería bastante, pues siempre se cae en el error, que solamente cierta gente tiene la llave del reino de la felicidad.

El líder tiene en mente que ganar no es lo más importante, ¡es lo único! El liderazgo entonces invita a comprender que lo que vale es lo que se ha vivido y no lo que se ha contado.

Un líder no es más que un hombre humilde. No puede cambiar los designios de su muerte. Pero su espíritu impecable que ha reunido tras grandes hazañas, puede detener su muerte por un momento para permitirle regocijarse por última vez al evocar su poder. Podemos decir que ese es un gesto que la muerte tiene con quienes poseen un espíritu impecable. Un líder nunca muere.

La cumbre del éxito está en lo que se enfatiza. O la desdicha o la fortaleza. Cuesta el mismo trabajo lo uno que lo otro.

La humildad del líder no es la humildad del mendigo. El líder no humilla la cabeza ante nadie y, al mismo tiempo, tampoco permite que nadie humille la cabeza ante él. El mendigo, en cambio, enseguida se arrodilla y se arrastra por los suelos ante cualquiera que considere prominente, pero también exige que alguien aún más inferior haga lo mismo con él.

Los líderes no ganan la victoria golpeando su cabeza contra muros, sino rebasando los muros. Los líderes saltan sobre los muros, no los derriban.

La diferencia entre un hombre corriente y un líder es que para un líder todo es un desafío, mientras que para un hombre corriente todo es como una bendición o una maldición.

El mundo y la gente tienen subidas y bajadas, y la gente sube y baja con su mundo; los líderes no tienen por qué seguir las subidas y bajadas de sus semejantes, sin embargo, se despojan de comodidades y lo hacen.

Cruzar hacia la libertad son los frutos del buen liderazgo: vivir por siempre.

El mayor enemigo del líder es la importancia personal. Lo que lo debilita es llegar a sentirse ofendido por lo que hacen o dejan de hacer sus semejantes.

El arte del líder consiste en aprender todas las vestiduras del liderazgo, y aprenderlas tan bien que nadie sepa que estas vestido. Para conseguirlo se necesita ser durante un tiempo y conjuntamente, despiadado, astuto, paciente y dulce, hasta lograr después ser el mismo en todo tipo de escenario.

Ser despiadado no significa aspereza, astucia no significa crueldad, ser paciente no significa negligencia y ser dulce no significa estupidez.

Como agua fresca en el desierto, como la música de las esferas y entre multitudes dormidas, siempre habrá un líder que pueda impulsar al cambio, de no haberlo, ocupa su lugar y se el líder de tu propia vida.

### **3.2 Liderazgo en la propia vida**

Es muy difícil separar totalmente la vida profesional de la vida personal. No suele ocurrir que una persona sea un líder en su trabajo y en cambio se comporte de manera conformista, sin empuje, en su vida privada, o de una manera distinta.

El líder suele actuar con el mismo nivel de autoexigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético en todos sus ámbitos de actuación con un inquebrantable dominio de su actitud, aunque esto conlleve un sacrificio.

El líder debe ser una persona coherente y convincente, capaz de mantenerse fiel a sus principios e ideales y de no renunciar a ellos.

El liderazgo conlleva tal nivel de responsabilidad y de presión, requiere tanta ilusión y optimismo, demanda tanta persistencia y dedicación, exige tanta capacidad para convencer, animar, motivar, etc., que tan sólo una persona con una vida equilibrada personal, familiar y profesionalmente será capaz de dar lo mejor de sí misma y estar a la altura de las circunstancias; de no serlo, el día a día le terminará absorbiendo.

El liderazgo hay que ejercerlo a lo largo de toda la vida, es una carrera a largo plazo, por lo que exige dosificar las fuerzas y no quemarse en un vaivén alocado.

El líder tiene que saber delegar: es imposible abarcarlo todo, se centrará en lo esencial y delegará al equipo otras obligaciones que cumplirán al máximo.

### **3.3 Liderazgo en cualquier puesto de trabajo**

Hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico: La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo. Puede ocurrir que en un grupo 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.

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

El liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva, se puede ejercer con independencia del puesto que ocupe, sin limitar su actuación a un mero seguidismo.

De hecho, una de las responsabilidades del líder es formar nuevos líderes al promover este espíritu, con vista a que el día de mañana le puedan sustituir.

Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que en cierto modo ha fracasado.

### **3.4 Más allá de la administración**

El líder debe poseer la voluntad y capacidad de controlar los resultados de las demás personas. El poder de liderar debe ser otorgado libremente por los que son liderados.

El poder del liderazgo se basa en el consentimiento mutuo, en las expectativas y el compromiso. El poder de gestión se debe principalmente, al cargo o a la posición.

La gestión puede ser eficaz sin reconocer la existencia de un contrato social entre los gestores y los empleados, y sin el acuerdo de los que son gestionados o dirigidos.

Los frutos de las buenas prácticas de administración se potencian y se mejoran cuando el poder de gestión y el poder de liderazgo se complementan mutuamente.

Los que dirigen hacen que la gente haga las cosas. Los líderes hacen que la gente desee hacer las cosas.

Se debe dejar en claro que se administran cosas. Administrar es hacer cosas correctamente optimizando los recursos, es decir, hacer lo más con lo menos.

En cambio, y más allá de la administración, en el liderazgo se lideran personas y se es proactivo. Liderazgo es hacer las cosas correctas correctamente, es decir, las que se deben de hacer y no cualquier cosa como con la administración. El líder sabe a donde va, tiene rumbo. La administración viene después del liderazgo.

### **3.5 Autoridad, poder y persuasión.**

Existen tres tipos de autoridad, la formal, la técnica y la carismática, la primera es la que da el puesto, la segunda son los conocimientos adquiridos que respaldan la autoridad en determinado caso o materia, la carismática se genera al pasar del tiempo, se le conoce también como moral. La dirección de un grupo debe basarse en la autoridad y en la persuasión. El liderazgo se debería basar en la persuasión, donde ocurre un intercambio de ideas: convencer a los subordinados de que hay que actuar de tal manera, de esta forma la persona se siente tomada en cuenta y considera las decisiones como algo propio, lo cual a su vez hace que rinda más.

Cuando el equipo es problemático y rechaza la propuesta, el líder debe utilizar su autoridad aunque sea impopular y hacerlo con determinación.

Basar el liderazgo en la persuasión y no en la autoridad no es un signo de debilidad, ni implica ser menos exigente. Por el contrario, no hay mayor muestra de autoridad

que el poder recurrir a ella y no hacerlo, renunciar voluntariamente al empleo del poder en favor de la persuasión.

Buscar en la organización un ambiente de trabajo agradable, no significa que se admitirá bajo ningún concepto la menor indisciplina. Al empleado hay que tratarlo como una persona responsable, pero hay que exigirle madurez.

El poder se define como una capacidad, mientras que la autoridad se define como un arte. Ejercer el poder no exige inteligencia ni valor. Cuando se ha perdido la autoridad es entonces cuando se ejerce el poder. Esto significa que ya no hay autoridad sobre alguien o nunca la hubo.

### **3.6 El líder**

“El sustantivo inglés leader señala a la persona número uno, al que va a la cabeza de los demás, alguien que muestra el camino, aquel que esta más alto en el rango de la autoridad, político profesional que controla un partido o una estructura política, persona prominente, importante e influyente, capitán, comandante, oficial, jefe, director, guía.”

*Carlos Colunga Dávila*

Leader proviene de dos términos del inglés antiguo: *lad* que significa camino e *id* que denota ir en ruta o viajar. Quien logra que las cosas se realicen a través de otras personas. Persona que es vista por otros como la principal responsable para el logro de los objetivos del grupo.

El líder es aquella persona capaz de influir en los demás consiguiendo que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común mediante la habilidad innata de gestión y el uso del liderazgo. El líder, sin disponer de autoridad jerárquica, tiene capacidad de decidir la actuación del grupo debido a su influencia, determinada por la "autoridad moral". Es por tanto, la referencia dentro de un grupo inspirado al saber que al frente se encuentra el líder, auténtico ejemplo de dedicación que consigue materializar sus sueños.

## LIDER Y LIDERAZGO

- El líder es el individuo
- El liderazgo es la función o actividad que desarrolla el individuo.
- No todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes.
- Los puestos o las jerarquías no presuponen el ejercicio del liderazgo (deberían)

### **3.6.1 Características del líder**

La determinación y el tacto de un líder abarca en su totalidad un gran contexto que a continuación se describe:

#### **¿El líder nace o se hace?**

Es un tema de discusión frente al liderazgo. En realidad no es líder quien quiere si no quien puede. Desgraciadamente la vida no premia esfuerzos si no resultados.

Ser líder implica cualidades muy sobresalientes adquiridas de manera innata que no todos poseen y que otros tantos si favoreciendo su desarrollo, aunque a veces resulta más determinante la formación, preparación, experiencia y conocimiento que se va adquiriendo al asumir responsabilidades, tomar decisiones, solucionar problemas, y en definitiva el transitar por la vida.

Hay técnicas de liderazgo, conducción de equipos, motivación, etc. que el líder tiene que dominar; es importante asistir a seminarios, leer y conocer la opinión del grupo.

Los subordinados entienden que el líder no tiene por qué conocer todo, (para eso están los expertos), pero esperan de él un conocimiento y formación integral.

### **Visión de futuro**

El líder consigue apoyo a cambio de ofrecer un proyecto estimulante: vende ilusiones. El líder se caracteriza por marcar objetivos ambiciosos anticipando los cambios, tomando la iniciativa, adelantándose a los competidores y persiguiendo el bien común, de tal modo que al conseguir su respaldo, las personas se identifiquen con las metas marcadas, las hagan propias y luchen por ellas con auténtica pasión.

Alguien sin visión de futuro podría ser un buen gestor capaz de alcanzar los resultados, pero nunca un líder, el cual asegura la supervivencia de la empresa.

Alguien con una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

## Ética y responsabilidad social

La rectitud y mesura superarán en un futuro no lejano, el más impresionante de los títulos universitarios, pues esto se vive, no se memoriza. (DEL RIO SOBREYRA, 2008).

La Ética estudia las buenas costumbres, y es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre". Es el código de principios morales que prescribe lo que es correcto e incorrecto, en la conducta de las personas.

- *Ética personal:* Reglas conforme a las cuales un individuo conduce su vida.
- *Ética empresarial:* Expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales y el comportamiento de las empresas en su país de origen y en el extranjero.

La responsabilidad social es la obligación de la empresa de ejecutar acciones que sirvan tanto a sus intereses como a la sociedad afectada por sus actividades.

### Lo que destaca a un líder:

**Persona de acción:** Fija objetivos exigentes y lucha valerosamente por alcanzarlos.

**Brillante:** Sobresale por su inteligencia y su espíritu combativo.

**Coraje:** No se amedrenta. Hay que vencer obstáculos y convencer a mucha gente.

**Contagia entusiasmo:** Su equipo percibe que las metas son positivas para ambos.

**Gran comunicador:** Habilidad que le va a permitir "vender" su visión.

**Convincente:** Sabe presentar sus argumentos de forma que consigue apoyo.

**Gran negociador:** Lucha por sus objetivos dentro y fuera de la organización.

**Capacidad de mando:** Basa su liderazgo en el arte de la convicción.

**Exigente:** Con sus empleados, y consigo mismo.

**Carismático:** Aunque es mejor un líder sin carisma con alto sentido de la honestidad, que un carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

**Honestidad:** El liderazgo se mantiene en el tiempo, no es una moda pasajera.

**Cumplidor:** Es una persona de palabra: lo que promete lo cumple.

**Coherente:** Tiene que vivir aquello que predica.

**Trabajador:** Demostrando que es posible compaginar con la vida privada.

**Perseverante:** Las metas se alcanzan con esfuerzo sostenido y auténtica obsesión.

**Flexible:** Las circunstancias son cambiantes, pero las políticas no. Lo que hoy vale puede que no valga mañana. La flexibilidad no debe presentarse contra políticas, pues no habría flexibilidad si no incumplimiento.

**Realista:** Compagina su visión del largo plazo con el día a día.

**Autodominio:** Determina en gran medida el estado de ánimo de la organización, (si él cae, la organización se derrumba). Debe ser capaz de controlar sus emociones.

**Prudente:** Aunque asume riesgos, no por ello deja de ser prudente.

**Justo:** Debe ser y parecer justo. Los empleados aceptan que se les exija, lo que no tolerarán nunca será la injusticia.

**Humano:** Esta cualidad logra no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio.

**Accesible:** Un líder distante difícilmente motiva; en el mejor de los casos produce indiferencia y en el peor origina rechazo.

**Humilde:** No es síntoma de debilidad, implica reconocer las propias limitaciones, escuchar y pedir consejos.

**Generoso:** Si el líder exagera el nivel de exigencia, lo debe ser en las retribuciones.

**Culto:** El conocimiento es fuente de ideas, tratará con numerosas personas.

**Inquieto:** Persona inconformista, que le gusta indagar, aprender e investigar.

**Optimista:** Ve los obstáculos superables y se recupera de los fracasos.

**En buena forma física:** Es la única forma de poder rendir al 100%.

**Aceptar el cambio:** Combate el continuismo (esto se hace así porque siempre se ha hecho así), cuyos efectos pueden ser realmente nocivos.

Existen tres tipos de cambios. El primero es el *planeado*, promovido por el líder. El segundo es el *imprevisto*, que ocurre de la noche a la mañana, y el tercero más peligroso llamado *paulatino*, el que se produce de manera gradual, casi imperceptible, lo que hace que resulte muy difícil detectarlo.

**Corre riesgos:** Deben ser asumibles, no a cara o cruz. No correr riesgos implicaría correr un riesgo todavía mayor (perder oportunidades).

**Disposición para aprender:** Ningún conocimiento es más grande que el que resulta al sumar el de todos. El líder desarrollará el talento como ventaja competitiva.

**Modo de actuar:** El liderazgo de cada persona es diferente, cada líder ejerce su liderazgo de manera particular, no hay dos estilos iguales, lo que si hay es un dominio personal de la actitud bien orientado en cualquier ámbito. Esto crea esencia, más que una presencia acorde a “algo”. De esta manera se crea identidad, y con ello el líder ejemplifica, pues es un patrón de modelo.

Un líder debe ser capaz de cuestionar cuando sea necesario incluso a su jefe (dentro, por supuesto, de la máxima disciplina y respeto). El líder debe ser capaz de manifestar su discrepancia (en último término, el propio jefe se lo agradecerá).

**Sensible y meticoloso:** Para alcanzar la excelencia en las cosas grandes hay que empezar por preocuparse de las pequeñas.

**Fijar las reglas del juego:** Dejar muy claro qué es lo que espera de su gente y qué pueden esperar ellos a cambio (hay que evitar malos entendidos).

**Leal:** Exigirá lo máximo a sus empleados, pero al mismo tiempo nunca les fallará.

**Respetuoso:** El tener autoridad no tiene que ir reñido con un trato educado.

**Compasivo:** Comprensivo cuando el error del personal no se ha debido a mala fe.

**Estratega:** El líder consensuará con su equipo los objetivos a largo plazo. Deben ser muy exigentes, realistas y alcanzables. Una vez que se han fijado las metas, el líder dará autonomía dentro de ciertos límites a los distintos departamentos para que procedan como consideren más oportuno (la persona que hace el trabajo es quien mejor conoce la forma de hacerlo).

### **La herencia incalculable de un líder**

La visión del auténtico líder es hacer algo que perdure, que trascienda; no se limita a buscar el bien de la empresa tan sólo durante el tiempo que él esté al frente.

Para alcanzar este objetivo el líder debe:

Preocuparse por crear una cultura y un sistema de trabajo que le sobreviva. Tiene que formar nuevos líderes para que, llegado el momento, puedan tomar las riendas.

El líder debe saber cuando conviene retirarse y dar paso a gente nueva. No debe esperar a que comiencen a oírse las primeras voces pidiendo su sustitución, debe ser consciente de que su posición al frente de la empresa es temporal mientras sea la persona que más “empuje”.

Lo cierto es que aunque un individuo tenga las características de líder no significa que otros lo consideren como tal.

Tener un líder no significa automáticamente tener un liderazgo efectivo.

Sin duda, No hay que ser, también hay que parecer, y viceversa. Las características anteriormente citadas, demuestran el prototipo ideal de líder actual. Toda persona que se proponga ser líder al menos debe de tratar desarrollar las cualidades antes mencionadas. Sin embargo, en la interioridad del ser humano, en la intimidad, fuera de las relaciones públicas que invitan la actuación y la máscara, es entonces cuando la persona se da cuenta si sólo parece líder o también es, pues se puede engañar a la gente, pero el único imposible de engañarse es uno mismo. Sólo así con el pensamiento como único testigo, se puede decir sin temor a equivocarse, se es o no se es líder.

### **3.6.2 Aprendiendo a liderar**

Las siguientes son herramientas indispensables de las cuales un líder se apoya para lograr que su actuar esté directamente relacionado con la imagen que para los demás significa, de modo tal que bajo su responsabilidad está el seguirlas o desecharlas. No se debe pasar por alto que el liderazgo en gran parte de su esencia es bienestar físico, emocional, personal, intelectual y espiritual.

## **LOS 10 MANDAMIENTOS DEL LÍDER EXITOSO -Og Mandino-**

Mandamientos que han de seguirse para llegar a ser un líder como en su tiempo lo fueron los grandes. El líder que domina las tentaciones producto de la abundancia pasajera y que contra ellas lucha, está empapado de éxito. Pues el éxito no es lo que nuestros ojos creen ver, si no la actitud positiva que de esto se desprende.

### **1. Debes trabajar cada día como si tu vida estuviera en juego.**

No fuiste creado para una vida de ocio. El trabajo es tu amigo. No necesitas amar las tareas que desempeñas. Hasta los reyes sueñan con otras ocupaciones. Debes trabajar y es cómo lo hagas, no lo que hagas, lo que determinará el curso de tu vida.

Lleva a cabo siempre todo lo que se te pida, y más. Tu recompensa llegará, solo existe un método seguro de obtener el éxito y es por medio del trabajo arduo. Si no estás dispuesto a pagar ese precio para distinguirse, disponte a ser mediocre.

Compadece a los que te ofenden y te preguntan por qué haces tanto a cambio de tan poco. Los que dan menos, reciben menos.

Nunca caigas en la tentación de disminuir tus esfuerzos, aunque estés trabajando para otro. Tu éxito no es menor si alguien te está pagando por trabajar para ti mismo.

Siéntete agradecido por las tareas y por lo que éstas te exigen. Si no fuera por tu trabajo, no podrías comer tanto, ni disfrutar tanto, ni dormir tan profundo, ni estar tan sano, ni gozar de las sonrisas de gratitud de los que te aman por lo que eres, no por lo que haces.

## **2. Debes aprender que con paciencia puedes controlar tu destino.**

Mientras más tenaz sea tu paciencia, más segura será tu recompensa. No existe ningún gran logro que no sea el resultado de un trabajo y de una espera paciente.

La vida no es una carrera. Ningún camino será demasiado largo si avanzas sin prisa. Evita todo carruaje que haga un alto para ofrecerte un rápido viaje a la riqueza, la fama y el poder. La vida tiene condiciones, tan duras hasta en sus mejores momentos, las tentaciones cuando hacen su aparición, pueden destruirte.

La paciencia es amarga, pero su fruto es dulce. ¿Qué herida sanó alguna vez a no ser poco a poco?

Todos los atributos que se proclaman necesarios para alcanzar el éxito, son inútiles si no tienes paciencia. Ambicionar sin paciencia te separará de tus ganancias.

Empléala para robustecer tu espíritu, para dulcificar tu carácter, para calmar tu enojo, para sepultar tu envidia, abatir tu orgullo, refrenar tu lengua, contener tu mano y entregar tu ser, a su debido tiempo, a la vida que mereces.

## **3. Debes trazar tu camino con cuidado o siempre irás a la deriva.**

Se puede trabajar con diligencia y aun así no elevarse jamás sobre la mediocridad a menos que se tracen planes y se establezcan objetivos. Nunca una nave ha elevado anclas y extendido sus velas sin tener un destino. Ningún ejército ha emprendido la marcha sin un plan para obtener la victoria.

La vida es un juego con pocos jugadores y muchos espectadores. Los que miran son los que vagan por la vida sin sueños, sin planes ni siquiera para el día siguiente. No los compadezcas. Eligieron ya cuando no eligieron nada. El mirar no ofrece peligro.

¿Quién puede tropezar si no hacen ningún esfuerzo por participar?

¿Eres jugador? Como jugador no puedes perder. Los que triunfan pueden llevarse los frutos de la victoria, pero los que hoy han sido derrotados han aprendido lecciones valiosísimas que mañana pueden inclinar las cosas a su favor.

¿Qué deseas de la vida? Considéralo durante un tiempo y mucho antes de que decidas, porque puedes obtener lo que pretendes. ¿Se trata de riqueza, poder, un hogar lleno de amor, tranquilidad de espíritu, tierras, respeto, posición? Sean cuales sean tus objetivos, grábatelos en la mente y nunca los olvides. Comprende que aun eso puede no ser suficiente, porque la vida es injusta. No todos los que trabajan duro y con paciencia y se fijan objetivos, alcanzan el éxito. Sin embargo, sin ninguno de esos tres atributos, el fracaso es algo seguro. Date a ti mismo todas las probabilidades de triunfar. Y, si fracasas, ¡fracasas luchando!

#### **4. Debes prepararte para la oscuridad, mientras viajas bajo la luz del sol.**

Comprende que ninguna condición es permanente. En tu vida existen estaciones del mismo modo como existen en la naturaleza. Ninguna situación a la que te enfrentes, buena o mala, será duradera.

No hagas planes que abarquen más de un año. Todo depende de cómo se enfrente uno a los inesperados movimientos del enemigo, que no pueden preverse.

Tu enemigo, pueden ser los ciclos de la vida, estos ritmos misteriosos de altibajos que, como las grandes olas, se alzan y caen en las playas del mundo. Compadécete del hombre rico que viaja en la marea alta de lo que cree interminable. Cuando la calamidad le golpea, se arruina. Vive siempre preparado para lo peor.

Compadecete al pobre, hundido en la marea baja de un fracaso tras otro. Nunca dejes de esforzarte.

Ten siempre fe en que las condiciones cambiarán. Tu período de desgracia debe tener un final. Busca a aquellos cuya marea es baja y levántalos. Prepárate para el futuro. Puede llegar el día en que lo que tú hayas hecho por otro, lo hagan por ti.

Recuerda que nada es permanente, pero, sobre todo, atesora el amor que recibes. Este sobrevivirá mucho después que tu oro y tu buena salud se hayan desvanecido. Y considera que puedes perder hasta ese amor, pasado un tiempo, a sabiendas que un día os reuniréis para toda la eternidad en un lugar donde no hay fracasos.

##### **5. Debes sonreírle a la adversidad hasta que ésta se rinda a tus pies.**

La adversidad no es una condición permanente. ¡Recíbela con los brazos abiertos! Deja que las lágrimas te limpien los ojos para que puedas ver la verdad. Tu

antagonista, al final, siempre será tu mejor apoyo. La adversidad es la lluvia de la vida. Hasta el desierto florece después de una tormenta.

Poco es lo que aprenderás de tus victorias, pero cuando seas derrotado, adquirirás un gran conocimiento, porque sólo entonces te familiarizarás con tu ser verdadero, ya que, al fin, estarás libre de los que te adulan. ¿Y quiénes son tus amigos? Cuando la adversidad te abrume, será el mejor momento para que los cuentes.

Recuérdate tú mismo, en tus horas más negras, que el fracaso es sólo un paso más hacia el éxito, que todo descubrimiento de lo que es falso dirige hacia lo verdadero.

## **6. Debes comprender que los planes son sólo sueños cuando no hay acción.**

Aquel que está siempre indeciso, que retrasa las cosas en vez de actuar, lucha en vano contra el fracaso. ¿No es un tonto el que, dándose la oportunidad de mejorar, se queda deliberando hasta que, en vez de él, escogen a su vecino?

El mundo siempre determinará tu vida por lo que realizas. ¿Quién puede medir tus talentos por los pensamientos que tengas o las emociones que experimentes? ¿Y cómo demostrarás tus habilidades si siempre eres espectador y nunca jugador?

Anímate. Comprende que la actividad y la tristeza son eternos polos opuestos. Cuando tu mente se ocupa de la tarea que tienes entre manos, tienes poco tiempo para la autoconmiseración y los remordimientos. La acción es el bálsamo que cura cualquier herida.

Recuerda que la paciencia es el arte de esperar, con fe, la recompensa que mereces por tus buenas obras, pero que la acción es el poder que las hace posibles.

Nadie actuará por ti. Tus planes seguirán siendo los sueños de un indolente hasta que te levantes y luches contra las fuerzas que te disminuyen. El emprender la acción es siempre peligroso, pero el sentarse a esperar a que las cosas buenas de la vida te caigan en el regazo, es la única vocación donde el fracaso destaca.

Todo lo que está entre tu cama y tu tumba, está siempre marcado por la incertidumbre. Ríete de tus dudas y sigue adelante. Y si es descanso lo que buscas en lugar de trabajo, ánimo. Actúa u otros actuarán antes que tú.

## **7. Debes sacudir las telarañas de tu mente antes de que éstas te aprisionen.**

La mente es un lugar propio, puede hacer del infierno un cielo, o del cielo un infierno.

¿Por que sigues pensando en el amor que hace mucho perdieras por tu propia tontería y temeridad? ¿Ese recuerdo te ayudará a lograr una mejor digestión? ¿Por qué te sigues condoliendo de tus fracasos?

¿Por qué sigues recordando el rostro que te hizo daño? El pensamiento de una dulce venganza ¿te ayudará a dormir mejor esta noche?

Los amigos muertos, los empleos fallidos, las palabras que hirieron, las penalidades inmerecidas, el dinero perdido, las metas no alcanzadas, las ambiciones destruidas,

las lealtades quebrantadas... ¿Por qué has conservado todo ese nocivo acervo como si tuviera algún valor? ¿Por qué no haz dejado lugar para un pensamiento feliz?

Echa fuera esas hebras trágicas del pasado. La capacidad de olvidar es una virtud, no un vicio.

De la misma manera tienes que pensar que no puedes hacer nada acerca del mañana, con sus posibles angustias y desaciertos. Todo lo que posees, lo que puedes acomodar a tu voluntad es el momento actual.

¡Qué locura es esperar el mal antes de que acontezca! Quizás jamás suceda. Preocúpate sólo por el presente. El que se preocupa por las calamidades, las sufre doblemente. Olvídate del pasado y deja que Dios se preocupe del futuro. Él es mucho más capaz que tú.

## **8. Debes aligerar tu carga si quieres llegar a tu destino.**

¡Cuán diferente eres ahora del niño que fuiste! Llegaste a este mundo sin nada, pero con los años te has ido sobrecargando con tanto equipaje pesado en nombre de la seguridad, que tu viaje por la vida se ha convertido en un castigo en vez de placer.

El verdadero mérito del hombre se mide por los objetos que rehúsa perseguir o adquirir. Las grandes bendiciones de la vida ya están dentro de ti o a tu alcance.

Abre los ojos a la verdad antes de que tropieces precisamente con los tesoros que tanto buscas. El amor, la paz de espíritu y la felicidad, son joyas que ningún tipo de fortuna, ninguna cantidad de tierras o monedas, pueden exaltar o desperdiciar.

La mayor falsedad del mundo es que el dinero y las propiedades del mundo pueden llenar de gozo tu vida. Si la riqueza se convierte en parte de tu equipaje, serás un asno cuyo lomo se dobla bajo el peso del oro que debes soportar hasta que la muerte aligere tu carga.

De todos los bienes materiales innecesarios que abrazas, no te podrás llevar de este mundo más de lo que puedes sacar de un sueño. Admite la riqueza de mala gana en tu hogar, pero nunca en tu corazón.

Y no le envidies a ningún hombre sus grandes posesiones. Su equipaje sería demasiado pesado para ti, como ya lo es para él. Tú no podrías sacrificar, como él, salud, paz, honor, amor, tranquilidad y conciencia para obtenerlas. El precio es tan alto que, al final, el trueque se convierte en una gran pérdida. Es más aquel que se contenta con menos.

## **9. Nunca debes olvidar que siempre es más tarde de lo que piensas.**

Recuerda que el negro camello de la muerte siempre está cercano. Vive siempre con el pensamiento de que no vas a vivir para siempre. Es tal la ironía de la vida que ese conocimiento, por sí solo, te permitirá gustar de la dulzura de cada nuevo día en vez de que lamente la oscuridad de tus noches.

Todos hemos estado muriendo, hora tras hora, desde el momento en que nacimos. Entender esto, hace que todas las cosas se sitúen en su perspectiva apropiada, para que comprendas que esas montañas que te amenazan sólo son hormigas.

Vive con la muerte como tu compañera, pero nunca le temas. Muchos tienen tanto miedo de morir que jamás viven; ten compasión de ellos. ¿Cómo pueden saber que la felicidad de la muerte se nos oculta para que así podamos soportar mejor la vida?

Imagínate que por la noche te llamen para siempre. Vierte lágrimas ahora, mientras puedes hacerlo, por ese día de felicidad que le prometiste a tu familia la semana pasada y la semana anterior, por el día de amor y de risas del que nunca pudieron gozar porque estabas demasiado ocupado en perseguir el oro. Y, ahora, tu familia tiene el oro, es verdad, pero con todo él ni siquiera pueden comprar tus sonrisas.

Vierte lágrimas ahora, mientras tu corazón late todavía, por las flores cuyo aroma nunca aspiras, las buenas obras que jamás harás, la madre a la que nunca visitarás, la música que ya no escucharás, las personas que no dirigirás, las penas que nunca aliviarás, las tareas que no completarás, los sueños que jamás realizarás.

Recuerda que siempre es más tarde de lo que piensas. Quizás el día de hoy puede ser todo lo que te quede.

Aprende a vivir con la muerte, pero nunca huyas de ella. Porque si mueres, tú estarás con Dios; y, si vives, Él estará contigo.

## **10. Nunca debes esforzarte en ser otra cosa que tú mismo.**

Ser lo que eres y convertirte en lo que eres capaz de llegar a ser es el secreto de una vida feliz. Toda persona tiene diferentes talentos, deseos, facultades. Sé tú mismo.

Trata de ser cualquier otra cosa que no sea tú ser genuino y, aunque engañes al mundo entero, serás diez mil veces peor que nada.

Nunca desperdicias ningún esfuerzo en elevarte a algo que no eres por agradar a otros. Jamás te pongas máscaras falsas para satisfacer tu vanidad. Nunca te esfuerces porque te estimen por tus logros, o dejarán de estimarte por ti mismo.

Observa a las plantas y a los animales del campo, cómo viven. ¿Produce una planta de algodón siquiera una manzana? ¿Alguna vez ha producido un granado una naranja? ¿Acaso intenta volar un león?

Sólo el hombre, entre todos los seres vivos, neciamente se esfuerza por ser distinto de lo que está destinado a ser, hasta que la vida lo marca como un inadaptado.

Tú no puedes escoger tu vocación. Tu vocación te escoge a ti. Has sido bendecido con capacidades que son sólo tuyas. Úsalas, no trates de ponerte el sombrero de ningún otro. Un conductor de carrozas con talento puede ganar oro y renombre, pero muere de hambre poniéndolo a cortar higos. Nadie puede ocupar tu lugar. Compréndelo y sé tú mismo. No tienes obligación de triunfar. Tu única obligación es la de que seas tú mismo. Realiza el mayor esfuerzo en las cosas que mejor haces y sabrás, en tu alma, que tienes el éxito más grande del mundo.

## SEA UN LIDER

### 1. Empiece con elogio y aprecio sincero.

Después de haber oído un elogio y críticas constructivas enfocadas primeramente hacia nuestro progresar, cualquier cosa que nos digan, por turbia que suene, será digerible, pues la mente la procesa como consejo.

### 2. Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente.

Busque la manera de darle a entender que algo de lo que él establece no es acorde con objetivos comunes, de esta manera le estará dando uno de los más preciados tesoros en la vida, la capacidad de pensar y aceptar que uno comete errores.

### 3. Hable de sus propios errores antes de criticar los de los demás.

No es tan difícil escuchar una relación de los defectos propios si el que la hace admite humildemente que también está lejos de la perfección.

### 4. Haga preguntas en vez de dar órdenes.

Hacer preguntas no sólo vuelve más aceptables las órdenes, sino que estimula la creatividad de la persona a quien se le pregunta; los resultados son grandiosos.

### 5. Permita que la otra persona salve su propio prestigio.

Aun cuando tengamos razón y la otra persona esté claramente equivocada, sólo haremos daño si le hacemos perder prestigio. Lo que importa no es lo que yo pienso de él, sino lo que él piensa de si mismo.

6. Elogie el más pequeño progreso.

Sea caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios. Aunque estamos siempre listos para aplicar la crítica, siempre sentimos desgano cuando se trata del elogio.

7. Atribuya a la otra persona una buena reputación y la mantendrá.

Repetirle a la persona todo aquello en lo que es bueno, es formarle la mentalidad de progreso, autoestima, buena reputación; por tanto conservará esas actitudes.

8. Aliente a la otra persona.

Haga que los errores parezcan fáciles de corregir, la manera de buscar remedio resultará fácil de encontrarse y se activará a la persona a nunca darse por vencido.

9. Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.

Conteste sus dudas e inquietudes, hágale ver que es un elemento necesario dentro del círculo de relaciones, y que lo que usted sugiere es lo mejor para todos.

## **LAS 5 FUERZAS QUE AUMENTAN EL PODER DEL LIDERAZGO:**

### **Pasión:**

La pasión alimenta una emoción esencial para ejercer el liderazgo: la certeza. Un líder sabe que su visión es alcanzable. Es una fuerte convicción que muchas veces tiene en su única defensa el ardiente deseo por ver realizado lo que aun no existe.

**Oportunidad:**

Mientras algunos están inmersos en las cosas como son, él se para desde una mirada distinta: cómo pueden ser. Es un observador de posibilidades, un buscador de oportunidades en el entorno y potencial de su gente. Constantemente está evaluando nuevas maneras de cerrar la brecha entre su realidad externa y su claridad interior (su visión).

**Decisión:**

La fortaleza de un líder es directamente proporcional a su capacidad para tomar decisiones.

En un mundo en donde la mayoría se resiste a tomar decisiones, quien se atreve se destaca. Con frecuencia esto se logra, más que con el sí a lo que se desea, con el coraje para declarar NO a aquello que no está alineado con nuestra visión.

No sólo nos atrae quien decide aquello que nosotros no nos hemos atrevido a elegir. También nos produce admiración quien es rápido en declarar su postura. Los líderes son hacedores de mundos. Mundos a los que otros desean pertenecer.

**Energía:**

Líder es quien libera la energía de otros. La energía del líder es fundamental, ya que de ella estimula y nutre al equipo de personas que lo siguen. Cuando los otros están "bajos" de energía, el líder se destaca por su capacidad para elevar el nivel de los demás. Esto lo logra al reconocer, validar, ofrecer, apoyar, inspirar, motivar.

## **Reto:**

En el espacio de los retos, surgen los líderes. A veces el líder es el primero en identificar un reto a superar; pero siempre el líder es quien se atreve antes que otros a dar el primer paso, mostrando el camino a seguir. Se adueña de su visión al sumarle su compromiso y acción. De esta forma, se gana la confianza de los demás y le da fuerza a su autoridad. El líder, por sobre todo, asume su propio reto: aquel de superar sus propios temores y limitaciones.

Entonces se concluye que el PODER de un líder radica en su capacidad para encender su Pasión, crear Oportunidades, tomar Decisiones, poner su Energía en movimiento y adueñarse de Retos cada vez mayores.

Los líderes atraen y seducen por una muy buena razón: Recuerdan, al mostrarnos su poder, que estas cinco fuerzas palpitan dentro de todos nosotros.

### **3.7 Líderes emprendedores de acción negativa (Leans) y positiva (Leaps)**

Es muy difícil englobar a los líderes de la historia de la humanidad, pero creo que el más lejano fue el primer Homo Sapiens, que decidió caminar más allá del horizonte y establecer la vida humana alrededor del mundo.

#### **Leaps**

- Jesucristo
- Papa Juan Pablo II
- Gandhi

- Nelson Mandela
- Benito Juárez
- Marthin Luther King
- Buda
- Dalai Lama
- Alejandro Magno
- Julio Cesar
- Lao Tsé
- Confucio
- Madre teresa de Calcuta
- John F Kennedy
- Lady Diana

### **Leans**

- Adolfo Hitler
- Saddam Hussein
- Osama Bin Laden

No hay ningún orden en particular y la admiración es distinta en cada caso, libre albedrío, la gente siempre será la única responsable de sus elecciones. Ellos ya fueron, ahora debemos crear conciencia y elegir a quienes portarán la noble labor de liderazgo, no al azar, sino con juicio y crítica.

Como se aprecia, con toda intención se mencionan pocos líderes de influencia negativa; la intención es dirigir la energía con miras hacia el progreso, tratar de olvidar a aquellas personas que le han hecho daño a la humanidad y reconocer que en verdad el mundo ha dejado un legado de verdaderos líderes.

Por más malvados que hayan sido, no los catalogaría como negativos. ¿Por qué?, porque desencadenaron hechos, respuestas populares... positivas para la historia. El peor de los líderes será el ausente.

### 3.8 El antilíder

Presenta signos de desenvolvimiento contrarios al líder. Entre ellas se encuentran:

**Soberbio:** Se cree en posesión de la verdad, no sabe reconocer sus errores.

**Incumplidor:** Esto le lleva a perder credibilidad y al equipo a no esforzarse.

**Temeroso:** Celoso de su parcela de poder. Se rodea de mediocres y vive a plenitud.

**Apagado:** Carece de energía y empuje difícilmente generará entusiasmo.

**Rehuye el riesgo:** No moverse es sinónimo de perder.

**Deshonesto:** Al carecer de principios éticos cometerá injusticias.

**Falto de visión:** ¿Qué es lo que va a ofrecer?, ¿continuidad? Eso cualquiera.

**Egoísta:** Su única preocupación son sus propios intereses.

**Iluminado:** Si los objetivos que propone son utópicos, la gente desconfiará.

**Autoritario:** Su equipo cambiará de trabajo. Nadie soporta a un tirano.

#### 3.8.1 Síndrome de Burnout

También llamado síndrome de “estar quemado” o desgaste profesional, se considera como la fase avanzada del estrés profesional, y se produce cuando se desequilibran

las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario, lo anterior producto del antilíder. Es un mal invisible que afecta y repercute en la calidad de vida como agotamiento profesional, despersonalización y baja realización personal.

Síntomas específicos:

- Psicosomáticos: fatiga crónica, trastorno del sueño, tensión muscular.
- De conducta: absentismo laboral, adicciones.
- Emocionales: Irritabilidad, falta de concentración, distanciamiento afectivo.
- Laborales: menor capacidad en el trabajo, acciones hostiles, conflictos.

Evidencias que afectan al individuo:

- Exceso de trabajo
- Sobreesfuerzo que lleva a estados de ansiedad y fatiga.
- Desmoralización y pérdida de ilusión.
- Pérdida de vocación, decepción de los valores hacia superiores.

Las empresas deben adoptar las siguientes estructuras para evitar el síndrome:

- Horizontal y descentralizada.
- Mayor grado de independencia.
- Promociones internas justas.
- Flexibilidad horaria.
- Apoyo a la información.
- Cercanía de jefes con empleados sin fines empresariales dentro de la organización.

### 3.8.2 Mobbing

Comúnmente, el acoso laboral o *mobbing* es confundido con el síndrome de *burn-out*. Sin embargo no representan el mismo fenómeno, pues el *burn-out* significa "estar quemado" o desgastado por características inherentes a la profesión, exigencia muy común entre maestros o enfermeras, por citar un ejemplo.

También es confundido con el *bullying* y el acoso escolar, al que se asemeja en mayor medida; la diferencia radica en que en este último siempre está presente la violencia física, mientras que en el *mobbing*, las estrategias que utilizan los acosadores o *mobbers* siempre son más sutiles, más bien de índole psicológica, pues la intención es no dejar rastro o huella del acoso, para hacer notar al acosado, o *mobbed*, como un incompetente o problemático, y, de paso, no poder ser acusados de nada, debido a la difícil demostrabilidad de una agresión de tipo psicológico.

El término *mobbing* (del verbo inglés *to mob*, con el significado antes aludido) proviene de la etología, ciencia que estudia el comportamiento de los animales, sobre todo del campo de la ornitología, donde la conducta defensiva de un grupo de pequeños pájaros consiste en el atosigamiento continuado a un enemigo más grande, con frecuencia un ave rapaz. Estos comportamientos en la naturaleza terminan frecuentemente, o bien con la huida, o con la muerte del animal acosado por varios otros.

El *mobbing* puede desembocar en enfermedad profesional, es decir, derivado del trabajo, aunque tanto autoridades como empresas se muestran muy reacias a admitirlo como tal.

### Estrategias y modalidades de *mobbing*

- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
- Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.

### Perfil habitual de la víctima

- Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física).
- El *mobbing* suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos superdotados, de forma que suelen ser, paradójicamente, los mejores de la organización.
- En otros casos se debe a haberse resistido la víctima a participar, colaborar o a "mirar a otro lado" mientras se producían "enjuagues", es decir, por aquello que conocen o han presenciado.

## **3.9 Teorías del liderazgo**

El Liderazgo ha sido estudiado por muchos autores que buscan descifrar la esencia del mismo, y hay una serie de Teorías del Liderazgo que intentan explicarlo.

## 1. La Teoría de los Rasgos:

Inicia en la década de los cuarenta, aísla las características que distinguen a los líderes de quienes no lo son. Si aceptamos el concepto de los rasgos como válidos podemos asegurar que *todos* los líderes los poseen. Los investigadores no pudieron identificar una serie de rasgos que *siempre* distinguieron a los líderes de los seguidores y a los líderes efectivos de los que no lo son; por ello se intentaron identificar los rasgos asociados con el liderazgo y así se considera que los líderes poseen:

Empuje: Esfuerzo, deseo de logro, ambición, energía, persistencia e iniciativa.

Deseo de dirigir: Tienen disposición para asumir responsabilidades.

Honestidad e integridad: Construyen relaciones de confianza.

Confianza en sí mismos: Para convencer de lo correcto de las decisiones.

Inteligencia: Para reunir e interpretar información y generar expectativas.

Conocimiento relativo al trabajo: Permite tomar decisiones bien informadas.

Los rasgos en sí mismos no son suficientes para explicar el liderazgo ya que las teorías basadas exclusivamente en ellos dejan de lado las interacciones del líder con sus subordinados así como los factores situacionales.

Poseer las características adecuadas sólo “facilita” que un individuo sea un líder efectivo.

## **2. Teorías del comportamiento o conductuales:**

Surgen debido al poco éxito de la teoría de los rasgos. Buscan demostrar si el comportamiento tiene que ver directamente con el desarrollo del liderazgo. Los investigadores de La Universidad del Estado de Ohio, en Estados Unidos, identificaron dos dimensiones independientes en el comportamiento de los líderes:

**a.** La estructura inicial. El líder se identifica por asignar tareas específicas a sus subalternos, así como por su efectivo cumplimiento en el tiempo estipulado.

**b.** La consideración. El líder se identifica por desarrollar las relaciones con sus subalternos en un ambiente óptimo marcado por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los integrantes y el interés por sus problemas y sentimientos.

Según la investigación, los líderes que desarrollan efectivamente los comportamientos de la estructura inicial y la consideración, son sujetos que logran alcanzar todas las metas y la satisfacción de sus equipos de trabajo u organización.

Otra investigación realizada en Survey Research Center de la Universidad de Michigan en 1960, estableció otras dimensiones del comportamiento de liderazgo:

Es fácil que el líder desequilibre la balanza a favor de una de las dinámicas, lo que va en detrimento de la otra.

**a.** Liderazgo orientado a los empleados, o *transformacional*; que se caracterizaban por desarrollar una conducta de interés hacia la relación con sus empleados, en sus necesidades y presto a aceptar las diferencias entre cada uno de ellos.

### *Características*

- Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.
- Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar esfuerzos, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.
- Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas.
- Consideración individualizada: Da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacita, aconseja.

**b.** Liderazgo orientado a la producción, o *transaccional*; la conducta desarrollada por el líder le otorga más importancia a la producción de sus subalternos, sin interesarse en ellos, sus empleados solo eran un medio para producir.

### *Características*

- Recompensa contingente: Promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros.
- Administración por excepción (activo): Controla y busca desviaciones de las reglas y normas, toma acciones correctivas.
- Administración por excepción (pasivo): Interviene sólo si no se satisfacen las normas.
- Laissez-faire: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

No deben visualizarse como enfoques opuestos. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que no ocurriría sólo con un enfoque transaccional.

Si nos centramos sólo en la tarea y no en la relación humana, nos encontramos con cambios permanentes de personal, rebeldía, falta de calidad, bajo nivel de compromiso, bajo nivel de confianza, entre otros síntomas indeseables.

Si el líder no consigue llevar a cabo las tareas, y solo se ocupa de la relación humana, puede que sea el directivo más aceptado, pero el menos productivo.

La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas.

Esta teoría identifica los comportamientos que distinguen a los líderes efectivos de los que no lo son. Dentro de ellas encontramos tres estilos de liderazgo:

- El estilo autocrático: Centra la autoridad, aconseja métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.
- El estilo democrático: Involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados.
- El estilo laissez faire: Describe a un líder que por regla general otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca.

### 3. Teorías de la contingencia:

#### a) Modelo de contingencia de Fred Fiedler

Desarrollada en 1967. Plantea que los grupos eficaces dependen de la relación del líder y sus subordinados. Fiedler desarrollo el Cuestionario del compañero menos preferido (CMP), con objeto de medir si los sujetos se orientaban a las relaciones o a las tareas. A través del mismo se determinó que los sujetos que evaluaban al compañero menos preferido en términos favorables y calificaciones altas estaban orientados a las relaciones; quienes lo evaluaban en términos desfavorables y calificaciones bajas estaban orientadas a la tarea. Una vez evaluado este aspecto fue necesario equiparar al líder con la situación, y en este sentido observó 3 puntos:

**Relaciones líder-miembro**, Grado de confianza y respeto desarrollado hacia el líder.

**Estructura de la tarea**, Procedimiento usado en la asignación del trabajo.

**Poder del puesto**, Poder del líder en la contratación, despido, disciplina, ascensos.

Si las relaciones son buenas, la estructura organizada y el poder amplio, entonces podrá desarrollarse de forma excelente la influencia y control del líder sobre el grupo.

Existen personas que no tienen ningún rasgo de personalidad perfectamente definido y además el estilo de dirección de una persona es innato y por lo tanto fijo. Considerando la afirmación, sólo hay dos formas para asegurar la efectividad del líder. Presentar un nuevo líder que se ajuste a la situación o cambiar la situación para que se ajuste al líder (reestructurar tareas, incrementar o reducir el poder del líder)

## b) Modelo situacional de Paul Hersey - Kenneth Blanchard:

También llamada teoría de liderazgo situacional y fue desarrollada en 1974. Plantea que el liderazgo exitoso se logra si se selecciona el estilo correcto, y eso depende del nivel de madurez o preparación de sus seguidores. Esta teoría señala que el buen líder depende de sus seguidores, si los seguidores lo aceptan o lo rechazan.

El liderazgo situacional emplea las dos dimensiones que Fiedler identificó: comportamiento hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar a cada una como alta o baja y las combinan en cuatro estilos de liderazgo específico:

- *Decir* (alta tarea – baja relación): El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- *Vender* (alta tarea – alta relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- *Participar* (baja tarea – alta relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones; el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- *Delegar* (baja tarea – baja relación): El líder proporciona poca dirección.

El comportamiento final de la teoría de Hersey – Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno:

R1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables, necesitan direcciones claras y específicas

R2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias, están motivadas, pero actualmente carecen de habilidades apropiadas. El comportamiento de la alta tarea compensa la carencia de habilidades de los subalternos y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores psicológicamente “compren” los deseos del líder.

R3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere. Se crean problemas motivacionales que se resuelven mejor mediante un estilo de apoyo, no directivo y participativo.

R4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide. El líder no tiene mucho que hacer porque los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad.

#### c) Modelo de la Ruta – Meta de Robert House:

El comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados, siempre y cuando lo contemplan como una fuente de satisfacción inmediata o un medio para satisfacción futura.

En la Ruta – Meta los líderes ayudan a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran hasta la consecución de las metas de trabajo al reducir obstáculos y dificultades, asegurándose de que sus metas sean compatibles con los objetivos

generales del grupo o de la organización. El comportamiento de un líder es motivante en la medida que hace que la satisfacción – necesidad del subordinado sea contingente a un desempeño efectivo y proporciona la asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para el desempeño efectivo. Hay cuatro comportamientos:

- Líder director: permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas.
- Líder apoyador: amistoso, muestra interés por las necesidades de los subordinados.
- Líder participativo: consulta a su grupo antes de tomar una decisión.
- Líder orientado a logros: establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

En contraste con Fiedler del comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles. Pueden manifestar cualquier estilo dependiendo de la situación.

Esta teoría propone dos tipos de variables situacionales que moderan la relación comportamientos – resultados en el *entorno* que está fuera del control del subordinado (factores que comprenden estructura de la tarea, el sistema de autoridad formal y el grupo de trabajo) y aquellos que son parte de las características personales del *subordinado* (locus de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores ambientales afectan el comportamiento del líder.

d) Modelo de participación del líder de Víctor Vroom y Phillip Yetton:

Este modelo proporciona una serie de *normas* para determinar la forma y cantidad de la toma de decisiones participativas en diferentes situaciones. Se define como un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias alrededor de la estructura de la tarea (elecciones por *sí* o por *no*) y cinco estilos de liderazgo alternativos.

Los estilos de liderazgo posibles según Vroom – Yetton son:

- Autocrático I: El líder resuelve el problema o toma una decisión empleando la información disponible en el momento.
- Autocrático II: Obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. El papel de sus subordinados en la toma de decisiones es proporcionarle claramente la información necesaria en lugar de generar y evaluar soluciones alternas.
- Consultivo I: Comparte el problema con sus subordinados importantes en lo individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo. La decisión puede o no reflejar la influencia de los subordinados.
- Consultivo II: Comparte el problema con sus subordinados como un grupo obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. La decisión puede o no reflejar la influencia de los subordinados.
- Grupo II: Comparte el problema con sus subordinados como grupo, juntos intentan llegar a un acuerdo sobre una solución.

#### **4. Teoría del intercambio líder-miembro**

Fue desarrollada por George Graen y asociados en el año 1973, y establece que basándose en las presiones del tiempo los líderes desarrollan una mejor relación con un determinado grupo de subordinados. En esta teoría se presentan dos grupos:

**El grupo "in"**, representado por el grupo de subordinados en los cuales el líder confía, tiene más atención y probablemente hasta tengas privilegios especiales.

**El grupo "out"**, cuyos miembros tienen una relación superior-subordinado con el líder, menos atención y por ende menos privilegios.

La teoría pretende mostrar como el líder en determinado momento (al inicio de la relación laboral) selecciona a los sujetos que integrarán determinados grupos, y a ciencia cierta no se sabe por que los ubica en un grupo u otro, pero se supone que es basándose en características personales o físicas (edad, sexo, nivel académico) que se asemejan a las de él. Evidentemente los sujetos que integran el grupo "in" desarrollarán de forma más efectiva y eficiente su labor, así como una mejor relación con el superior.

#### **5. Teoría de la atribución del liderazgo**

Esta teoría señala que las personas siempre tratan de comprender las relaciones de causa efecto, es decir, que cuando sucede algo, el individuo por lo general le atribuye lo sucedido a algo. En el ámbito del liderazgo ésta teoría señala que el liderazgo es simplemente una atribución que los individuos se formulan respecto de

otros. Los investigadores señalan que los individuos asocian ciertas características a los individuos que consideran como líderes, entre esas características están: la inteligencia, excelente expresión oral, conducta extrovertida, entre otras.

Es común observar en las organizaciones tratar de explicar basándose en el liderazgo los errores o éxitos de sus resultados. Por ejemplo: si una organización obtiene excelentes resultados, por lo general se le atribuye a la buena dirección y excelente capacidad para liderar del presidente de la empresa. En cambio si la organización obtiene resultados negativos se le atribuye a la falta de coordinación y liderazgo del director o presidente. De igual forma se consideran como líderes eficaces aquellos sujetos que toman decisiones sin dudarlo y cuyo resultado es positivo, y líderes heroicos a quienes asumen la responsabilidad de casos fracasados y obtienen buenos resultados.

## **6. Teoría del liderazgo carismático:**

Plantea que los seguidores atribuyen al liderazgo habilidades heroicas o extraordinarias debido a determinados comportamientos. Robert House estableció tres características: Confianza en sí mismos, convicción en sus creencias y dominio.

Warren Bennis, luego de estudiar 90 líderes de EU, estableció cuatro características: Sentido de propósito, facilidad y claridad para comunicar sus planes, consistencia y enfoque en la prosecución de su visión y conciencia de sus puntos fuertes con determinación para capitalizarlos.

Conger y Kanungo de McGill University estableció cuatro características: Tener una meta ideal que desean alcanzar, un compromiso personal con esa meta, una personalidad no convencional, y tienen confianza en sí mismos y son asertivos.

Este liderazgo tiene una fuerte influencia en sus seguidores, en particular Conger y Kanungo señalan el por qué. Estos líderes arrastran y mueven masas, son líderes que surgen en determinados ámbitos como: la política, la religión, o la guerra en la cual los sujetos ven perdida su esperanza y confianza. Estos líderes responden a una necesidad de tipo social, religiosa, política, o empresarial, *su labor de liderazgo pierde eficacia una vez satisfecha esta urgencia*. Además, por la excesiva confianza en sí mismo puede ser un problema cuando ya haya cumplido su labor.

### **3.9.1 Enfoques contemporáneos como estrategias competitivas**

#### **Imagen corporativa**

Transmite una serie de información al medio donde se desempeña e interactúa la empresa, frente a clientes, proveedores, competidores, etc. Hoy en día su utilización se ha expandido hacia todo tipo de empresas las cuales consideran y captan los resultados que pueden significarle contar con una excelente imagen.

#### **Benchmarking**

Proceso de comparación y medición las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking.

## **Empowerment**

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera involucramiento, un sentido de compromiso y autocontrol.

## **Outsourcing**

También conocido como subcontratación, administración adelgazada o empresas de manufactura conjunta; es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. El objetivo principal de la empresa es reducir los gastos directos, basados en una subcontratación o tercerización de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa.

## **Balanced scorecard**

Según Kaplan y Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos, debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

## **Downsizing**

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo. Significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

## **Outplacement**

Desvinculación programada o asistida. Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas a punto de abandonar la empresa o ser transferidas, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel o condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

## **E – commerce**

El término "comercio electrónico" ha evolucionado desde su significado original de compra electrónica al significado actual que abarca todos los aspectos de los procesos de mercado y empresa habilitados por Internet y las tecnologías de la World Wide Web. Comercio electrónico significa minimizar tiempos y gastos.

## **Coaching**

Es una formación individualizada. Lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas. A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas. La figura del coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que recomienda, pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación.

## **Calidad total**

Implica la participación continua de todos los trabajadores en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. Debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una atención a las necesidades del cliente y comunicación continua con el mercado.

## **Reingeniería**

Modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Es la revisión fundamental y rediseño radical de *procesos* para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad.

## **Las siete S de Mckinsey**

Lista de verificación para poner exitosamente en práctica la estrategia de la empresa. Señala a través de siete palabras que comienzan con ese, los factores vitales a tener en cuenta y que actúan en forma integrada.

Strategy. (Estrategia).

Superordinate goals: (Metas Superiores).

Skills: (Habilidades).

Structure: (Estructura).

Systems: (Sistemas).

Style: (Estilo).

Staff: (Personal).

## **Administración por Objetivos**

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar; es un proceso por el cual los gerentes y subordinados de una organización identifican objetivos comunes y los emplean como guías para la operación.

## **5's**

Técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples:

*Seiri*: Organización. Separar innecesarios

*Seiton*: Orden. Situar necesarios

*Seiso*: Limpieza. Suprimir suciedad

*Seiketsu*: Estandarizar. Señalizar anomalías

*Shitsuke*: Disciplina. Seguir mejorando

## **Análisis FODA**

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

### **3.9.2 Desarrollo de habilidades**

#### **Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

## **Programación Neuro Lingüística**

Programación se refiere a nuestra aptitud para producir y aplicar programas de comportamiento. Neuro se refiere a las percepciones sensoriales que determinan nuestro estado emocional subjetivo. Lingüístico se refiere a los medios de comunicación humana, tanto verbal como no verbal. Entonces, PNL es pensar, decir y actuar congruentemente, a manera de sincronizar con toda clase de personas.

## **Administración del tiempo**

Es hacer el mejor uso del tiempo para asegurar el logro de nuestras metas, lo que se verá reflejado en mayor satisfacción personal y a su vez en la percepción de las capacidades personales. Requiere la capacidad para establecer y priorizar metas tomando en cuenta las habilidades personales, así como las debilidades, los intereses personales, la motivación, las circunstancias particulares y exigencias de una actividad, entre otros aspectos, se debe reconocer la diferencia entre lo urgente y lo importante.

## **Comunicación**

La comunicación comienza por saber escuchar. Es esencial para vender su "visión", para convencer y ganar partidarios a su proyecto. De nada le valdría al líder tener una gran visión de futuro, si luego no sabe comunicarla, no consigue entusiasmar.

El líder debe establecer en toda la organización un clima favorable a la comunicación de manera descendente, pero también de manera ascendente y horizontal entre los distintos departamentos. Hay que luchar contra el secretismo.

## **Trabajo en equipos de alto rendimiento**

El éxito del líder depende en gran medida de rodearse de un buen equipo, de gente especialmente competente. Ningún líder puede tener éxito en solitario. La única manera de llevar a buen puerto un proyecto es apoyarse en los mejores, e intercambiar acuerdos y opiniones mediante reuniones productivas.

Además, el futuro de la empresa exige que el líder forme un excelente equipo que sea capaz de funcionar cuando él no esté.

El criterio de selección que aplica es elegir a los más capacitados. Busca gente muy competente, con personalidad, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, pero leales y honestos.

Sería un enorme error rodearse exclusivamente de gente que piense como él, gente poco problemática. No hay que temer que a veces pueda haber discrepancias de criterios. El líder tiene la obligación de apartar a los mediocres e indiferentes.

### **3.10 El futuro del comportamiento Organizacional**

La actuación del líder influye de manera decisiva en la formación de la cultura de la empresa, y el comportamiento organizacional. Los beneficios del buen liderazgo denotan:

Una cultura en la que impere el sentido de la responsabilidad, en la que se premie la toma de decisiones y se reconozcan los resultados.

Una cultura en la que la dedicación y el buen hacer sea la base de la carrera profesional, donde no se admitan favoritismos, donde se premie la innovación y se favorezca la creatividad del empleado.

Una cultura donde las normas éticas sean la regla básica de actuación. Se aceptará y se comprenderá el error, pero se será intransigente con los comportamientos inmorales.

Una cultura basada en el respeto a las personas, donde la dirección será implacable ante los comportamientos inadmisibles (humillaciones, marginaciones, abusos de poder y, por supuesto, acoso moral o sexual), por muy alta que sea la posición de quien los cometa.

Un ambiente de trabajo serio, riguroso, exigente, pero humano y cálido, en donde el empleado acuda con ánimo, se sienta parte integrante de la organización y se pueda desarrollar profesionalmente, que se le valore y no sea un simple instrumento de la cadena de producción, pues es el gran activo de la empresa.

El líder favorecerá la unión entre los empleados, promoverá actividades sociales: fiesta de navidad, comidas trimestrales, actividades deportivas, etc.

Una cultura organizacional donde el líder predicará con el ejemplo, dejará de ser una persona inaccesible, distante y temida, con lo cual motivará al equipo, llevándolo del estándar actual a equipos de alto rendimiento.

Se desarrolló en el presente capítulo un amplio panorama respecto a lo que son las teorías del liderazgo, así mismo se analizaron las principales características del líder, comprendiéndose que no es líder quien quiere, si no quien puede.

Ahora se sabe con claridad que el objetivo principal de una organización, se logra o viene precedido por aquella actividad humana llamada liderazgo, y que solo tras la fijación de un rumbo y la disposición en conjunto con los seguidores podrá ser posible.

El siguiente capítulo será el caso práctico desarrollado conforme los conocimientos previamente abordados sobre liderazgo, en donde se contempla este enfoque desde otra perspectiva, la perspectiva PRE-PER.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PREVENTIVO PERCEPTIVO

El presente capítulo, último de cuatro, es el *caso práctico*; el cual representa la parte medular del conglomerado de información ya revisada en capítulos anteriores. Tiene por título: *Propuesta del estilo de liderazgo preventivo perceptivo*.

Se plantearán una serie de hipótesis dando paso a la propuesta del estilo de liderazgo PRE-PER el cual sintetice los esfuerzos aplicándolos verdaderamente en aquello que necesita hoy en día de dirección.

Se conocerán las desventajas, que a juicio propio, son provocadas por la exigencia actual del cambio de actitud o enfoque ante diversos hechos naturales de la vida catalogados como situaciones; de igual modo se apoyará la idea de que en todo ámbito que se trate, debemos apoyar el comportamiento más allá de la personalidad, y es así como surge el estilo de liderazgo denominado PRE-PER que por sus siglas significa (Preventivo-Perceptivo)

## **4.1 Propuesta del liderazgo “PRE-PER” (Preventivo-Perceptivo)**

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la propuesta de un estilo de liderazgo acorde con las exigencias globales del mundo actual, contribuyendo así al desarrollo y equilibrio personal, familiar y empresarial.

### **MARCO DE REFERENCIA**

La propuesta del estilo de liderazgo va dirigida a empresas uruapenses con sed de triunfo, hambre de éxito; empresas que luchan por evitar la tendencia mundial de la mismidad. Instituciones y organismos con ímpetu de prosperidad

Empresas visionarias que no hacen caso omiso de su misión, visión y valores; empresas que van más allá del funcionamiento de un manual, del comportamiento de las reglas y políticas, del rumbo ingenuo que les traza un nombre ostentoso y las que comprenden que hoy en día, el capital más redituable y significativo en una empresa es el ser humano.

### **HIPÓTESIS**

- Plantearse la idea de un estilo propio de liderazgo resulta conveniente, dado a la naturaleza de los negocios es mejor mantener una imagen integral en todo ámbito, social y empresarial, para así, verdaderamente mostrar la influencia que del liderazgo emana.
- La implantación de sistemas o enfoques contemporáneos impulsan por si solos el desarrollo organizacional.

- La solidez empresarial descansa en el entendido de que el líder es el único que puede garantizar el éxito sin adentrarse a sistemas contemporáneos.
- El logro de objetivos organizacionales consiste en hacerse de tecnología y sistemas capaces de impulsar el desarrollo empresarial; comandado por un líder o representante mediante personas altamente capacitadas y con habilidades potenciales.
- La propuesta del liderazgo “PRE-PER” avanza en la tendencia actual, puesto que toma en cuenta las relaciones entre el líder y los subordinados en un ambiente no empresarial, además de que este se anticipa a las posibles contingencias, precisa la necesidad de afrontar los problemas con un solo tipo de liderazgo positivo bien desarrollado, no mediante la adaptación de la persona al problema y gran variedad de estilos que pudieran entorpecer al ser humano (no al líder).
- El liderazgo “PRE-PER” no es un avance al liderazgo situacional pues lo óptimo es desarrollar diferentes actitudes, enfoques y/o personalidades ante los diversos problemas empresariales y de la vida.

## **JUSTIFICACIÓN**

- “Mantente alejado de la gente que intenta menospreciar tu ambición. La gente pequeña siempre intenta eso, pero los grandes hacen sentir que uno también puede ser grande” (MARK TWAIN)
- ...Por que la gente que está tan loca como para pensar que puede cambiar al mundo es quien lo logra. Think diferent (APPLE)
- La persona más difícil de dirigir es uno mismo.

- El optimista siempre tiene un proyecto. El pesimista una excusa.
- En las empresas y en la vida debemos luchar por el comportamiento, no por las personalidades.
- Qué todos los estilos concuerden no es coincidencia, es que están haciendo lo mismo. (DEL RÍO SOBREYRA)
- Cuando sienta una patada en el trasero, significa que está al frente. (JOHN C. MAXWELL).
- Si sigues tu camino, los demás te dirán que te equivocas por que no sigues su camino, sigue tu camino de cualquier modo.
- Lo que el ser humano puede imaginar, lo puede hacer, mejor dicho lo debe hacer u otro más lo hará.
- Catalogar algo como imposible, es el principal paso para nunca realizarlo. No se debe ser conformista, se deben desarrollar nuevos caminos que seguramente el mundo transitará.
- Al emprendedor, al que imagina, al que propone se le considera loco, pero no después de que sus ideas son implantadas; puede que después lo ignoren, desmeriten o plagien su logro, eso sí.
- Por que no bastan excelentes solistas, se necesita de una orquesta.
- Circunstancias, ¿Qué son las circunstancias?; las circunstancias las hago yo. (NAPOLEÓN BONAPARTE).
- Aprende de los audaces, de los fuertes, de quienes no aceptan *situaciones*, de quienes vivirán a pesar de todo. (PABLO NERUDA).
- No hay situaciones desesperadas en la vida, solo hombres que se desesperan ante ellas.
- La actitud es lo único que no se le puede manipular al hombre.

- No sean otros si pueden ser ustedes mismos.
- Muchos hacen lo que les toca hacer, otros hacen lo que sueñan.
- El hombre nació para ser líder, esa es su naturaleza (Nadie quiere ser sometido, esclavizado, obligado o mandado), pero no significa que nació siendo líder, habrá de lograrlo. ¡Se hace!, por sus ganas, no situaciones.

...Quizás el desánimo y falta de liderazgo interno en una empresa, o bien, rehusarse a adoptar uno novedoso, sea síntoma de que el éxito de la empresa responde sólo al crecimiento del mercado, y no a las capacidades organizativas del equipo directivo. En este caso, cuando la bonanza se aleje, la incapacidad administrativa conducirá a la organización al triste destino que impone el desacierto, el desorden del actuar improvisado, cuando la situación externa se interponga a la información interna, cuando el líder muera y no trascienda su legado, su enseñanza y nunca se hayan creado sublíderes, sin duda esto guiará a la parálisis.

No se pretende erradicar el liderazgo situacional, solo se darán a conocer los puntos que se tienen en contra y el por qué de ellos. Lo que si se busca es dar el siguiente paso, hacia una actitud inquebrantable y no multifacética.

Comportarse ante un problema o persona con la misma actitud (Sin variación de estilos de liderazgo), no significa que implementaré siempre las mismas herramientas ni que se solucionará siempre de la misma manera, o bien, que se evitarán del todo las emociones, tan simple como que serán controladas y bien encausadas, es decir, es válido y necesario ejercer variedad de técnicas frente a las contingencias, lo que no se vale es ejercer en el acto varias personalidades; es entonces cuando se demuestra la fe en los conocimientos

adquiridos, la pasión por la labor realizada y la madurez ante las adversidades de la vida.

El potencial del ser humano está estancado no solo en la organización, si no de persona a persona a la que se acude para que presten atención y escuchen nuevas propuestas, pues la frivolidad e indiferencia de no creer que se pueda desarrollar algo nuevo, el pensar que no hay mucho por descubrir en ciertos temas y la ausencia de apoyo que lo impulse, limitan en su totalidad nuevos proyectos. Es cómodo citar buenas frases de viejos genios, recurrir al pensamiento de un tercero para enfocar un problema y en casos drásticos pensar que se podrá solucionar, pues quien lo dice es un gurú. Lo que no es cómodo es pensar, tratar de esforzarse y transmitir lo que se sabe. Tristemente la realidad es que se ignora que en verdad hay potencial.

Se dice que el tema del liderazgo es el más trillado, y si, lo es, sin embargo es el menos aplicado y escasamente entendido. Eso demuestra que entre más se estudia este tema parece que más se desconoce.

Se difiere del situacional por las siguientes razones, se espera también sean abordadas desde la óptica de la madurez y la comprensión, no esperando así por parte del autor, convencer ni ganar terreno. Finalmente cada persona que escribe sobre un tema defiende su postura.

Se dice que el liderazgo comienza por la creación individual del líder, la esencia antes de ser presencia y ejemplo de alguien más. Un profesor sostiene que un líder no necesita seguidores y que la máxima de esto es descubrir la potencia

en el semejante y que la oriente hacia su grandeza, es decir, se fija un rumbo y lo sigue.

Surge un problema, y es el de llamarle de mil maneras al arte portentoso de liderar, cada uno quiere vender su idea y eso es valido, cada uno entre mil se está atreviendo a hacer lo que en su tiempo hizo Einstein, Sócrates incluso Hitler, expresarse, atreverse, valorarse, proponer; pero para gloria de ellos o desgracia de los pueblos, no había oposición engañosa y en su momento malintencionada, que truncara en un dos por tres su pensamiento e ideales, es decir, podían ser.

Había pues la cooperación conjunta del ser humano de valorar un pensamiento, de impulsarlo y seguirlo. Si alguien lo pensó, es posible.

Ahora, en vez de crear un estilo propio que funcione y que lo reconozcan, se tienden las personas placenteramente a inventar nombres de liderazgos que los defiendan de las torpezas cometidas, buscando siempre una solución y no buscando liderazgos que eviten dichos comportamientos, y con ello confunden a las personas.

El manifestarse distinto en todos lados puede crear en la persona la inestabilidad emocional que mucho puede comprenderse con la capacidad de adaptación o flexibilidad, antes de ser líder se es humano, y para serlo se necesita humanizar las normas, crear valor en la palabra y cumplimiento en las promesas, preparación, actualización e implementación vigilada y no reacción en cadena ante diversas situaciones.

Se es flexible en situaciones acordes que así lo permitan, se es flexible cuando el momento ha ganado terreno en mi intención y decisión, si liderazgo es influencia no comprendo el por que de la flexibilidad tan citada, el influyente sabe y conoce los medios y fines. Ser muy flexible situacionalmente, es entregar las riendas del proyecto a los seguidores, en algún momento esto es peligroso, pues todo mi potencial dependerá de personas que pudiera ser no tengan ni juicio ni idea sobre el negocio o proyecto del que se trate.

Se comprende muy bien que no se puede ser la misma persona con la madre que con un peón, con la novia o ante Dios. También se comprende que con un equilibrio de actitudes, enseñanzas, preceptos y conocimientos, puedo dirigirme a ellos de la misma manera, entendiendo esto como rectitud, esperando resultados que obviamente serán fructuosos. Es decir, manejar una imagen integral; en los escenarios personales.

Ahora bien, si situacional es sinónimo de enseñar a trabajar, ese no es el papel del líder; por lo menos en las aulas no se lleva a cabo. El profesor llega, da la clase, a veces excepcional no lo niego, sin embargo por ningún lado veo lo situacional, si esto no ocurre en las instituciones de enseñanza, difícilmente creo que pueda presentarse en las organizaciones uno a uno, y es que no es tarea del maestro o líder hacer que hagas algo, obviamente, lo que se refiere es que llegada la hora de terminar la clase, el profesor se va y quien aprendió, aprendió. Sería desgastante y un tanto utópico ir uno por uno, aunque sería lo ideal. Es por eso que dudo de su funcionamiento al plantearse como una panacea en si. Ningún maestro, por ejemplo, se divide en las cuatro etapas del situacional antes explicadas, piensan o suponen que el alumno está preparado.

Cuando alguien reprueba no interrumpen la dinámica de la clase y se centran en que aprenda y se ponga al nivel, posiblemente la carrera duraría 10 años, pero se lograría el cometido. En cierta forma, la actitud del maestro se apoya pues el nivel de universitarios o en su momento el de trabajadores, exige cierta preparación y formación continua, en donde el líder conjugará conocimientos e influenciará personas competentes para el logro de resultados. Muchos se defienden diciendo, es que no todos tienen las mismas capacidades, claro que si las tienen, solo que pocos las usan. Pareciera que liderazgo situacional es lo máximo, aplicarlo sí sería lo máximo.

Es por eso que se propone PRE-PER, pues en tiempos difíciles, conviene abastecerse de lo sencillo pero plenamente efectivo y factible de llevar a cabo. Debe de haber compromiso, no es que el líder sea antipersonal ni insensato, pero si la persona con la que se trabaja no rinde lo suficiente, es sabio y sumamente sano saber decir adiós, nadie es indispensable, una manzana podrida contamina a las restantes. Se sabe que no se aprende solo, pero todos deben estar en la misma sintonía como seguidores para aprenderle al líder; quedarnos con la duda conlleva a investigar más, pero la acumulación de dudas para alguien que no sabe lo básico es fatal.

En ocasiones ser situacional suena a hipocresía, salir del paso, escudarse en la modificación de actitudes que bien me van en un preciso momento, tal vez con un grito, un autoritarismo, etc. Es decir, con esta actitud (aunque no sea la mera correcta o la que en verdad pide salir de mi interior) saldré adelante, y en la siguiente ocasión la modificaré hasta lograr lo que yo quiera o quieran. Eso no es influencia, eso es conveniencia.

Se dice que el líder se acompaña de personas mejores que él, ¿entonces? laboral, familiar, o en el ámbito cual se trate ¿Cuál es la diferencia o riesgo de ser yo mismo en todo lugar? si en ese lugar habré de tratar con personas a la altura. Y si las personas no están a la altura o se tornan renuentes, ¿Me pondré a su nivel para darles un gusto pasajero? O con mi actitud de siempre sólida a través de los años lo invitaré a superarse. (El problema estriba en que a veces uno mismo busca ambientes que no debieron haber llegado y no tenemos la capacidad de decir un no positivo).

Son dos las vertientes PRE-PER prevenir y no esperarse a corregir un problema, incluso se puede corregir antes de que pase, es decir el líder PRE-PER ha de percibir todo cuanto este a su alcance y en el medio, de tal manera que lo oriente al desarrollo de la organización. La otra vertiente es no perder los estribos ante situaciones, aunque pareciera que debo cambiar mi liderazgo ante cada una de ella.

Liderazgo situacional es sinónimo de liderazgo capacitador y el liderazgo no se aprende siendo capacitados.

Las palabras del líder sirven a todo tipo de persona se encuentre en el escalón de conocimiento que se encuentre. No se debe confundir a un líder con un maestro. Aunque un maestro si debería de ser líder.

Liderazgo situacional manifiesta cambios drásticos de actitudes o maneras de dirigir u orientar a las personas, capaces, menos capaces, al fin personas, aunque se diga que no maneja personalidades si lo hace. PRE-PER (El estilo que se propone), es una modificación al situacional, no una erradicación del

situacional, la persona debe y puede ser la misma, actitudinalmente hablando, y tal vez las llamadas situaciones se pueden atacar con pequeños desvíos dentro de una misma directriz de actitud, de un mismo estilo pero sin adoptar los saltos que el situacional conlleva y que pudieran desorientar a la persona.

Liderazgo es influencia pero seguidorazgo es entrega y compromiso. Pudiera parecer que ahí pierde un poco de sentido la influencia, por que si hay compromiso, pues la influencia se da naturalmente, sin embargo sigue habiendo influencia.

¿No se podrá que un líder adopte lo mejor, lo significativo, lo trascendente, lo eficaz de cada estilo de liderazgo, y unificarlo en una característica o potencial para que el actúe por sí, y no bajo situaciones? ¿Realmente es caso perdido? PRE-PER propone esa gran tarea, empapar a la persona de esas habilidades y anteponerse a la situación, en gran parte prevenir evita todo tipo de situaciones infortuitas. ¿Verdaderamente se deben adoptar posturas? o se puede ir más alto y manejar la estabilidad, las personas eso admiran. Y si al ser el mismo, el líder se busca problemas, no existe un manual que estipule que el líder es un santo mundial de devoción. Las personas son cambiantes, eso se sabe, pudiéramos empezar por tratar de no serlo y si van a seguir a un líder, que lo sigan comprometidas, no sin saber por que lo hacen como cualquier tipo de seguidor.

Habrán momentos en que no se tendrá que liderar a nadie, tan solo un ambiente difícil, tal vez sin nadie alrededor, ahí no se tendrá que dirigir, orientar, impulsar a nadie, ¿Y el líder que hará consigo mismo? Es mejor saber esperar una situación con parámetros ya previstos, a responder de alguna manera cuando

la situación llega, aún sabiendo la mejor manera de responder, la cuestión estriba en cómo se ha previsto.

En las empresas, desgraciadamente el trato no puede ser uno a uno, aunque sean las personas quienes producen los resultados, puesto que corren intereses más altos que dejan a la persona en segundo plano, y por que el sentimiento de envidia y el temor del celo impiden dar información pensando que se escalará el puesto del líder, en verdad hay celo en todo tipo de institución habida y por haber. Tal vez todo se resuma en estos dos renglones anteriores.

Alguna vez se comentó que al trabajo vas a poner en práctica lo aprendido pero no a aprender, las empresas no son una escuela, si bien si se aprende, pero el conocimiento es una consecuencia natural. No te van a pagar para que vayas a aprender, el tiempo de universidad ya pasó. PRE-PER es decirte ayúdate, no se es eterno, aprende, comprende y ve más allá de la capacitación.

En un sistema estable, no siempre gana quien más carismático es. No necesariamente pierde quien más benévolo fue y no siempre gana quien más poder ejerce.

La guerra se gana con el estudio preventivo de ataque y la percepción sobre el enemigo que esta en un mismo canal o enfoque de estudio. Siendo situacional no pierdes, y estoy seguro que nunca, pero posiblemente no se gane mucho.

Que la situación nunca se interponga ni llegue antes que la información. El líder situacional surgió por que el individuo no tuvo interés de aprender, pudiera

decirse, o bien por que no se le condujo de manera eficiente en ese trayecto que el situacional propone. El seguidor deberá estar dispuesto a aprender por su cuenta aún teniendo que pagar sus propios cursos, pues aquello que cuesta es lo que mas vale.

Algunas empresas, al aplicar el liderazgo situacional terminan siendo segundas escuelas en vez de ir y aplicarse lo aprendido.

Si desconozco una situación tanto de un problema como de mi personal, con todo el lujo de la palabra seré situacional, por qué después tendré que capacitar a quien no tuve cuidado de contratar o corregir aquello que no le di importancia, es decir, no se ni a donde voy, después me adapto a lo que venga.

El soldado, en el ejército militar, está igual de alerta y preparado en el entrenamiento así como en la guerra.

Debemos saber que son miles las situaciones que se enfrentarán en la vida, nada es mejor si formamos una personalidad sólida basada en buenos principios, constante, firme y de índole perdurable, de este modo nada logrará irrumpir en su camino, ni la mayor o peor de las situaciones.

En realidad pienso que no hay cambios de liderazgos, simplemente se debe reconocer que a veces ante diversos momentos humanamente se pierde el liderazgo. No quiere decir que te adaptaste de una forma demasiado buena, tan buena que todos están contentos y que se demostró ser flexible. Pienso también que influencia no se lleva con flexibilidad, al menos no del todo.

El líder maneja individuos pensando en un resultado y estos no son todos iguales, ahí esta la clave, se debe buscar un trato que armonice, y empate todo aquello que el hombre busca. No por que no sean iguales, yo voy a ser distinto con cada uno, influirían en mí, no el líder sobre ellos.

Si el liderazgo se basa en cambios abruptos para mantenerse, no existe entonces por ningún motivo la llamada influencia, o tal vez si exista influencia, pero de las situaciones hacia el líder.

Se debe comprender lo esencial de la personalidad basada en el armonioso y maravilloso estilo de ser uno mismo siempre.

Mucho se enseña y predica en escuelas, sé tu mismo, ahora la literatura proporciona recetas para transformar el tú mismo en la revoltura del siglo XXI.

Si el líder logra productividad asombrosa mediante las recompensas, estará moviendo a sus personas como las mueve quien juega a las damas chinas, sin más explicación. Siendo críticos, la recompensa como único factor motivacional llevará sin duda al desplome de las capacidades máximas que hacen de una organización desarrollar su capital intelectual.

En PRE-PER se propone partir de la idea de que el líder congrega a un ejército de excelentes seguidores que tendrán amplio conocimiento, manejo, y coordinación de su saber y pensar en beneficio individual y de la organización.

Una cosa es liderar a subordinados sin más y otra, muy diferente, liderar líderes, para tener éxito como líder es preciso reconocer antes que se está liderando a personas que, a su vez, son líderes (ejecutivos, expertos,

inversionistas, licenciados, miembros de la junta, funcionarios de gobiernos y abogados).

Por tanto, no se dependerá de la situación, puesto que depender de algo hace ser a veces como en realidad no se es, aunque se salga del problema, no habrá influencia, no hay mérito y las personas se dan cuenta, tal vez lo aplaudan pero finalmente la vida no lo aplaudirá.

Para ser líder hay que articular todo lo que somos desde antes, no es en un momento ni con la mejor cara, o con la peor (autoritario). En PRE-PER, se propone entender que no se saca provecho de las cosas buenas ni de las cosas malas, si no en conjunto, los excesos de las cosas buenas pueden ser desastrosos, los mínimos de las cosas malas pueden beneficiar actitudes.

Si desde un principio dejo claras las reglas del juego, se tendrá la confianza necesaria del subordinado para con el líder, sabiendo que se sabe enojar, que el carácter es firme, que no hace uso de la autoridad pero que la sabe impartir, que mas allá de autoridad el líder es un modelo, alguien que les quiere enseñar. De esta manera llegará un momento en el que se esté inmerso en la excelencia, la excelencia llegará por si sola como mejor invitada al clima empresarial y ambiente humano vanguardista.

#### **4.2 Presentación del liderazgo “PRE-PER”**

La propuesta de Liderazgo PRE-PER (Preventivo Perceptivo) conlleva un programa especializado en el desarrollo del talento humano y las habilidades empresariales, donde se intensifican y se fortalecen competencias de liderazgo como: motivación, compromiso, autoestima, excelencia personal y gerencial,

visión, trabajo en equipo, auto confianza, entre otras habilidades que garantizan el camino hacia los verdaderos ideales de satisfacción humana.

El logro de una verdadera autoridad, reposa en las cualidades morales del líder. Éste debe mostrar su “capacidad de obrar y hacer bien en todo momento”, esto es tener un gran espíritu de iniciativa, dedicación al trabajo, velar siempre por el bien de los suyos y contar con su apoyo. Su perfil de líder, en una vida con sentido ético, es el que pone de manifiesto su prudencia y su sagacidad.

Mientras el jefe lanza sin esfuerzo alguno los méritos por la borda, se propone que el líder PRE-PER dedique y entregue tiempo completo a almacenar, inventariar, procesar y proveer los elementos para la subsistencia de todo y de todos como ecosistema, como unidad organizacional.

#### **4.3 Introducción a la propuesta de liderazgo “PRE-PER”**

Ahora, cuando el problema ha llegado, con firmeza se le puede abordar con una sencilla pregunta ¿Cuál es tu táctica de ataque? En PRE-PER se proponen desarrollar estrategias de prevención de riesgos y percepción de tácticas previamente explicadas en el capítulo tres.

Se debe levantar la mirada, alzar la frente, el mundo está a nuestros pies, caminemos bien el mundo, las personas necesitan de líderes que orienten su vida, sus pensamientos, nadie se da a la tarea de impulsar y promover nuevos líderes pues caen en el egocentrismo y permanencia. No es líder quien por naturaleza sabe, es líder quien transmite y trasciende su esencia por la vida.

Se debe empezar por casa si es que la tarea será la de exigir o criticar líderes en la sociedad.

Si las empresas ofrecen un tanto de sus utilidades a consultores o quien encuentre respuestas a la problemática organizacional que conduce a la quiebra, y si el resultado es que se cuenta con los mejores estándares, protocolos, sistemas, recursos financieros y materiales. ¿Por qué no trascienden?, la respuesta resulta ser sencilla, Nunca prestan atención al ser humano.

Todos buscan ser los mejores hijos del mundo, así como en una casa hay mejores hijos, (pertenecientes al mismo genero o sangre), en el mundo habrá empresas del mismo giro o actividad, se busca ir más allá de los límites, de las fronteras, atravesar horizontes, jamás inclinar la cara, ser el padre de todas las oportunidades, dominarlas y dirigirnos en ellas. Más vale prevenir...

Seguramente habrá quien copie o imite, eso jamás debilitará la elección de los clientes, el líder sabe que se podrán copiar programas, pero jamás actitudes que por naturaleza son de superación.

#### **4.4 Características que se proponen en un líder “PRE-PER”**

Nunca doblega esfuerzos

Descansa y se prepara sin quitar la mira del objetivo

Nunca da todo por entendido

Está en continuo proceso vanguardista

Reconoce que la relación con los subordinados también es fuera de la empresa

Motiva al personal a superarse por su propia cuenta.

En todo momento de su desempeñar como líder, se sitúa un paso atrás del éxito, de esta manera, siempre buscará alcanzarlo. Tiene la capacidad de armonizar ideas cuando la lluvia emitida, contrasta.

El principal aspecto en la determinación de actitudes de los líderes ante un conflicto depende de cómo se englobe.

Es más factible prevenir y percibir amenazas y oportunidades en el desarrollo de mis funciones, a estar a expectativas del mercado.

Una vez que se previenen los problemas, se sabe la solución a los mismos, en caso de que estos se presenten bajo condiciones no planteadas. El situacional tiene la astucia de corregir y orientar el rumbo de acción idóneo en el momento que se presente el problema, por su parte el preventivo perceptivo PRE-PER propone mediante la inteligencia, conocimiento y apreciación, contemplar las condiciones necesarias en tiempo y forma para aseverar el correcto desempeño y fluctuación humana, tecnológica y organizacional, mediante la clarividencia y discernimiento de acciones que fulminen el posible problema sin que este halla iniciado. Asimismo Hará del conocimiento de toda la organización, sus planes y pautas que deberán seguirse para evitar y no para corregir; de esta manera se crea cultura humano-organizacional con lo que se fortalecen los objetivos del sistema.

Es perceptiva la persona que indaga con el pensamiento, convence con las actitudes, penetra e impone con su mirada sin llegar a cohibir a la otra persona, intuye, induce, deduce, inclina y soporta, determina, decide y concluye sobre pensamientos, actitudes y aptitudes propios y colectivos haciéndolos parte de un solo fin, de un solo objetivo mediante la apreciación y adecuación de lo mejor para los mejores.

El líder PRE-PER primero resuelve (su eficiencia le otorga el privilegio de saber que de antemano el problema no estará a su altura; y esto no es soberbia, es preparación, perseverancia e interés) por lo tanto el problema ya está resuelto, luego anticipa a sus líderes sub-alternos, busquen conjuntamente nuevos procesos, que nunca bajen las riendas y posteriormente propone las mejoras para el siguiente escenario.

Se propone que el líder PRE-PER detecte mediante sondeos las necesidades e inconformidades por parte de los empleados del plantel, de los clientes o personas cualesquiera se traten; fallas en procesos tecnológicos, y una vez detectadas, impide que estas causen impacto, desgaste y desajuste de la alineación en sus elementos.

El líder PRE-PER está en constante interacción con sus sublíderes, él tiene seguidores del compromiso organizacional, de esta manera comienza por catalogarlos así "Sublíderes" El compromiso de un verdadero líder no es formar seguidores; cualquier persona nos puede seguir, es formar líderes que algún día le devuelvan el favor a la humanidad.

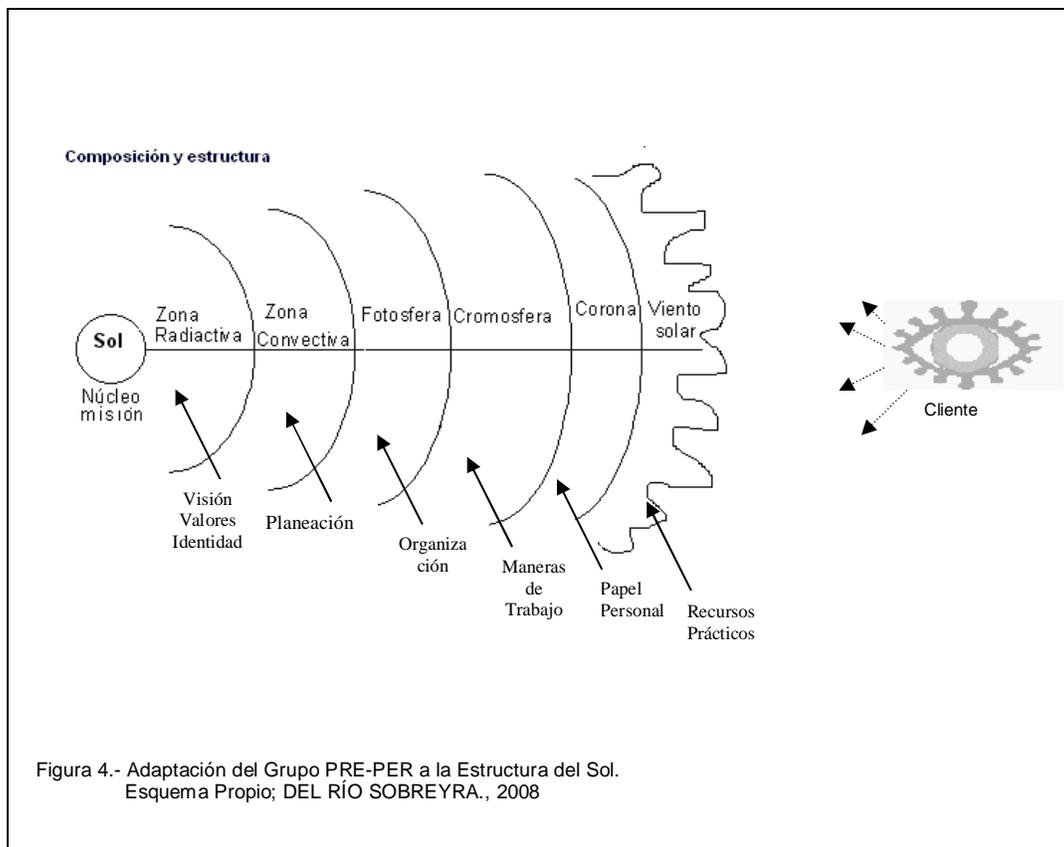
#### 4.5 Tipo de relaciones derivadas del liderazgo “PRE-PER”

Relaciones pulso - productivas, entendiendo como el motivador, el latido o la voz interna que encaminada por el ejemplo del líder -aun sin verlo- inviten a no defraudarlo, hacer por él, honrarlo y con esto contribuir al factor productividad mediante el efecto multiplicador derivado de estas relaciones.

El sentido de esta relación es meramente cíclico, si produzco sentiré satisfacción y el deseo por continuar laborando en beneficio propio y organizacional.

#### 4.6 Propuesta de actividades a lograr con “PRE-PER”

A continuación se muestra la figura cuatro, en la que se hace la comparación del entorno “PRE-PER” con la estructura del sol, en la cual se observan las similitudes en cuanto a la organización y funcionamiento.



## **1.- Comprender la intención de un grupo**

- Las capas externas del sol cubren el interior; la esencia, el por qué de un grupo y su relación; en este caso, la composición del sol. Todo lo que normalmente se ve de un grupo son las personas que lo componen y los recursos que tienen; viene a la mente ¿Quién los dirige?
- Si se intenta entender al grupo, tenemos que desenvolverlo, quitar el forro hasta alcanzar el centro para aprender sobre su visión y valores, o bien, dirigirnos con el líder, que seguramente, es el patrón de imitación.
- En PRE-PER se propone trabajar la capa interna y con base a esto, el proceso desde la planeación hasta los recursos prácticos será benéfico.

## **2.- Juntos por un trabajo unido**

- La cooperación exitosa debe tomar en cuenta la opinión de otros individuos y compartir un propósito común.
- Brindar tiempo en dedicarse a enterarse de lo que los otros miembros están realizando, como lo están haciendo y que resultados han obtenido.

## **3.- La unidad es la fuerza**

- Un grupo de personas que comparten la misma situación, compromiso y valores, puede lograr bastante. A través de un trabajo conjunto y apoyo mutuo, se puede hacer algo práctico. El líder PRE-PER propone alentar a los miembros a discutir maneras en las que ellos podrían trabajar juntos y anima a hablar sobre sus experiencias, buenas y malas.

#### **4.- Esencia del líder**

- Proveer una base estable para un grupo, ser una fuente de inspiración y acción, debe mantener al grupo unido y tener la suficiente confianza para decir cuando las cosas no salen como se esperaban.
- El liderazgo PRE-PER propone estar comprometido con el bienestar y productividad del grupo, por ende rendirán y darán lo mejor de sí.

#### **EL LÍDERAZGO Y LA MONTAÑA**

El líder PRE-PER propone ver la vida como una montaña, tener la astucia de saberse deslizar como lo hace el deportista que practica rapel si llega a presentar una controversia, es decir saber afrontar las derrotas, la bajada, el precipicio, poco a poco, pero también se propone tener la habilidad de levantarse como lo hace quien conquista la montaña, es decir, salir adelante y alcanzar el triunfo. Canaliza su cuerpo con su mente, se lleva bien con sus compromisos, de esta manera enriquece en todos los sentidos a los Sublíderes tanto en la parte laboral como en la moral.

#### **TENDENCIA A PROPONER EN PRE-PER**

##### NAVEGAR MONTAÑAS

Ante una gran imperiosidad como lo representa la montaña. Imperiosas y ostentosas son las oportunidades que nos da la vida, se debe navegar la montaña y no escalarla como se pensaría, se debe desentrañar su significado, tomar nuevos caminos y maneras de analizar las cosas, se piensa que al escalar la montaña llegarás a la cima, pues si, pero se llega a lo que ya se

sabe se va a llegar, se debe navegar para enseñarnos lo que no debemos hacer, mas allá de lo que debemos hacer; se encontrarán muchas cosas, mismas que podrán convertirse de amenazas a oportunidades, entre mejor se observe el panorama, mejor será la táctica de analizarlo y mejores serán los resultados. Es básico recordar que nadie debe pagar por los altibajos del líder, además el líder en sí, es el principal responsable de encaminar su actitud.

### VOLAR EL TREN

Pareciera que el tren es una bala con rumbo definido, las balas en algún momento descienden por más fuerza que estas proyecten, si no se tienen bien definido los objetivos, jamás se impactará en el blanco. Saber que paso a paso, lento, se consiguen grandes resultados primeramente planteándonos una gran meta, mediante el diseño de grandes vías, y el cumplimiento de objetivos particulares. La serenidad del vuelo permitirá conocer el terreno que ya otros han recorrido.

### ESCALAR RIOS

La corriente es turbia, se debe atacar, siendo el agua el mejor elemento dador de vida, también la arrebatada, es una lucha constante. El estar bien no significa bajar la guardia y terminar de luchar, hay que ir un paso arriba, no solo atacar situaciones, de manera que el río, solo impulse a dar más de lo que se puede dar y no cubra con aguas estancadas los ideales.

## MANEJANDO AVIONES

Cuando se cree alcanzado el éxito, la ventanilla del avión es la mejor lección, a través de ella se puede ver hasta donde se puede caer. Otros piensan, la clave esta en nunca voltear para abajo, algunos otros, la clave esta en voltear a ver lo que haz ascendido y hasta donde puedes caer, cuan duro seria el golpe y el desperdicio de lo hasta entonces conquistado. Debemos trazarnos el mejor camino para dirigir el avión, que si el proyecto y las metas son altos, no los quebrante un coraje, una emoción, un estilo de liderazgo adoptado. Debemos trazar camino, no simplemente llegar al aeropuerto (meta) de la manera más rutinaria o contra turbulencias, manejando aviones propone dirigirse de la manera más idónea, más natural, para no echar en saco roto todo lo que se logró.

## PAGANDO LA CASETA

En la vida se puede optar ir por la libre, tal vez pensando que no se rendirán cuentas ni mayores conflictos se presentarán, sin embargo y al pasar del tiempo, los golpes del camino recortado son eso mismo, querer llegar rápido y no de la mejor manera. Se debe pagar la caseta, cuestión de la que nadie se escapa, suele ser mejor sacrificar cosas para lograr algo que realmente vale la pena, aguantarte, a llegar y entregarle al suelo un proyecto de vida, por querer conseguir simplemente cosas. Se es líder, y se ha de conservar la influencia, ¿Por qué la desesperación?, tal vez no hay liderazgo, pero indudablemente, se pagará la caseta, con los ahorros que cada quien haya hecho en la vida.

## FRACASO Y ÉXITO SIGNIFICAN DE DONDE Y HACIA DONDE. SON ASPIRACIÓN.

Recordar la procedencia propia y darle sentido. Si el nivel de procedencia fue bajo y ahora hay empeño y dedicación en lo logrado, nunca se abandonará ese esfuerzo ni quebrantará, si ya se gozaba de una posición, se evitará caer en la mismidad, eso impulsa al desarrollo, al querer dar más. Entendiendo que cada día se puede ser mejor.

Tan solo si el mundo entendiera que el entendimiento de los grandes fue el no entender a corto plazo si no entender que no hay entendimiento finito que se de por entendido. (DEL RIO SOBREYRA, 2008)

El problema cuando se es jefe y no líder, es que los empleados desplazan al jefe a segundo plano, entonces, los jefes vienen a ser los empleados de los que ahora son jefes pues no saben manejar de ninguna manera la confianza y responsabilidades que les impartieron.

En Uruapan existen empresas que por razones de respeto se evitarán datos confidenciales, en las cuales no basta lo buenos que son los jefes, y buenos en cuanto a calidad humana, sin embargo nunca imponen su liderazgo, y los empleados hacen un desastre de la institución. Es decir, el empleado o personal de una escuela, disco, institución gubernamental o de la que se trate, opaca la confianza que en él depositaron los dueños, y estos sin más detalles y siendo burlados sufren la mala reputación de la empresa y el agotamiento de la participación ciudadana. Es pues importante formar sublíderes, no tener solo seguidores. Lo cual también es válido.

Uno de los retos que se propone el liderazgo PRE-PER es convertir a los empleados en sublíderes, de modo que no existan abusos y comprendan que confianza no se conjuga con falta de respeto.

A la gente se le trata como gente y la gente responde como gente. El dinero jamás dejará de ser indispensable, pero pasará a segundo plano si la humanidad entiende que primero se debe ser persona de calidad antes de comprar artículos de calidad.

Es más factible que una persona mediante un uso propio de liderazgo afronte diversas circunstancias, a que en un mismo día de ser necesario adopte 6 o 7 estilos de liderazgo diferentes, entre ellos el autoritario, el cual merece mi respeto pero no mi aprobación, pues no hay liderazgo autoritario, estamos hablando de pérdida parcial de liderazgo, el problema es que lo bautizan con muchos nombres y llega a perder su esencia. Se preocupan tanto en nombrar de diferentes maneras a los líderes en vez de preocuparse por algún día poder ser líder.

Liderazgo PRE-PER como propuesta va dirigido a personas entregadas a su misión, no solo a su pago o las horas diarias de trabajo. Empresas hay muchas y vacantes más. Bastaría incrementar un sueldo para atraer candidatos. PRE-PER propone incrementar razones, talento, y edificar futuro. Los sublíderes no pensarán en la hora que terminarán, si no es el beneficio que darán y la retribución milenaria que de alguna u otra forma aportan a la humanidad.

Poseen aplomo en situaciones sociales, con capacidad de escucha; encuentran soluciones por todo el estudio que han realizado, saben que la mayoría de las relaciones y contingencias se manejan por propuestas, y no por situaciones comparativas o correctivas como otros tipos de liderazgos.

El líder PRE-PER propone planificar el trabajo para obtener un rendimiento notablemente constante, de esta manera nunca escatimar esfuerzos pues “el éxito es tarea de todos los días”, su temática es tan clara que la mayoría del tiempo no tienen problemas, entonces lo dedican a indagar nuevos métodos y técnicas moderno-humanitarias.

## **ESTRATEGIA PREPER**

Modelo de la pendiente con factores que incrementan su valor cuantitativo y cualitativo.

La teoría del triángulo rectángulo establece que la hipotenusa = a la raíz cuadrada de la suma de los cuadrados de los catetos. Esto en términos empresariales posee mucho sentido, mucha utilidad; El triángulo rectángulo, es conformado principalmente por una base, una columna que es el soporte y una pendiente que es producto de los valores o pilares en este caso empresariales.

## **MODERNIDAD Y DESARROLLO**

Alineación

A continuación, se muestra en la figura cinco, el esquema que hace referencia a la modernidad y desarrollo organizacional PRE-PER, el cual muestra el éxito

alcanzado al aplicarse los enfoques contemporáneos mediante la participación activa de los sublíderes.

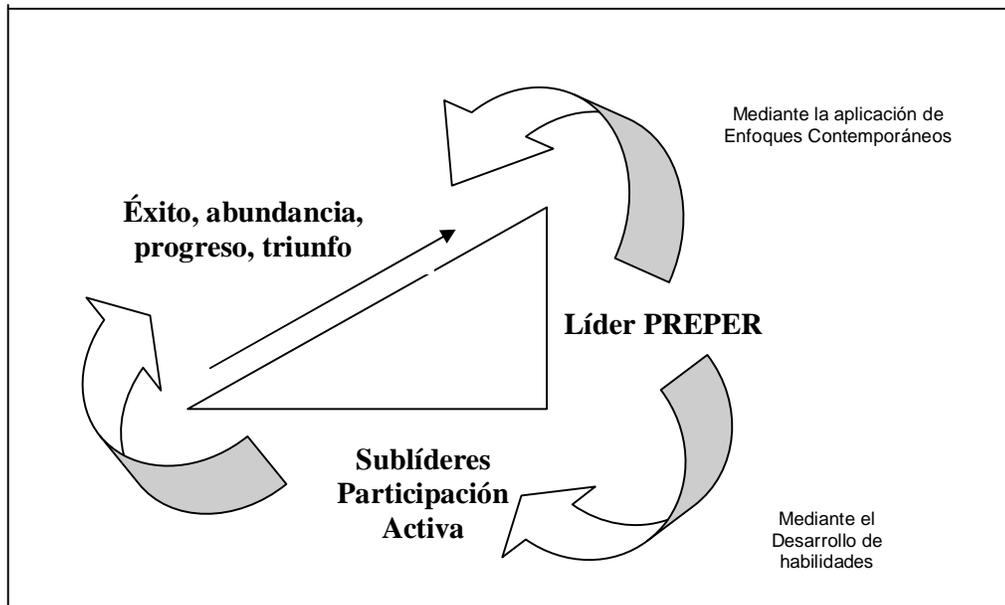


Figura 5- Modernidad y Desarrollo.  
Esquema Propio; DEL RIO SOBREYRA., 2008

- Columna pilar de la organización (Líder PRE-PER).
- Base sustento del desarrollo (Participación de sublíderes)
- Inclinación de la pendiente orientada hacia el primer cuadrante del plano cartesiano (Desarrollo, productividad, éxito, abundancia)
- Fórmula de la proporción de logros y resultados mediante el incremento y desempeño en los pilares y la columna, entendiendo la raíz cuadrada como el cierre de pequeños ciclos a manera de visualizar lo que hasta el momento se logra.

La figura indica el sustancial incremento que se presenta cuando el líder PRE-PER conjunta los enfoques contemporáneos con el desarrollo de habilidades en los sublíderes.

Desde el momento en que se cree poder llegar a la cima, al punto más alto, las capacidades de un buen dirigente y el desempeño de quienes lo acompañan aumentan y prosperan, el pensar y actuar del hombre nunca tiene limitantes, la inteligencia supera todas las barreras y distancias, entre más se incrementa el valor de un líder y la disposición de colaboradores y sublíderes, el progreso irá cual ave que emprende el vuelo. Conquistando el imperioso reto del día a día.

### **LA NUBE Y EL ÉXITO**

El ser humano anhela llegar a alturas inimaginables, el líder desea llegar a donde nadie más ha llegado, ser el primero, el afortunado; sin embargo un claro ejemplo de no proyectarnos en verdad lo que queremos es la nube.

Una nube adquiere por naturaleza diversas formas hermosas que a nuestros ojos impactan;(en esencia, la nube no es nada tangible). Al distraernos alrededor de un minuto, la nube aquella, que destellaba luminosos tonos. –Ha cambiado-. Ese minuto es la clave para decidirme llegar a donde quiero o dejar pasar las cosas.

Si de los actos se hace desidia aquella nube impulsada por el viento desaparecerá, y tal vez otro le de la forma que se perdió; por el contrario, si se ambiciona llegar rápido al éxito, a esa forma que irradia, al llegar tan solo se apreciará que el éxito no es como se maneja, que solo los grandes pueden ver de cerca la forma hermosa que veían a distancia, es entonces desgarrador y triste saber que las cosas no son como se piensan, es pues la discrepancia entre los aventureros y los que olvidaron que para lograr algo hay que quererlo.

El líder PREPER propone estar consiente de que nunca es bueno llegar a la cumbre, siempre es bueno tratar de conseguirla. Que aburrido ser el mejor si ya no hay más por que esforzarse

### **LA APARIENCIA DEL LÁPIZ**

Entre más se le saca punta a un lápiz hay más riesgo de que se quiebre, todos usan un lápiz con mucha punta aunque la calidad del grafito sea mala, es decir se dejan llevar por la apariencia de las organizaciones sin penetrar en su verdadero sentido.

Un lápiz sin punta refleja el estancamiento que han sufrido por no hacerse de tecnología o programas, su gente esta en reposo, se piensa entonces que el lápiz nunca acabará, que no es necesario estarle sacando punta, y que lo importante es que tan solo pinte, aunque no sean las letras que algún día imaginamos.

El éxito esta en saber emplear puntillas, hacernos de buenas contrataciones, recurrir al talento humano, al intangible que no ha superado la máquina.

### **LA JIRAFAS Y EL AVESTRUZ**

Este es el claro ejemplo entre lo que es el líder y el jefe. Siendo los dos, animales de cuellos muy altos, y patas largas, la jirafa usa su cuello para alcanzar los frutos más altos de los árboles, se esfuerza en recorrer los campos en busca de alimento y siempre está al pendiente de depredadores gracias al gran tamaño que junto con su cuello le ofrecen sus patas. Por otro lado se encuentra el avestruz, quien corre de lado a lado, tras haberse intrometido en la voracidad de las hienas, para luego esconder su cabeza en los suelos, sin

ninguna actitud de enfrentamiento. Decide al sentirse liberado, huir. He aquí la diferencia entre un jefe que molesta y un líder que contempla su alrededor y hace uso adecuado de él, de su entorno.

No hay mayor problema en cambiar de un estilo de liderazgo a otro, eso cualquier persona lo puede hacer, el problema en sí, radica en dominarnos a nosotros mismos, y conservar un estilo equilibrado, un estilo personal.

La humanidad continuará comprando libros que otros escriben. Las personas deberían proponer, alzar sus ideales, no solo aplicar lo que otro ya pensó, sacudir el cerebro y ofrecer lo que se piensa, atreverse a plasmarlo en letras; y al proponer no debería haber tantas trabas en escuchar o intentar lo propuesto.

Se deja a criterio propio la elección y puesta en marcha de este estilo de liderazgo bajo la responsabilidad de aquel que desee tomarlo en cuenta, después de todo, es una propuesta. También se le invita cordialmente a la gente a que proponga y desarrolle más cosas, aunque algunos piensen que no hay mucho por descubrir, y aunque estos últimos, sean los que dirigen las empresas más importantes, incluso, aquellas donde se imparte la educación.

Atte: José Fernando del Río Sobreya.

## CONCLUSION

Después de analizar el entorno en el cual se desenvuelve profesionalmente el ser humano y las demandas que este le hace; la importancia y sus fines así como la evolución del sistema, desde sus orígenes hasta la actualidad, atravesando por diversas etapas, en las cuales el régimen y las formas de autoridad cambian radicalmente se llega a la conclusión, de que el hombre a pesar de los factores externos por los que atraviese, siempre va a optar por elegir un estilo propio de liderazgo que mejor lo defina en todas sus facetas y escenarios a lo largo de su vida.

Son varios los que han decidido abordar este tema apasionante, sin embargo, mucha literatura al respecto llega a entorpecer, pues cada uno lo aborda de diferentes maneras, pudiera parecer algo extraño, pero es un tema que en verdad da para mucho.

Los resultados del caso práctico son alentadores, en un futuro no muy lejano, y producto de la globalización, las personas tendremos que adoptar nuestro estilo propio de liderazgo y amarrarnos firmemente a él, respetando los preceptos para una armoniosa y fructífera convivencia social.

Al pasar del tiempo los enfoques desaparecerán para surgir unos nuevos, es verdad que nada en este mundo es permanente solo el cambio, afortunadamente tenemos la magia de pensar diferente, y a la par de las contingencias, ir proponiendo estilos

como el ahora presentado, los cuales nos permitan hacernos de poderosas herramientas en el ámbito profesional-personal.

El arte de mandar pareciera que a algunos se les da a pedir de boca, debería ser esta la situación a erradicar en la actualidad, la influencia pasaría entonces a evitar las riñas y las venganzas, pues personas de influencia son personas de paz y éxito.

## BIBLIOGRAFIA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill, quinta edición, México DF., 1999, 1056 pp.
2. DEL RÍO, Sobreyra José Fernando. Redacción propia. Uruapan Mich., 2008
3. LANGDON, "Como ser el mejor líder", Gestión. 2000
4. LUSSIER, Robert N. y Achua, Chistopher F. Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades. Learning Thomson. México, D.F. 2002.
5. MÉNDEZ Morales, José Silvestre. Economía y la empresa. Mc Graw Hill, México DF., 1992, 360 pp.
6. REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna. Limusa. México D.F., 2001, 480 pp.
7. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Elaborar y usar los manuales administrativos. ECAFSA, segunda edición, México DF., 2000, 161 pp.
8. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas. ECAFSA, cuarta edición, México DF., 1999, 368 pp.

9. SANTILLANA González, Juan Ramón. Auditoria II. ECAFSA, México D.F.,  
2000, 190 pp.

10. SILICEO, A Alfonso, et al. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Mc Graw  
Hill México, D.F., 1999.

Apuntes, Dirección, 2006

Apuntes, Pymes, 2007

#### Referencias del capítulo 3 LIDERAZGO

\* Curso de Liderazgo de la 1er. Semana de Administración, impartido por L.C

Martín Octavio Sánchez Padilla. Tomadas de:

- Stephen Robbins
- Carlos Colunga Dávila.
- Gustavo Chávez Martínez
- Tom Peters.
- Albert Camus

\* Frases escuchadas en el medio. Tomadas de:

- Mark Twain
- Apple
- John C. Maxwell
- Napoleón Bonaparte
- Pablo Neruda

\* Curso de Liderazgo vía Internet [www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com)

\* Ciclo de conferencias para emprendedores rumbo al éxito UNID