



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



Tesis:

***“Liderazgo como Herramienta de Competitividad Empresarial”
en PEMIG S. A. de C. V.***

**Que para obtener el título de licenciado en
Administración
Presenta el pasante:**

Galicia Valencia Carlos Jair

Bajo la Dirección de:

M. en C.A. E. A. D. Heidi Ma. de la luz Hernández Espíndola.

Amecameca, México Noviembre 2018.

Índice	Pág.
Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Introducción	6
Capítulo 1.- Planteamiento del problema	
1.1.- Marco teórico	8
1.2.- Descripción de la problemática	11
1.3.- Justificación	12
1.4.- Pregunta de investigación	13
1.5.- Objetivo de la investigación	13
1.5.1.- Objetivo general	13
1.5.2.- Objetivos específicos	13
1.6.- Supuesto de investigación	13
1.7.- Metodología de la investigación	13
1.7.1.- Tipo de la investigación	13
1.7.2.- Nivel de la investigación	14
1.7.3.- Diseño de la investigación	14
Capítulo 2.- Generalidades del Liderazgo y de la Competitividad Empresarial	
2.1.- Liderazgo	
2.1.1.- Definición de Líder	16
2.1.2.- Perfil del Líder	17
2.1.3.- Definición de Liderazgo	19
2.1.4.- Elementos del Liderazgo	20
2.1.5.- Teorías del Liderazgo	22
2.1.6.- El liderazgo en los albores del siglo XXI	39
2.2.- Liderazgo al más alto nivel	
2.2.1.- Objetivo y visión adecuados	47
2.2.1.1.- El objetivo adecuado: El triple balance	48
2.2.1.2.- El modelo SCORES	50
2.2.2.- El poder de la Visión	54
2.2.2.1.- La importancia de la visión	54
2.2.2.2.- Visión convincente	55
2.2.2.3.- La visión es el comienzo	55
2.2.2.4.- Creación de una visión que realmente funcione	56
2.2.2.5.- Visión y liderazgo	57
2.2.3.- Trate bien a sus clientes	57
2.2.3.1.- Resultados con los clientes	57
2.2.3.2.- Servir a los clientes al más alto nivel	57
2.2.3.3.- Permita a sus colaboradores remontar el vuelo	59
2.2.3.4.- Más allá del servicio al cliente	59
2.2.3.5.- Creación de clientes incondicionales	59

2.3.- Competitividad Empresarial	
2.3.1.- Definición de Competitividad	60
2.3.2.- Competitividad país, región, industria y empresa	62
2.3.3.- Definición de Competitividad Empresarial	63
2.3.4.- Determinantes de la Competitividad Empresarial	65
2.3.5.- Enfoque de estudio de la Competitividad Empresarial	65
2.3.5.1.- Teoría de los recursos y las capacidades	66
2.3.6.- Relación Liderazgo - Competitividad	67
Capítulo 3.- Generalidades de la Empresa	
3.1.- Razón Social	70
3.2.- Antecedentes	72
3.3.- Servicios	75
3.4.- Planeación	83
3.4.1.- Filosofía	83
3.4.2.- Misión y visión	84
3.4.3.- Valores	84
3.4.4.- Políticas	84
3.4.5.- Procedimientos	86
3.5.- Organización	87
3.5.1.- Organigrama general	88
Capítulo 4.- Resultados de la investigación	
4.1.- Diagnostico de la Problemática	90
4.2.- Estructura y Explicación de la Propuesta	105
Conclusiones	111
Referencias bibliográficas	113
Anexos	118

Dedicatorias

A Dios

Primeramente a Dios; que me ha ayudado en todo momento y nunca me ha abandonado, el me llena de fortaleza y vitalidad en el proceso de emprender y terminar cada proyecto de mi vida.

A mis padres

A mis padres Guillermo Galicia Borgel y Julia Valencia Galván; por ser el maravilloso motor motivacional que desde niño me impulso en esmerarme en mi formación académica y profesional. Por ofrecerme su apoyo en todo momento y cuando más lo necesite. Gracias a sus sabios consejos es como he llegado a esta maravillosa etapa en mi vida. Este esfuerzo lo hicieron ellos y les agradeceré infinitamente para toda la vida.

A mis hermanos

Oscar Galicia, Hugo Galicia, Lourdes Galicia y Leticia Galicia; quienes todo el tiempo se preocupan por mí y desean lo mejor de mí, que yo por ser el menor de ellos siempre apoyaron a mis padres a ofrecerme el cuidado y educación apropiados para ser una persona de bien. Les agradezco enormemente sus consejos que aunque en ocasiones los tomaba como regaño, me sirvieron para propio bienestar.

A mi novia

Dioscelin M. Esquivel, una persona maravillosa que con su amor y cariño, ha estado conmigo desde que inicio mi carrera profesional. Me ha invadido de felicidad e impulsado demasiado para llevar a cabo cada proyecto de mi vida. Realmente un hermoso motivo para vivir feliz y dar lo mejor de mí.

Agradecimientos

Agradezco de corazón a cada una de las personas que hicieron que fuera posible este logro alcanzado, a la UAEM Amecameca, que fue mi máxima casa de estudios y me doto de conocimientos y habilidades para prepararme en la vida. Y a la empresa PEMIGSA por abrirme sus puertas para llevar a cabo este trabajo.

A mi directora de Tesis

Agradezco infinitamente a mi Mtra. Heidi Ma. de la luz Hernández Espíndola, una persona realmente admirable en todos los sentidos, mi fuente de inspiración para llevar a cabo este proyecto; que incondicionalmente me fue guiando y preparando para que todo marchara a la perfección. Siempre retome de ella sus valiosos consejos y jamás desaproveche su apoyo; hasta el final de este proyecto. Ella es parte importante de este logro.

A mis revisores de Tesis

Al Lic. Juan Carlos Sandoval Rodríguez y la Mtra. Mari Cruz Vázquez Díaz, que con sus conocimientos y experiencia en el ámbito académico y laboral me han ayudado con la revisión de esta tesis, les agradezco por invertir su valioso tiempo y estar siempre dispuestos en ofrecerme su apoyo.

~GRACIAS~

Introducción

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la visión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual cada una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En la actualidad el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es significativo, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

En efecto, considero que el liderazgo es de vital importancia para transformar a la empresa en una organización competitiva. El auténtico liderazgo no se logra sólo con querer cambiar a alguien. Es todo un proceso que habrá de recorrerse porque es la base de la competitividad.

Para llevar a cabo la investigación se generó un cuestionario en el cual se preguntó de forma específica a los empleados sobre los elementos del liderazgo para conocer el nivel del mismo.

Este trabajo tiene como propósito utilizar un estilo de liderazgo adecuado como Herramienta de Competitividad Empresarial, analizando los elementos clave para posteriormente dar las sugerencias y darlas a conocer.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



1.1- Marco Teórico.

En primer plano, **Alfaro (2017)**, afirma que el liderazgo es más que una herramienta para motivar equipos de trabajo, es una ventaja competitiva que las grandes empresas usan para sobresalir. Se trata de una solución que prepara al líder en momentos de crisis para que sepa generar empatía, encontrar la raíz del problema y hacer participativo al equipo para buscar soluciones, no imponerlas. De ahí la importancia que tiene este estudio para mejorar la competitividad con base al liderazgo.

Es por ello que **Goleman, Boyatzis y McKee (2002)**, señalan a su vez que un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean.

Por su parte **Robbins (2004)**, declara que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consigan sus metas. Este concepto implica un tipo de relaciones de poder que se establecen con la finalidad de lograr los objetivos definidos; cabe señalar que el hecho de influir sobre otros no surge necesariamente de estructuras formales identificadas en una organización.

Según **Uribe (2005)**, un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo.

En este orden de ideas **Daft (2006)** señala que el concepto de liderazgo es dinámico y que este evoluciona en la medida en que se involucren nuevos elementos en su definición. Sin embargo, también destaca que sin importar cuáles o cuántos elementos intervengan, siempre se podrá realizar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrar procesos con los que se pretende llegar a los resultados que se comparten.

En este sentido para **Castro (2007)**, un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad.

Perdomo & Prieto (2010), manifiesta que el liderazgo y la competitividad empresarial aseveran cambios acelerados en el contexto globalizado de la tecnología, los sistemas de información, la economía, así como la política, y que estos han permitido que las organizaciones de Venezuela, desarrollen procesos de transformación que las conduzcan a ser competitivas y a responder con productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente. De tal manera, que el líder debe ser visionario, agente de cambio, con visión y misión claras, integrador de equipo y sobre todo un buen comunicador.

Brito, Zapata, & Cáceres (2012), concluyen que en la actualidad, una de las principales variables para lograr el éxito en las empresas radica en un auténtico liderazgo en todos los niveles de la organización. Y en efecto poder mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y globalizado debe adaptarse a nuevas tendencias gerenciales que les permitan no solo satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores, sino también superar el marco de sus expectativas.

Gallardo & Sánchez (2013), arrojaron resultados significativos para los pequeños empresarios, para motivarlos a entender porque deben esforzarse en innovar y en prestar atención a cuestiones relativas al personal y qué pueden esperar de sus acciones en pro del rendimiento social y medioambiental, más allá del rendimiento económico.

En este contexto **Ibarra & Gil (2014)** acredita que para lograr el éxito que se pretende alcanzar, hace falta analizar aquellos factores que coinciden en los diferentes estudios, ya que es probable que sean factores clave para el inicio y desarrollo de un proyecto. Lo anterior sin descuidar la importancia del factor humano, su motivación, disposición, capacidades, cultura y todo lo que esto implica, pues es importante recordar que son las personas las que realizan el trabajo en los diferentes niveles jerárquicos de una organización.

Rodríguez (2015), establece que el liderazgo se caracteriza por las habilidades de un líder para motivar, coordinar y ejecutar las estrategias que optimicen el desarrollo y cumplimiento de las metas y objetivos en la organización, según las conclusiones plasmadas en un estudio realizado por la *Universidad Militar Nueva Granada*, en la Ciudad de Bogotá, Colombia. En el desarrollo de la competitividad actual se puede como administradores de empresas, ser líderes que optimicen la productividad, se adopte esta cultura y se propongan nuevas ideas, además; que el entorno se identifique con los valores y visión de la organización y sean formados con ésta estrategia de desarrollo personal y laboral que cada día influye más en las organizaciones exitosas del mundo.

Jiménez (2018), sostiene que el liderazgo implica cuatro cualidades importantes:

- Dar sentido al entorno en el que opera la empresa
- Poder de visualización
- Capacidad de relación con las personas
- Innovación (nuevas y mejores maneras de hacer las cosas).

En síntesis la capacidad del líder de visualizar el futuro, debe estar acompañada de las competencias necesarias para establecer relaciones de confianza con sus colaboradores, que cada vez serán más diversos, cuando incluso hoy se habla de la necesidad de desarrollar competencias interculturales, pues el líder debe ser consciente que las organizaciones requieren del trabajo colectivo y que sin éste no pueden existir ni enfrentar el reto de la **competitividad empresarial**.

1.2.- Descripción de la problemática.

El liderazgo se relaciona con el arte de motivar e influir en cada individuo para que, se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de objetivos grupales y organizacionales.

Actualmente, el liderazgo ya es un tema de vital importancia debido a que se ha intensificado la competencia en los niveles micro y macroeconómicos, trayendo como consecuencia que las empresas se concentren en la búsqueda de mejores líderes con una gran visión y confianza en sí mismos, ya que sin ellas no pueden considerarse competitivas.

Es por ello que mediante el proceso de observación llevado a cabo en la empresa Proyectos Especiales y Mantenimiento Industrial Gómez S.A. de C.V. ubicada en la Delegación Iztapalapa de la Ciudad de México; se ha identificado que en cada área de la empresa los empleados no poseen la capacidad de impulsar a otros ni así mismos, hacia el logro de los objetivos que la misma persigue, mostrando conductas como: aislamiento de sus jefes por no sentir empatía ni compromiso con ellos, trabajo individualizado, ausentismo; y así mismo repercute en que la empresa no adquiera ventajas competitivas.

Además existen personas que se creen superiores a los demás, pierden valores, la humildad y esa capacidad para transmitir lo positivo. Los trabajadores no tienen un líder a seguir, carecen de iniciativa propia, se centran principalmente en zonas de poder, de miedo y de confort. De ahí se pierde el compromiso con la empresa y su visión que persigue.

Es así como el proceso del cumplimiento de objetivos decae e implica de forma significativa en que la empresa no sea competitiva.

Es importante potencializar las virtudes de los empleados, es uno de los papeles que protagoniza el líder dentro de la organización.

1.3.- Justificación.

Para lograr la competitividad, el liderazgo es de vital importancia en cualquier empresa independientemente de su tamaño y giro, ya que, con este se dirigen las organizaciones. Así mismo, se debe recordar que el elemento humano es el responsable del crecimiento de una empresa, y son los líderes los que estarán dispuestos a aportar y transmitir a su equipo de trabajo su talento y compromiso para conducirlos al éxito. La capacidad del equipo para generar entornos de competitividad depende del liderazgo que adopte cada elemento.

Por lo tanto, la presente investigación pretende demostrar que a través de un adecuado estilo de liderazgo se pueden alcanzar ventajas competitivas que permitirían a la empresa Proyectos Especiales y Mantenimiento Industrial Gómez S.A. de C.V., de la Ciudad de México, crecer y desarrollarse exitosamente.

▪ **Criterios de investigación**

- **Conveniencia:** Sirve para aumentar la motivación y rendimientos individuales y colectivos.

Además servirá para orientar y conducir a otros a la concreción de los objetivos establecidos. De este modo logra efectivamente que los empleados apunten al mismo propósito y aspiren a lograr grandes mejorías para que la empresa sea competitiva.

- **Relevancia Social:** Ayuda al elemento humano de todos los niveles de la empresa a través del liderazgo y que este sea transmitido en el día a día con el fin de perseguir objetivos en común generando siempre la competitividad empresarial.
- **Implicaciones prácticas:** Ayudara a rediseñar un entorno al que los trabajadores deseen pertenecer y desarrollarse.

1.4.- Pregunta de Investigación.

¿Con la aplicación de un nuevo estilo de Liderazgo se alcanzarán ventajas competitivas en la empresa Proyectos Especiales y Mantenimiento Industrial Gómez S.A de C.V.?

1.5.- Objetivos

1.5.1.- Objetivo General.

- Generar el estilo de liderazgo adecuado; con la finalidad de aportar cambios significativos en los empleados, para mejorar la competitividad empresarial.

1.5.2.- Objetivos específicos

- Identificar y analizar la estructura que implica el liderazgo.
- Identificar y analizar los elementos de la competitividad empresarial.

1.6.- Supuesto de investigación

Emplear el Liderazgo como herramienta que permita aportar cambios positivos en los empleados que sean vitales para mejorar la competitividad empresarial.

1.7.- Metodología de la investigación

1.7.1.- Tipo de la investigación

Se caracteriza por ser una investigación de tipo mixto ya que el objetivo principal de esta investigación es observar y analizar el comportamiento de los empleados en la empresa, que permita identificar qué tipos de liderazgo ejerce cada uno dentro de la misma.

Tomando siempre en cuenta que el liderazgo en los empleados es de vital importancia para el crecimiento de la empresa desde el punto de vista competitivo.

1.7.2.- Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es explicativo, al utilizar de forma valiosa la observación directa para identificar, describir y analizar el comportamiento y por ende los estilos de liderazgo de cada uno de los empleados en todos los niveles de Proyectos Especiales y Mantenimiento Industrial Gómez S. A. de C. V.

1.7.3.- Diseño de la investigación

La investigación es de diseño transaccional, es decir no se sustenta de experimento alguno, debido a que los datos se recolectaran en un mismo instante de tiempo por lo que permitirá generar una visión de la situación actual de la empresa y se empleara el liderazgo como herramienta de competitividad empresarial, con el fin de darle una posible solución a los hechos que ocurren en esta y alcanzar altos niveles de competitividad en la organización.

CAPÍTULO 2

GENERALIDADES DEL LIDERAZGO Y DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



Capítulo 2.- Generalidades del Liderazgo y de la Competitividad Empresarial

2.1.- Liderazgo

2.1.1.- Definición de líder

El líder es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados se conviertan en “campeones”. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en el no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización. **(Hernández, 2018)**

Un líder es aquella persona que con su influencia logra llevar a un equipo a su máximo desempeño, es una persona con una mentalidad distinta a la de los demás.

Ser un verdadero líder requiere tener un gran abanico de conocimientos sobre la naturaleza humana, el arte de dirigir requiere profundizar en las ciencias de la conducta, aprender más sobre materias como la psicología y en particular el comportamiento.

Por ello lo fundamental para convertirse en un líder es Conocerse a Sí Mismo, el líder excelente se hace, se construye a sí mismo, la esencia del liderazgo es la auto-expresión libre y total del propio Ser integral. **(Nava, 2018)**

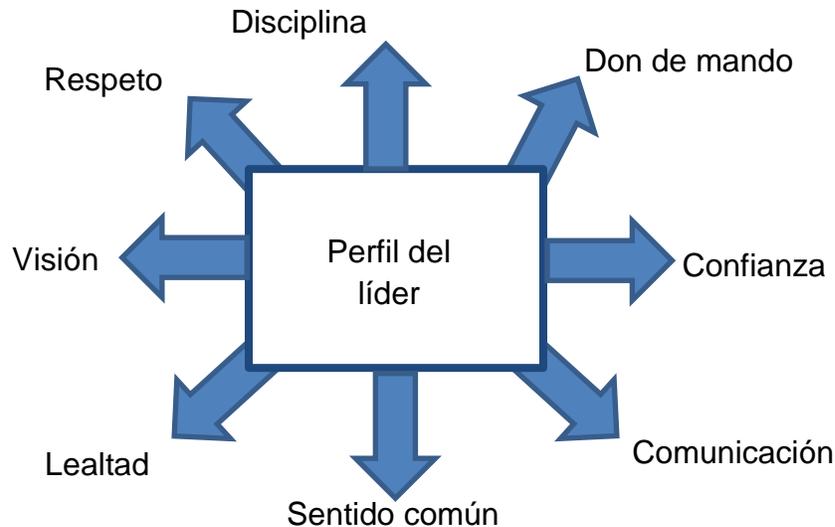
2.1.2.- Perfil del líder

El líder de hoy responde con talento, visión y audacia a los retos de un medio turbulento, da respuesta a las acciones operativas, pero su orientación está dirigida al alcance de las grandes metas de las organizaciones. **(Vidal, 2008)**

Existen ciertas cualidades, habilidades y competencias que conforman el perfil del líder.

Todas aquellas personas que no se distinguen por ser líderes natos y que tengan la necesidad o el interés de ejercer un cargo directivo, deben aprender y desarrollar ciertas cualidades y competencias necesarias que conforman el perfil de un líder.

Figura 1.- Perfil del líder



(Munch, 2011)

- **Confianza, y dominio de sí mismo.** Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo para inspirar confianza a los colaboradores. El dominio de sí mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y de esta manera tener la capacidad moral para ejercer la autoridad. Esta cualidad nace de la certeza del dominio propio y de conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.

- **Visión. Iniciativa.** La capacidad de plantear una visión que se inspire a los seguidores es fundamental para dirigir todos los esfuerzos hacia la consecución de la misma, a la vez que generar iniciativas que propicien y faciliten el logro de los objetivos de la organización, es el motor que motiva e impulsa al equipo de trabajo.

- **Sentido común.** Uno de los directivos más prominentes que he conocido, opina que la administración es la ciencia del sentido común y hasta ahora no he sabido de un axioma administrativo más acertado. Si algo necesita un líder es sentido común: Para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes, para establecer estructuras sencillas, para actuar en lugar de sólo planear, para acercarse a su gente, para mejorar la calidad y para la multiplicidad de funciones que desempeña el dirigente, el ingrediente principal es el sentido común.

- **Actitud positiva.** Un líder tiene la capacidad para encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y en su gente y para aprender de los fracasos y los errores. El líder disfruta de su puesto, posee una ferviente pasión para ganar, porque tiene la certeza de que el triunfo no es cuestión de casualidad sino de tenacidad. El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del directivo infunde en sus colaboradores confianza y les ayuda a mejorar.

El optimismo va de la mano de una actitud positiva que se traduce alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuito es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.

- **Don de mando, sinceridad, justicia y lealtad.** La sinceridad, justicia y lealtad de líder en su actitud y comportamiento hacia de organización, los proveedores, los clientes y el personal son primordiales. Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad. El gerente que siente amor y compromiso por la empresa y que tiene " puesta la camiseta", que se siente parte de la organización, inspira y genera estos sentimientos en quienes lo rodean.

- **Disciplina, espíritu de logro.** Indudablemente que todos los líderes sienten una gran satisfacción a lograr resultados específicos. El directivo requiere fijar metas claras y específicas y hacer partícipe de ellas a su gente; de tal forma que todos

sepan hacia dónde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan obtener. La consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización el líder.

- **Inteligencia racional y emocional.** Tradicionalmente, se pensaba que la inteligencia racional o el cociente intelectual, es decir la capacidad de razonamiento lógico, abstracto, deductivo, verbal, matemático y de memorización, eran los factores básicos para lograr el éxito. Sin embargo, a partir de diversos estudios científicos se han demostrado que además existe otro tipo de inteligencia que es básica para desempeñarse exitosamente: la inteligencia emocional, debido a que las emociones juegan un papel trascendental en la aplicación de las habilidades intelectuales. De hecho, los directivos y líderes efectivos se caracterizan por poseer una inteligencia emocional desarrollada.

- **Planteamientos significativos.** El líder entusiasma su gente, porque por medio de la visión y de los objetivos logra que los empleados encuentren la satisfacción y el significado de su existencia.

- **Pasión.** El ingrediente esencial para inspirar confianza en los demás es la entrega, el empeño y la pasión del dirigente por el producto, por la calidad y el servicio, por la empresa y el trabajo. Es imposible que un gerente logre el compromiso y la entrega de su personal si el mismo no está comprometido.

2.1.3.- Definición de liderazgo

El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos y de una visión. **(Munch, 2011)**

Se considera liderazgo a la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y del potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor. Cuando la definición de liderazgo se concentra en el logro de metas, podría pensarse que el liderazgo solo tiene que ver con los resultados. No obstante, cuando se habla de liderazgo del más alto nivel, concentrarse solo el cumplimiento de las metas no es suficiente. La frase clave de la

definición es “la obtención de un bien mayor”, es decir, aquello que es mejor para todos los interesados. Creemos que el liderazgo es un llamado superior y que no debe ejercerse simplemente por razones de ganancia personal o cumplimiento de metas: su propósito debe ser mucho más alto. (Blanchard, 2007)

2.1.4.- Elementos del liderazgo

El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado. (Arroyo, 2012)

- **Confianza.**

Ha de dar confianza, decir las tareas que se tienen que hacer y retirarse para que los miembros del equipo tengan la suficiente libertad para llevarlas a cabo.

- **Orientación a objetivos.**

Fundamenta las acciones que asigna a sus colaboradores en objetivos claros y definibles, establece vínculos entre las tareas específicas y los objetivos. Además, comunica los objetivos a las personas que en realidad deben ejecutar el trabajo. Sin objetivos, no hay equipo.

- **Comunicación directa.**

La comunicación efectiva analiza aspectos específicos, es clara y directa.

- **Comprensión.**

Ser comprensivo significa mucho más que expresar una palabra de estímulo y dar palmaditas en el hombro, la función del líder es aportar a sus colaboradores lo que necesitan para realizar un trabajo eficiente.

Se deberán aportar herramientas o medios, tiempos, instrucciones, respuestas a preguntas y protección contra la interferencia externa.

- **Observación**

Estar a la mira es ser consciente de lo que se expresa, pero también de lo que no se expresa con palabras. Debemos intentar ver más allá, ampliando nuestra mirada.

Si prestas atención no tendrás que esperar a que alguien mencione que existe un problema, podrás anticiparte a su presentación y, tal vez, evitarlo.

- **Entusiasmo.**

Como líder debes dar la pauta ya que tu actitud es contagiosa. Si proyectas ruina y desolación, eso será lo que percibas de tus colaboradores. Detrás de cada éxito siempre hay una pasión o entusiasmo.

- **Positividad.**

Tu labor como líder no es corregir errores, encontrar faltas o evaluar la culpa, sino alcanzar las metas de productividad brindando ayuda a tus empleados para que logren un rendimiento óptimo.

- **Experiencia.**

Atraerás respeto porque conoces el trabajo en profundidad, así como las fortalezas y debilidades de tus colaboradores. Es importante dotarse de los conocimientos, comportamientos y habilidades necesarias para el desarrollo de nuestro propio liderazgo.

- **Seguridad.**

El líder se asegura de comprender lo que cualquier decisión implica, que puede comunicar sus decisiones con eficacia y que los colaboradores están dispuestos y son capaces de actuar de conformidad con tus decisiones. De esta forma es como logras que las cosas se hagan.

Ser seguro significa mantener una presencia fuerte que no se deja llevar por las dudas ni inseguridades.

- **Respeto.**

Respetar a las personas que le rodean, sus derechos como empleados y como personas.

Haz que los colaboradores se sientan importantes a través del trato y reconocimiento que les dispensas como líder.

- **Claridad.**

Si tus colaboradores no escucharon algo con claridad, tal vez fue porque no se expresó de la forma más clara posible. Si estás tratando de comunicarte y la otra

persona no entiende, asume la responsabilidad de favorecer la conexión y el entendimiento.

Sobre todo, evita empeorar las cosas repitiendo las mismas palabras en voz más alta o más lentamente. (Olmos, 2013)

2.1.5.- Teorías del liderazgo

Dice Maquiavelo que *“para un líder es mejor ser temido, que amado, pero nunca debe de ser odiado”*. (Ávila, 2011)

Sun – Tzu y Maquiavelo, entre otros, escribieron importantes tratados acerca de la estrategia de los líderes y la manera de dirigir. Es a partir del siglo XX, cuando los estudiosos de la administración analizan las teorías y estilos del liderazgo. De manera resumida se mencionan las más importantes; se hace notar que el directivo debe estudiarlas todas ellas con detenimiento para tener una visión más completa, de tal forma que pueda ejercer el estilo de liderazgo más conveniente para su organización. Las principales teorías al respecto son las siguientes.

- **Teoría clásica de Douglas McGregor. Teoría X y Y (1950 – 1960)**

Douglas McGregor, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, concluye acerca de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones, así como necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización. Analiza estas necesidades, las correlaciones con la empresa y propone la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos de la organización.

Postula que las personas privadas de la satisfacción de sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia y falta de responsabilidad; en pocas palabras, con un escaso rendimiento productivo. Para modificar esta conducta y la multitud de problemas que originan, propone la administración por objetivos. Mc Gregor postula que existen dos estilos básicos de dirección, a lo que denomina teoría X y teoría Y, y los relaciona con la motivación de los trabajadores y los resultados de la organización. Las características de las teorías de dirección de acuerdo con este autor son como sigue.

- **Teoría X**

La administración tradicional a través de sus políticas, programas y estructuras reflejan las siguientes suposiciones:

1. El ser humano es, por naturaleza, indolente, le desagrada el trabajo y lo evitara siempre que pueda.
2. Por esta tendencia de rechazo hacia el trabajo, las personas tienen que ser “dirigidas”, “controladas”, “obligadas a trabajar” y motivadas para lograr los objetivos de la empresa.
3. Los seres humanos prefieren ser dirigidos, les disgusta la responsabilidad y son poco ambiciosos.

- **Teoría Y**

El directivo con este enfoque se basa en una concepción diferente acerca de la naturaleza humana y presupone que:

1. Las personas no son pasivas por naturaleza; se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización existentes en las empresas.
2. La capacidad de asumir responsabilidades, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de organización se encuentran latentes en todo ser humano. Es responsabilidad de la organización hacer posible que los trabajadores las desarrollen.
3. La labor esencial del directivo es establecer condiciones tales que el personal pueda alcanzar sus objetivos y dirija sus esfuerzos hacia las metas de la organización.

La teoría Y trata de eliminar los criterios de la administración tradicional, cuyo principio básico es considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, por lo que la estructura de su organización es una jerarquía de relaciones de autoridad.

Tabla 1.- Comparativa entre la Teoría “X” y la Teoría “Y”

Teoría X 	Teoría Y 
Hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gente es irresponsable ✓ No le gusta trabajar ni asumir responsabilidades 	Hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gente es activa ✓ Le gusta trabajar y asumir responsabilidades
Estilo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control estricto ✓ Poca delegación ✓ Sanciones fuertes 	Estilo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación ✓ Delegación ✓ Comunicación
Efectos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faltos de iniciativa ✓ Trabajadores apáticos ✓ Responde a motivación monetaria 	Efectos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores creativos ✓ Se superan y desarrollan ✓ Identificados con la empresa

(Solís, 2012)

○ **Blake y Mouton. Grid Gerencial**

Uno de los más importantes estudios acerca de los estilos de liderazgo lo hicieron Robert Blake y James Mouton, quienes crearon la teoría del Grid Gerencial o Malla Administrativa.

Después de varios años de investigación, estos autores llegaron a la conclusión de que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero que básicamente destacan cinco estilos de dirección, de cuyas combinaciones se originan todos los demás.

Blake y Mouton presentan los estilos de liderazgo en una gráfica, en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y el eje vertical representa el interés hacia las personas.

Estos autores analizan los **cinco estilos básicos de liderazgo**, sus ventajas y sus desventajas, que son:

a) Autócrata o 1.9. Caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.

b) Paternalista o 9.1. Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas conocido también como el estilo “de la zanahoria”. Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.

c) 1.1 o Burocrático. Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.

d) 5.5 o Democrático. Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y de la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes.

e) 9.9 o Transformador. Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.

Tabla 2.- Características de los estilos de liderazgo según Blake y Mouton

ESTILOS SUPERVISIÓN	9.1	1.9	1.1	5.5	9.9
Comunicación	“La necesaria” vía jefe hacia abajo.	Frecuente y amable.	Es callado y muy concentrado. No conversa.	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal.	Acuerdo común.
Instrucciones	Claras y directas.	No exige. Es directo.	Pasa los problemas a sus subordinados.	Explica objetivos y asegura de que sus subordinados estén de acuerdo.	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo.
Equivocaciones y errores	Nunca deja pasar errores.	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie.	No ve las equivocaciones. Trata de librarse de responsabilidades.	Crema ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Manda a cursos.	Comprende avisos de los errores.
Quejas	Las considera como debilidad o incapacidad; las ignora	Se une al grupo y acepta quejas.	Evita mostrarse abierto a las quejas.	Responde a las quejas “Puertas abiertas”.	Son significativas, aprende a través de la crítica.
Productividad de los empleados	Frustración y hostilidad reprimida. Productividad bajo supervisión.	Solo trabaja en relación a los premios. Productividad media.	Indiferencia y apatía ante el trabajo. Productividad nula.	Productividad normal. Buen ambiente de trabajo.	Alta motivación. Las tensiones se resuelven a cada paso. Máxima productividad.
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan.	Evade la evaluación de la actuación.	Trata a todo su personal por igual.	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo.	Jefe y subordinado realizan la evaluación analizando puntos fuertes y débiles.

(Munch, 2011)

Blake y Mouton concluyen que es imprescindible conocer los distintos estilos de dirección con la finalidad de que se desarrollen competencias para ejercer el estilo 9.9.

Figura 2.- Modelo del Grid Gerencial



- **Warren Bennis. Liderazgo y desarrollo organizacional**

Uno de los enfoques más importantes acerca de Liderazgo fue creado por Warren Bennis, quién es también uno de los creadores de la teoría del desarrollo organizacional. Para Bennis, la administración se relaciona con deficiencia del líder, de tal forma que la organización funciona de manera apropiada en la medida en que el liderazgo se oriente hacia la visión y la identidad organizacional y responda a las preguntas: ¿Porque estamos aquí? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestro destino, metas y visión? Para Bennis, líder es:

- Capaz de crear una visión.
- Un excelente comunicador.
- Consciente de los desafíos.
- Cómodo con el cambio.
- Capaz de equilibrar el corto y el largo plazos.
- Un modelo de integridad.
- Es accesible y reconoce el trabajo bien hecho; es cordial, amable y optimista.
(Oyola, 2013)

Esta corriente establece cuatro competencias que determinan el éxito de un líder:

1. Entender el poder y la importancia de reconocer a la gente
2. Recordarle a las personas lo que es importante
3. Sostener y generar confianza.
4. Convertir a los seguidores en aliados íntimos

Los rasgos centrales que caracterizan a líder de acuerdo con Bennis son:

1. Capacidad adaptativa para sobrevivir y adaptarse a las circunstancias adversas.
2. Capacidad para crear una visión.
3. Carácter.
4. Integridad, equilibrio, ambición competencia y moral.

○ **Peter Druker. Liderazgo por objetivos**

Otra de las grandes aportaciones a la teoría de liderazgo es la de Peter Druker, uno de los más importantes gurús de la administración, que postula la necesidad de que el líder Defina objetivos claros en ocho áreas, que son:

1. Permanencia en el mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.

4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad.
6. Desempeño y desarrollo del directivo.
7. Desempeño y actitud del trabajador.
8. Responsabilidad pública

Drucker cita el ejemplo de Genghis Khan, quién decía que un oficial dirige haciendo y un general dirige con el ejemplo.

- **Teoría moderna de Hersey Blanchard. Liderazgo situacional (1961- 1980)**

Es una teoría de contingencia que se enfoca hacia la actitud de los seguidores.

En este sentido (Oca, 2011) define generosamente los cuatro comportamientos básicos del líder:

- a) Hablar (alta tarea, baja relación) El líder define los papeles e indica a la gente, qué, cómo, cuándo y dónde efectuar las diversas tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- b) Vender (alta tarea, alta relación) El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como d apoyo.
- c) Participar (baja tarea, alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- d) Delegar (baja tarea, baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

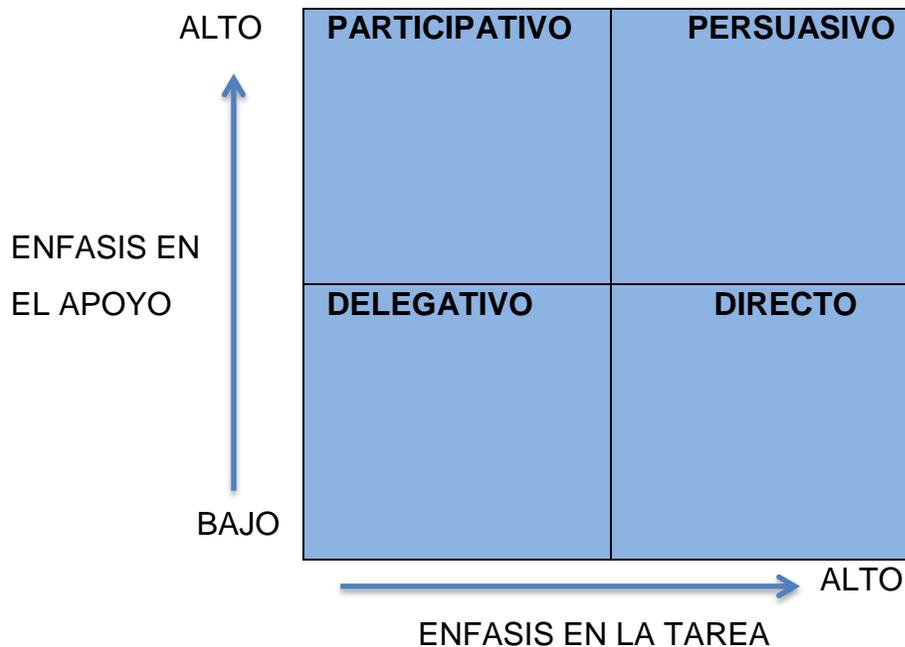
Hersey propone un modelo de liderazgo situacional, que sustenta liderazgo efectivo alrededor de la situación en lugar de en los rasgos de personalidad. Para este autor existen dos funciones básicas de liderazgo: la directiva, qué se refiere a dar a los individuos instrucciones claras, y la de apoyo, qué implica escuchar y alentar la participación.

El modelo de Hersey se basa en la premisa de que hay dos dimensiones principales que ayudan a moldear un estilo de liderazgo; una es el grado de énfasis que se pone

en una tarea, esto es, el directivo especifica lo que se desea hacer, cómo y cuándo; y la otra es el énfasis en el apoyo a la relación, te proporciona a las personas cuando son dirigidas; cuanto más enfatice este factor es más probable que el líder aliente en forma activa al personal y elogie un buen trabajo.

Este enfoque genera una matriz de los estilos de liderazgo. En el estilo directivo, el enfoque a la tarea es alto y el enfoque a la relación bajo. En el estilo persuasivo, tanto el enfoque hacia la tarea como a la relación son altos. En el estilo participativo el enfoque hacia la tarea es bajo y así a la relación es alto. El estilo delegatorio el enfoque a la tarea es bajo y así a la relación es bajo, ya que el líder que emplea este estilo delega el poder a las personas para que definan problemas y tomen las decisiones por sí mismos. Hersey afirma que líder efectivo adopta los diferentes estilos de acuerdo con el nivel de madurez, de preparación del personal o de la cultura organizacional, y para esto se requiere considerar dos factores: la motivación de los individuos y sus competencias.

Figura 3.- Matriz de liderazgo de Hersey



(MUNCH, 2011)

Cada uno de los estilos será valioso de acuerdo con el grado de madurez del personal, por ejemplo, el estilo directivo es adecuado cuando el personal tiene competencia baja y motivación baja; el estilo persuasivo será conveniente cuando aumente en forma gradual la madurez del individuo; el estilo participativo es aconsejable para personas maduras y más comprometidas; el estilo delegatorio conviene cuando los colaboradores poseen un alto nivel de madurez y están altamente motivados.

- **Fred Fiedler. Liderazgo de contingencia**

Para Fiedler no hay un estilo de liderazgo ideal; tanto los líderes orientados a la tarea como los orientados a las relaciones pueden ser efectivos y su estilo de liderazgo es acorde al ambiente o al entorno. Fiedler distingue a nivel de lo favorable de la situación o control situacional de acuerdo con las relaciones del líder con sus subordinados, con la estructura de la tarea y el poder del puesto. El modelo de contingencia sugiere que para mejorar la efectividad se requiere adaptar el estilo de liderazgo a las características y a la cultura organizacional.

Fiedler propone que la productividad depende de una vinculación adecuada entre la relación y el grado en el que la situación otorga control e influencia a líder. Desarrolló un instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación. Postula que el estilo de liderazgo no debe ser estático, por ejemplo, si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, se tiene que modificar la situación para alcanzar una eficacia óptima. Identifica tres dimensiones que influyen en el estilo de liderazgo:

- 1. Relaciones líder- subordinado:** grado de confianza y respeto que los subordinados tienen a su líder.
- 2. Estructura de la tarea:** relación de los puestos de trabajo y los procedimientos.
- 3. Poder:** influencia derivada de la posición en la organización: Incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, mover y autorizar incrementos de salario.

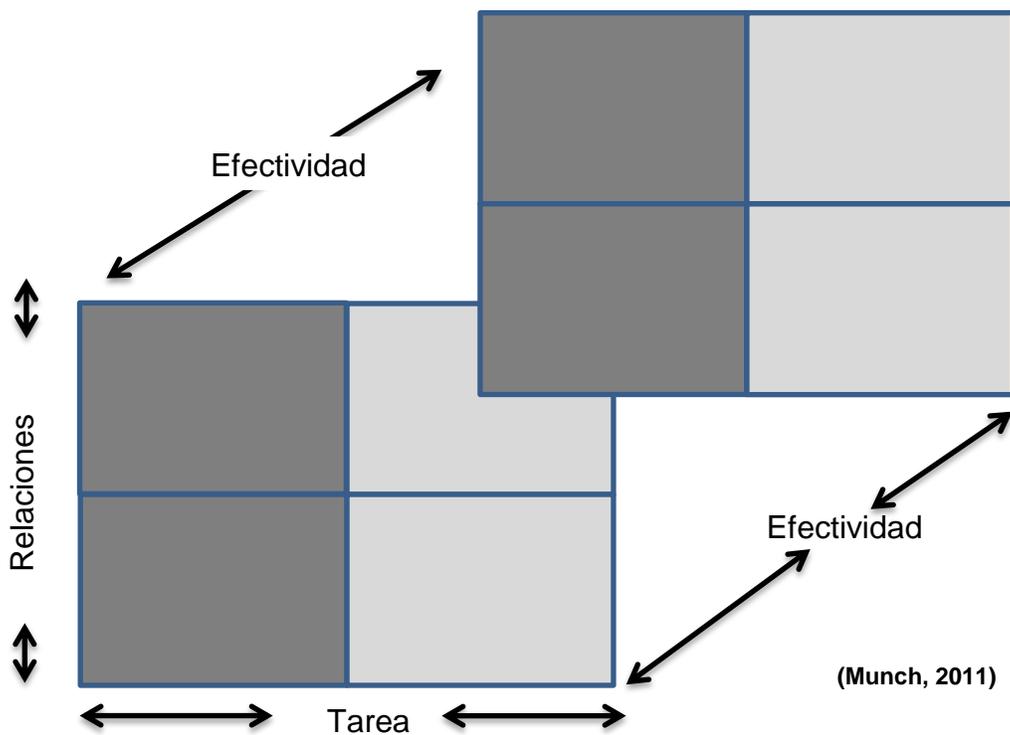
Fiedler propone adecuar la relación entre los líderes y las situaciones para alcanzar una eficacia máxima en el liderazgo.

- **Bill Reddin. Matriz de liderazgo tridimensional**

Reddin fue uno de los autores más conocidos en los años 70 y 80 del siglo pasado. Diseñó un modelo de ocho casillas de comportamiento administrativo, tentado en los postulados de Blake y Mouton, en el que afirma que el comportamiento del directivo puede ser positivo o negativo de acuerdo con la situación y lo representó como una matriz tridimensional, que tiene tres ejes: relaciones, tarea y efectividad. Las tres dimensiones de Reddin abarcan:

1. Orientación a la tarea. Grado en que un directivo dirige los esfuerzos de su personal hacia el logro de una meta; comportamiento caracterizado por la planeación, la organización y el control.
2. Orientación a las relaciones. Grado en que directivo se relaciona con la gente; es un comportamiento que se caracteriza por la confianza mutua.
3. Efectividad. Grado en que un directivo logrado requerimientos o resultados.

Figura 4.- Matriz de Reddin



Con base en cada una de estas características Reddin identifica ocho estilos de liderazgo:

1. Desertor. No tiene ninguna de las tres características.
2. Burócrata. Sólo se orienta a la efectividad.
3. Misionero. Se orienta a la relaciones.
4. Desarrollador. Posee efectividad y orientación hacia las relaciones.
5. Autócrata. Se orienta hacia la tarea.
6. Autócrata benévolo. Posee efectividad y orientación a la tarea.
7. Comprometido. Tiene orientaciones a la tarea y a la relación.
8. Ejecutivo o director líder. Tiene estas tres características.

El modelo de Reddin es un marco conceptual que propone el desarrollo de 3 habilidades gerenciales básicas:

- *Habilidad de diagnóstico.* Capacidad para evaluar una situación.
- *Flexibilidad.* Habilidad para adaptar el enfoque gerencial de acuerdo con la situación.
- *Administración situacional.* Para cambiar una situación que necesite cambiarse.

- **Tannenbaum y Schmidt. El continuo de liderazgo**

Estos autores proponen un modelo simple que muestra la relación entre la libertad de un directivo para tomar decisiones y el grado de autoridad. Afirman que todo directivo tiene que considerar tres factores:

1. Su propia personalidad.
2. El grado de influencia que tiene el directivo o líder en los subordinados.
3. Las fuerzas del entorno: Las presiones externas que impactan al líder.

A través de un cuadro al que llaman continuo de comportamiento se representa el uso de la autoridad del directivo por una parte y por otra el área de libertad para el subordinado. Las etapas en la toma de decisiones de un líder son:

1. Decir. Tomar una decisión.
2. Anunciar, vender. Explicarla.
3. Consultar. Recibir sugerencias y luego decidir.
4. Compartir. Define límites permite que el grupo tomé las decisiones.
5. Delegar. Permite a los subordinados tomar decisiones dentro de los límites establecidos.

- **Teoría contemporánea, John Adair. Liderazgo centrado en la acción (1981- 2000)**

Adair ha dedicado gran parte de su vida a estudiar los estilos de liderazgo, a la vez que ha efectuado estudios exhaustivos acerca de grandes líderes de la historia como Napoleón, Alejandro Magno, Lawrence de Arabia y Ganhi. Propone el modelo de liderazgo centrado en la acción sustentado entre factores:

1. Lograr la tarea.
2. Formar y mantener el equipo.
3. Desarrollar al individuo.

Adair describe el liderazgo como el equilibrio de estos factores. Un buen líder debe enfocarse por tanto en estas tres dimensiones. Este autor resume en frases las palabras más importantes para un líder:

Las seis palabras más importantes para un líder son: admito que yo cometí un error.

Las cinco palabras más importantes: estoy muy orgulloso de ti.

Las cuatro palabras más importantes: cuál es tu opinión.

Las tres palabras: podrías, por favor...

Las dos palabras: muchas gracias.

La palabra más importante: nosotros.

La palabra menos importante: yo.

Otra aportación de Adair es la regla de 50/50, en la que postula que liderazgo es 50% de motivación, cuál proviene del interior de las personas y 50% depende del ambiente, qué se relaciona en gran parte con el estilo de dirección.

- **Daniel Goleman. La inteligencia emocional**

Una de las contribuciones más importantes a las teorías de Liderazgo es la de Daniel Goleman con su concepto de la inteligencia emocional. Su argumento central es que durante mucho tiempo el mundo de la administración de los negocios se ha enfocado al desarrollo de la inteligencia del pensamiento o de la inteligencia lógica, pero que para un líder es esencial también la inteligencia emocional.

Goleman considera que el acto más importante para un líder es la creación de emociones positivas en otras personas y para esto debe desarrollar la inteligencia emocional. En ocasiones las emociones están en conflicto con la inteligencia racional, por lo que es muy importante que el directivo posea estos cinco componentes de la inteligencia emocional:

1. Conocimiento de sí mismo
2. Autorrealización
3. Motivación
4. Empatía
5. Habilidades sociales

Para Goleman existen seis enfoques de liderazgo:

1. Liderazgo visionario
2. Liderazgo entrenador
3. Liderazgo afiliativo
4. Liderazgo democrático

5. Liderazgo de pautas, y

6. Liderazgo dominante.

Tabla 3.- Componentes de la inteligencia emocional propuestas por Goleman

Competencia	Concepto	Habilidad
Conocimiento de uno mismo	Autoconocimiento	Seguridad en sí mismo Autorrealización objetiva
Autorrealización	Pensar antes de actuar	Integridad Apertura al cambio
Motivación	Buscar metas Pasión para trabajar	Deseo de logro
Empatía	Entendimientos de los otros	Sensibilidad
Habilidades sociales	Redes y relaciones sociales	Efectividad para dirigir el cambio Dirección de equipos

(Goleman, 2011)

○ **John Kotter. Liderazgo y cambio**

Para Kotter, la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub dirigidas; en otras palabras, es posible ser un buen directivo más no un excelente líder; mientras que la administración trata de afrontar la complejidad, el liderazgo trata de afrontar el cambio. Este autor identifica 8 etapas que los líderes necesitan seguir a fin de lograr una transformación organizacional:

1. Establecer una sensación de cambio. Una clave para el liderazgo es la necesidad de crear una sensación de adaptación al entorno.

2. Desarrollar equipos. Desarrollar un grupo de apoyo es crítico para el éxito.

3. Crear una visión. La transformación exitosa descansa en tener una imagen del futuro fácil de comunicar y de compartir con clientes, accionistas y empleados.

4. Comunicar esa visión. El buen líder debe comunicar esta visión y difundirla para obtener el apoyo de sus seguidores.
5. Delegar. Delegar poder en otros para que actúen de acuerdo con la visión.
6. Planear y crear victorias a corto y largo plazos. Un cambio exitoso lleva tiempo, entonces no tienes planean y ponen en práctica metas a corto plazo.
7. Consolidar. Lograr las mejoras y mantener la velocidad para mover el cambio.
8. Establecer nuevas metas.

Una de las contribuciones de Kotter ha sido comparar la administración con el liderazgo. Su análisis concluye que existen cuatro diferencias entre el directivo y el líder:

1. La agenda. Los directivos tienden a interesarse en la planeación y la presupuestación y los líderes trabajan para crear una visión y dirigirse hacia horizontes más amplios.
2. Los directivos se dedican estructurar mejor la organización y para el líder la comunicación es el verdadero reto.
3. Los directivos enfocan a la solución de problemas mientras que los líderes motivan a un desempeño más alto.
4. Los directivos se orientan a resultados mientras que los líderes ven su trabajo como una creación y administración del cambio constante.

- **James Kouzes y Barry Posner. Liderazgo y seguidores**

James Kouzes y Barry Posner son investigadores y escritores. Desarrollaron una teoría que se llama liderazgo y seguidores, qué pertenece al enfoque de liderazgo transformacional. De acuerdo con esos autores, un líder es visto como alguien que tiene la capacidad para transformar una organización por medio de una perspectiva poderosa y un conjunto de competencias. Postula que son los seguidores los que

hacen poderoso al líder: Napoleón sin un ejército era sólo un hombre con ideales grandiosos.

De acuerdo con Kouzes y Posner, las cinco prácticas del liderazgo son:

1. Modelar el camino. Los líderes establecen principios relativos a la forma en que las personas deben trabajar, crean estándares y luego establecen un ejemplo para que lo sigan los demás.

2. Inspirar una visión compartida. Crean apasionadamente que pueden hacer una diferencia, tienen una visión hacia el futuro y la comparten con sus seguidores.

3. Poner en duda el proceso. Buscan una forma constante de mejora.

4. Permitir actuar a otros. Cultivan relaciones sólidas y mutuas con otros, forman equipos y los involucran en forma activa.

5. Fomentar la pasión. Logran resultados extraordinarios en las organizaciones mediante el reconocimiento de su gente. Para este autor, el compromiso emocional es el impulsor más poderoso del comportamiento individual, más que la comprensión intelectual.

Tabla 4.- Comparativa entre subordinados de trabajo y seguidores de trabajo (desde el punto de vista gerencial)

Subordinados de trabajo	Seguidores de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplen objetivos asignados en cada área - Interés propio - Miedo de expresar su punto de vista - Se sienten inferiores al gerente - Son vulnerables al estrés - No se reconoce el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplen con pasión los objetivos y proponen nuevos - Interés por la organización - Vitales para la toma de decisiones - Se consideran igual de importantes que el gerente - Generan un clima laboral agradable - Celebran los éxitos

(Fuente propia)

2.1.6.- El liderazgo en los albores del siglo XXI

Afrontar los retos del siglo XXI y lograr una mayor competitividad implica desarrollar habilidades directivas establecer las siguientes características en las organizaciones: planeación estratégica, compromiso de la alta dirección, justicia, participación, valores compartidos, aplicación de responsabilidad social, satisfacción de las necesidades del cliente, nueva cultura organizacional, administración participativa y desarrollo de equipos de alto rendimiento.

- **Liderazgo virtual**

El liderazgo virtual es aquel que existe de hecho, aunque no siempre de manera presencial. Se define como la dirección de procesos y personal sin el ejercicio de una supervisión continua, ya que el clima organizacional y las condiciones de trabajo que establece el líder virtual propician que los empleados se autocontrolen y se auto dirijan para lograr las metas de la organización independientemente de la presencia física del líder. De hecho, todos y cada uno de los miembros del equipo asumen el papel del líder cuando lo considera necesario.

El ejemplo más representativo de liderazgo virtual es el que ejercen los patos cuando emigran a otros lugares: Siempre hay un pato líder que los dirige y cuando éste se cansa es relevado por otro de los miembros de la parvada. El líder virtual reúne las siguientes características: *es visionario, integrador de equipos, productor de resultados y es un modelo a seguir.*

El liderazgo virtual persigue ciertas finalidades básicas: Proporcionar al cliente satisfacción total, mantener un ambiente creativo donde el trabajo sea divertido y demandante, mejorar la administración, crear un clima organizacional positivo, difundir las situaciones ganar-ganar, mejorar sin cesar a cada persona y cada proceso y recompensar a todos los miembros de la organización.

- **Liderazgo de excelencia**

Otro de los enfoques más novedosos es el liderazgo de excelencia, propuesto por Peters y Waterman quienes definen a líder excelente como aquel que define una visión, conoce su misión, logra altos rendimientos y mantiene una posición destacada

en su ámbito, mediante la realización de un servicio de alta calidad. Para estos autores las organizaciones de excelencia se caracterizan por poseer una filosofía y cultura bien definidas en la que los integrantes de la organización comparten con él una serie de valores que se orientan hacia la satisfacción y el constante mejoramiento de sus servicios.

- **Liderazgo de Barker**

Joel Barker postula cinco principios de liderazgo: concentrarse en el futuro, entender el cambio, comprender el funcionamiento de sistemas complejos, revisar estilo y ver cómo afecta la producción, crear una visión compartida.

Propone cuatro conceptos básicos: todos somos líderes, un líder construye caminos, un líder es alguien a quién se escoge para ir hacia un lugar al que los seguidores no irían por sí mismos, características de un líder son valentía, visión, compromiso, comunicación, confianza, integridad, creatividad y pasión.

- **Liderazgo de abundancia. Liderazgo centrado en principios.**

Covey propone el liderazgo de abundancia que postula que en el mundo hay suficientes recursos para que todos puedan participar de sus beneficios, de tal forma que siempre se tomen decisiones con el enfoque ganar-ganar en las que todos los miembros de la organización sean ganadores. También sugiere un modo de vida y una serie de valores para que los gerentes ejerzan el liderazgo centrado en principios.

- **Empowerment o empoderamiento**

El empowerment o "empoderamiento" es un estilo de liderazgo que parte del supuesto de que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización.

El empowerment es el proceso de desarrollo de las potencialidades del personal mediante la delegación de autoridad y responsabilidad tendiente al reforzamiento de

la autoestima y la autorrealización para lograr la autodirección y el autocontrol en el trabajo.

- **Etapas del proceso de empowerment**

1. Compromiso de la dirección y desarrollo de la estrategia. El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y comprometan con el ejercicio del empowerment como estilo de liderazgo.

2. Diseño de programa. Con responsables, áreas y fechas.

3. Sensibilización y capacitación. En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización. Se requiere una capacitación continua en el puesto y en el desarrollo de competencias por el empowerment de todos los integrantes de la organización.

4. Desarrollo organizacional. Establecer estructuras, procesos y procedimientos que propicien el empowerment. Se requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática e implantarlo en todas las áreas de la organización.

5. Empowerment individual. Ofrece la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia a que mejoren la manera en que está estructurado su trabajo y logren sus metas con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de su trabajo y la empresa, y desarrollen la autoestima y autorrealización.

6. Retroalimentación. Evaluar avances y fallas además de establecer medidas correctivas.

Supuestos

El empowerment parte de la premisa de que el directivo tiene el deber de ayudar a sus colaboradores a crecer y a desarrollarse ya que el activo más valioso de la organización es la gente. Se basa en los siguientes supuestos:

- Económico. El éxito económico de la empresa depende de la utilización de todos los talentos y habilidades de sus empleados.

- Delegación de poder y autoridad. Los directivos deben delegar el poder, autoridad y la toma de decisiones a los subordinados para conseguir una empresa que responda a los cambios con rapidez, flexibilidad y eficacia.

-Enfoque en las personas. Los puestos de los empleados son demasiados restrictivos; sus funciones es en ocasiones deben expandirse para permitir que utilicen todos sus talentos.

-Estilo de dirección. Una dirección autocrática y controladora impide que la gente sea creativa e innovadora; para esto los directivos debe cambiar sus estilos si quieren mejorar su dirección.

-Orientación de la calidad. El objetivo de la empresa es conseguir servicios y productos de la mejor calidad y eso solo puede obtenerse mediante el empowerment a los empleados.

Ventajas

-Favorece el desarrollo y el uso del talento que existe en el personal. El enfoque autócrata de dirección desaparece y en su lugar existe libertad y flexibilidad en el trabajo que se fomenta a través de la delegación, la Innovación y la creatividad.

-Requiere de la supresión de los controles y el ejercicio de la autodirección y el autocontrol. El hecho de estar constantemente buscando la manera de mejorar las tareas puede originar que el personal sea innovador y se autorrealice.

Limitaciones

- no es aplicable a todas las organizaciones. Se requiere que éstas sean maduras, con un clima organizacional adecuado y sistemas eficientes de administración.

- considerarlo como moda. Algunos directivos adoptan el empowerment, pero éste no forma parte de la actividad cotidiana de la empresa. De esta forma se convierte en una moda o apariencia la realidad es que en el trabajo diario hay pocas iniciativas y escasa delegación.

- implica tiempo. Se basa en la confianza y en las buenas relaciones; los empleados deben sentirse bien con la organización, con sus compañeros y con ellos mismos. Tiene como objetivo comprometer al personal y esto lleva tiempo y un largo proceso de sensibilización y capacitación.

- recursos. Implantar este enfoque requiere una inversión de recursos. Los empleados han de entender el proceso y saber cuál será el resultado. Cada directivo será de vital importancia para la introducción y aceptación de programa, para lo cual se requiere capacitación y desarrollo de competencias en todo el personal.

- cambio de estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo es la piedra angular de este enfoque y sin una gestión adecuada las posibilidades del empowerment son escasas. Todos los directivos deben examinar su estilo de dirección para valorar si es posible establecer el empoderamiento.

- resistencia al cambio. Todo cambio genera desconfianza y oposición; así como algunas personas entenderán de inmediato y lo recibirán con los brazos abiertos, otros lo evitarán, por suponer que implica más carga de trabajo.

- requiere personal competente. Delegar funciones, autoridad y responsabilidad, así como formar subordinados que se autodirijan y autocontrolen, puede parecer algo sencillo y sin complicaciones pero es una función difícil de llevar a cabo y ocasiona muchos problemas si no se efectúa correctamente. Un elemento importante para que la delegación tenga éxito es la competencia laboral del personal, por lo que este enfoque implica grandes inversiones en capacitación y sensibilización.

Características del empowerment

- trabajo en equipo. Es el resultado de un trabajo en equipo efectivo. A medida que un equipo consigue sus objetivos y se desarrolla crecen así mismo los individuos que la integran.

- debe adaptarse al ciclo de vida de la organización. La cultura organizacional tiene varias fases, porque es una entidad dinámica en constante proceso de cambio. No

en todas las fases del ciclo de vida de la organización es aconsejable aplicar el empowerment. La empresa debe de estar en una fase de madurez.

- capacitación. Una equivocación frecuente es considerar que todos los empleados pueden y quieren recibir la capacidad de decisión y autodirección. Empowerment requiere capacitar al personal.

- delegación. Requiere de directivos que sean capaces y estén dispuestos a delegar poder.

- indicadores. Requiere de un sistema de indicadores. Las personas deben ser evaluadas de acuerdo con sus resultados.

- recompensas y estímulos. De acuerdo con los resultados, las recompensas pueden variar; sin embargo, la mayor recompensa que reciben los empleados es la libertad, la creatividad, la autodirección y el autocontrol, lo que para la empresa representa una mayor productividad.

- o **Coaching.**

Uno de los estilos de liderazgo que han surgido últimamente es el coaching. Proviene de la palabra inglesa coach, nombre que se asigna a los entrenadores deportivos. Con este esquema se propone que el líder asuma precisamente al rol del coach; de esta manera, las funciones básicas de directivos son motivar, entrenar, aconsejar y desarrollar a sus colaboradores, con la finalidad de lograr su cooperación y eficiencia para obtener un óptimo desempeño y un clima organizacional efectivo.

Con una orientación hacia las relaciones humanas considera a las personas como el recurso más valioso de la organización. Las cualidades o el perfil que requiere el líder o coach son: estar orientado a objetivos, ser experto observador, entusiasta, positivo, comprensivo, confiable, respetuoso, prudente, seguro de sí mismo y tener la capacidad de comunicarse clara y directamente con sus colaboradores.

Además de ofrecer competencias y herramientas que han probado eficiencia en el ámbito estratégico de las organizaciones, el coaching incorpora los métodos de la administración estratégica y de las ciencias humanísticas.

A diferencia del enfoque tradicional, en el que el directivo propone las estrategias, en el coaching se sugieren metodologías y desarrollan habilidades en los colaboradores para que ellos mismos las diseñen e implanten. De esta forma, al estar los colaboradores plenamente integrados durante el proceso de formulación de estrategias y acciones se elimina la resistencia al cambio a la vez que se incrementa el compromiso y la motivación. En este sentido, el coaching es un proceso de acompañamiento para el equipo durante el desarrollo del trabajo. En cada sesión de coaching se establecen compromisos e indicadores clave de resultados y los participantes entregan y revisan los mismos en las reuniones subsecuentes. Los resultados deben ser tangibles y evaluables, por lo que implican un gran compromiso y acciones concretas por parte de los participantes.

El coaching presenta lineamientos para la solución efectiva de problemas, para desarrollar al personal así como para asesorarlos. El objetivo primordial del coach es desarrollar sus colaboradores para que actúen con efectividad e independencia.

Otro de los aspectos que se consideran como importantes es la retroalimentación, así como el establecimiento de un sistema de recompensas por desempeño.

El general, este enfoque de liderazgo se fundamenta en la motivación y capacitación. El coaching puede ser interno, cuando lo realizan los gerentes, o externo cuando se implanta a través de asesoría u outsourcing, que brinda a manera de consultoría para desarrollar habilidades de coaching.

- **Liderazgo con Responsabilidad Social. Green Management**

Los grandes avances tecnológicos en la comunicación la han vuelto vertiginosa, además de hacer posible que la sociedad esté más informada, de tal forma que las repercusiones de las decisiones organizacionales son conocidas de inmediato. Este contexto ha ocasionado que surja el enfoque de liderazgo con responsabilidad social, que cobran especial relevancia para mantener la imagen, credibilidad y la aceptación de la empresa en la sociedad. En este enfoque, el directivo requiere ejercer un liderazgo con sensibilidad social que consideren las repercusiones de las decisiones, tanto en el entorno interno como en el externo.

El cuidado del medio ambiente, el respeto a los Derechos Humanos, las implicaciones sociales de los productos y del funcionamiento de la empresa, así como el ejercicio de la ética y los valores, son factores imprescindibles a considerar dentro del marco global.

Situaciones tan graves como la de la empresa Enron, la invasión a Irak, la depredación de la selva del Amazonas, el calentamiento global, la crisis económica global del 2009 surgida en el sector financiero de Estados Unidos, por mencionar sólo algunos de los problemas que afectan a la sociedad actual, son muestras palpables de la imprescindible necesidad de un liderazgo con responsabilidad social que considere los siguientes factores:

1. Análisis del impacto en el entorno.
2. Responsabilidad: límites y alcances.
3. Acciones. Programas de solución y mejora.
4. Retroalimentación.

De hecho, existe una corriente en la administración llamada Green Management, en la cual el respeto al medio ambiente, la conciencia ecológica y la administración sustentable son estrategias fundamentales de la gestión organizacional. Un ejemplo de ello es la construcción de las instalaciones de Walmart en China, en donde se utilizaron los mismos estándares de construcción de respeto al medio ambiente que existen en países donde prevalece una legislación avanzada al respecto, independientemente de que en China no existan dichos requerimientos. En la medida en que los líderes de todos los ámbitos apliquen valores y principios éticos durante su gestión, el mundo podrá superar las crisis actuales en que vivimos.

- **Otras teorías del Liderazgo**

Se han mencionado algunos de los enfoques actuales acerca de liderazgo, sin embargo, se hace notar que al ser este proceso vital para las organizaciones, día con día surgen nuevas propuestas. Lo importante es conocer los principios básicos y los

diversos enfoques para desarrollar las habilidades y elegir el mejor estilo que mejor se adapte a los requerimientos de la cultura organizacional de que se trate.

Si se analizan los enfoques anteriores es posible concluir que existen ciertas habilidades y competencias en las que todos los autores coinciden y que son indispensables para desarrollar un perfil de líder: visión, disciplina, don de mando, confianza, comunicación, conocimientos, lealtad y respeto.

Por supuesto que tal y como se mencionó, no basta desarrollar habilidades de liderazgo para lograr el éxito organizacional; será indispensable conformar un equipo de trabajo directivo en el que prevalezcan la unión, el compromiso, la participación, la consistencia, la disposición al riesgo y la justicia.

Una de las funciones más importantes del gerente que aspire a ser líder es promover y ejercer valores y plantear una visión que inspire y comprometa a todos los empleados.

El reto no es fácil, desarrollar habilidades de liderazgo no es cuestión de magia, requiere preparación, cambio de paradigmas y de mentalidades, pero por medio de la capacitación es posible lograrlo.

2.2.- Liderazgo al más alto nivel

Para ubicar el tema de liderazgo al más alto nivel es necesario aclarar el término en cuanto a la más común de las confusiones al respecto, que es considerar el liderazgo como sinónimo de **Administración**. Administrar significa cumplir, asumir o tomar responsabilidad. Dirigir significa influenciar, guiar en una cierta dirección, hacer a través de los demás. (Cornejo, 2007)

2.2.1.- Objetivo y visión adecuados

Para una organización, el objetivo al cual se le apunta tiene mucho que ver con su desempeño. Es necesario definir objetivos ya que muchas empresas y personas están más preocupadas en trabajar que en producir resultados. Los objetivos son un elemento fundamental para el compromiso de las personas con la organización y no

olvidemos que el resultado se garantiza a través del compromiso de las personas. (<https://organizapymes.wordpress.com/>)

2.2.1.1.- El objetivo adecuado: El triple balance

En las organizaciones de alto desempeño, la energía de todo el mundo se concentra no en un solo balance final si no en tres: ser el proveedor elegido, el empleador elegido y la inversión elegida. Este triple balance es el objetivo adecuado y puede señalar la diferencia entre la mediocridad y la grandeza. (Elkington, 1998)

Los líderes de las organizaciones de alto desempeño saben que su balance final depende de sus clientes, colaboradores y sus inversionistas.

Las utilidades son el aplauso que se obtiene por cuidar a los clientes y crear un ambiente de motivación para los colaboradores.

- **El proveedor elegido**

Ser el proveedor elegido es un desafío cada vez mayor. La competencia se hace cada vez más intensa a medida que surgen de manera inesperada nuevos competidores. Los clientes son más exigentes y tienen a su disposición muchas más opciones. Esperan obtener lo que desean cuando lo desean, y quieren que satisfaga a cabalidad sus necesidades.

El mundo ha cambiado de tal manera que hoy en día es el comprador, no el vendedor, quien lleva las riendas. Ahora nadie tiene que persuadir a nadie de que quien reina es el cliente. Los individuos se dan cuenta de que sus organizaciones no van para ninguna parte si no conservan la lealtad y el compromiso de sus clientes. Las compañías se motivan a cambiar cuando descubren la nueva regla: Si no se cuidan los clientes, otros lo harán.

Hoy en día, para mantener a los clientes, no basta con satisfacerlos; es necesario crear “clientes incondicionales”. Estos son descritos como clientes que están felices con la manera como se les trata, que quieren contarle a todo el mundo sobre el vendedor y se convierten en parte del equipo de ventas. (Fans, Bowles y Blanchard, 2005)

- **El empleador elegido**

Con la gran demanda existente de trabajadores competentes y con bastante movilidad, los empleadores deben hallar maneras de atraer y conservar a sus mejores colaboradores. Un buen sueldo ya no es la única respuesta. Es cierto que algunos trabajadores competentes pasan a otras partes por un salario mejor; sin embargo, los trabajadores de hoy por lo general desean más. Buscan oportunidades allí donde sienten que sus contribuciones se valoran y recompensan, donde participen y se les conceda poder, donde puedan desarrollar sus habilidades, vean posibilidades de avance y crean que puedan influir sobre los resultados.

Pocos objetarán hoy si se dice a los gerentes que los colaboradores son su recurso más importante. Algunos señalarán incluso que los clientes son secundarios, pues sin colaboradores comprometidos y debidamente facultados una compañía nunca podrá ofrecer un buen servicio. No se puede tratar mal a los colaboradores y esperar a que estos traten bien a sus clientes.

Los colaboradores que son tratados mal tienden a trasladar esa actitud a los clientes.

Los clientes quieren el mejor servicio y lo quieren pronto. Ello significa que se debe crear un ambiente de motivación para los colaboradores y una estructura organizacional que sea lo suficientemente flexible como para permitirles dar lo mejor de sí. (Blanchard, 2005)

- **La inversión elegida**

Independientemente de si una compañía es de propiedad pública, privada, gubernamental o sin ánimo de lucro, crecer o expandirse exige inversión. Todas las empresas requieren fuentes de financiación, ya sea mediante compra de acciones, prestamos, subsidios o contratos. Para estar dispuestas a invertir, las personas deben creer en la viabilidad de la compañía y en su desempeño a lo largo del tiempo. Deben tener fe en liderazgo, en la calidad de los colaboradores y del producto, en las prácticas de gerencia y en la capacidad de recuperación de la organización.

Si a los colaboradores se les mantiene bien informados y se les permite usar su inteligencia, es sorprendente cómo ayudan a manejar los costos.

¿Y qué decir de los ingresos? Si se desarrollan colaboradores comprometidos y se les faculta debidamente para crear clientes incondicionales, no se puede menos de aumentar los ingresos. ¿Por qué? Porque cada cliente incondicional se convierte en miembro del equipo de ventas o relaciones públicas, lo cual incrementa las ventas y la visibilidad y hace que la organización sea más atractiva como inversión. Es entonces cuando se es líder de una organización de alto desempeño.

2.2.1.2.- El modelo SCORES

Las organizaciones de alto desempeño son empresas que, a lo largo del tiempo, continúan produciendo resultados extraordinarios, con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito. (Carew y Kandarian, 2005)

Debido a su flexibilidad, su agilidad y la receptividad de sus sistemas, las organizaciones de alto desempeño no sólo mantienen su éxito y respetabilidad actuales, sino que también están preparadas para el éxito futuro. Así mismo, las organizaciones de alto desempeño muestran resultados coherentes a lo largo del tiempo. (Parisi y Stoner, 2005)

- **El modelo SCORES de las organizaciones de alto desempeño**

SCORES, palabra inglesa que significa “anotación” (o “tanto” en los deportes), es una sigla formada por las letras iniciales de los seis elementos que son evidentes en toda organización de alto desempeño. Una organización de alto desempeño marca tantos (hace SCORES) de manera sistemática, es decir, cumple su objetivo, por cuanto demuestra fortaleza en cada uno de estos seis elementos. (Carew, Kandarian, Parisi y Stoner, 2005)

- **S= información compartida y comunicación abierta**

En las organizaciones de alto desempeño, la información necesaria para tomar decisiones bien fundadas está a disposición de las personas y se comunica abiertamente.

Compartir la información y facilitar la comunicación abierta genera confianza anima a las personas a actuar como propietarias de la organización. Información es poder. Cuanto más fácil sea el acceso a la información, las personas se sentirán con más

poder y más capaces de tomar decisiones sólidas, alineadas con las metas y los valores de la organización.

La comunicación abierta es el alma de la organización. Estimular el diálogo reduce el peligro de la territorialidad y mantiene a la organización sana, ágil, flexible y fluida.

- **C= Visión convincente**

Una visión convincente es el sello distintivo de una organización de alto desempeño. Cuando todos apoyan dicha visión organizacional – que incluye un propósito, una imagen del futuro y ciertos valores -, ésta crea una cultura deliberada y altamente concentrada que orienta los resultados empresariales deseados. En tales organizaciones, la visión infunde energía e incita a las personas, que a su vez se dedican a ella. Los colaboradores pueden describir la visión, están profundamente comprometidos con ella y ven con claridad el papel de apoyo que desempeñan con respecto a ella. Tienen un noble sentido de la intensión y concentra la energía.

En consecuencia, sus valores personales están alineados con los valores de la organización. Pueden proporcionar un cuadro claro de lo que buscan crear.

- **O= Aprendizaje continuo**

Las organizaciones de alto desempeño se concentran de manera constante en mejorar sus capacidades mediante sistemas de aprendizaje, la creación de capital de conocimiento y de transferencia de lo aprendido a toda la organización. El aprendizaje organizacional es distinto del aprendizaje individual. Las organizaciones de alto desempeño los llevan ambos a cabo. Todo el mundo está siempre esforzándose por mejorar; tanto individualmente como organización.

- **R= Concentración incesante en los resultados con los clientes**

Sin importar en qué sector se encuentren, las organizaciones de alto desempeño entienden quiénes son clientes y miden sus resultados en concordancia. Producen resultados sobresalientes, parcialmente porque tienen un enfoque casi obsesivo con los resultados. Sin embargo, lo que es único es la manera como se centran en esos resultados: desde el punto de vista del cliente.

- **E= Sistemas y estructuras que infunden energía**

En las organizaciones de alto desempeño, los sistemas, las estructuras, los procesos y las prácticas están alineados en apoyo de la visión, la dirección estratégica y las metas de la organización. Esto facilita a los colaboradores cumplir con su trabajo.

Los sistemas y estructuras que infunden energía proporcionan la plataforma para una respuesta rápida a los obstáculos y las oportunidades. La prueba de fondo para ver si el sistema y las estructuras proporcionan energía es mirar si ayudan a sus colaboradores a llevar a cabo sus tareas con mayor facilidad o las hacen más difíciles.

- **S= Poder compartido y alta participación**

La participación, la colaboración y el trabajo en equipo constituyen la forma de vida. Cuando las personas se sienten valoradas y respetadas por sus contribuciones, se les permite tomar decisiones que permiten impacto sus vidas y tienen acceso a información para la toma de decisiones adecuadas, pueden actuar y en efecto actúan como valiosos contribuyentes al propósito y la visión de la organización. En las organizaciones de alto desempeño existe cierta sensación de poder personal y colectivo.

Las organizaciones de alto desempeño utilizan lo mejor que las personas pueden ofrecer para el fin común. Cuando los colaboradores tienen certeza sobre las metas y los criterios, y las fronteras dejan clara autonomía, actúan de manera comprometida hacia el logro de resultados.

Figura 5.- Modelo SCORES de organizaciones de alto desempeño



(Blanchard, 2002)

Los seis elementos esenciales del Modelo SCORES de las organizaciones de alto desempeño funcionan de manera independiente para producir un alto desempeño sostenido y satisfacción humana.

- **El liderazgo es el motor**

Si el destino es convertirse en una organización de alto desempeño, el motor es el liderazgo. Mientras que el modelo SCORES para las organizaciones de alto desempeño describe las características de tales organizaciones, el liderazgo las hace avanzar en esa dirección.

El papel desempeñado por el liderazgo deja de ser el de una posición y un poder privilegiados, para convertirse en un proceso más complejo, participativo y de largo plazo. Una vez que los líderes establecen la visión, asumen la actitud y el comportamiento de líderes de servicio.

En las organizaciones de alto desempeño, las prácticas de liderazgo apoyan la colaboración y la participación. El liderazgo se asume a cada uno de los niveles de la organización. Los líderes de mayor rango viven los valores de la organización. Encarnan y estimulan el espíritu de indagación y descubrimiento, y ayudan a otros a pensar de manera sistemática. Actúan como maestros y como aprendices de por vida. Son visibles en su liderazgo y tienen la fortaleza para mantenerse firmes frente a las decisiones estratégicas y los valores de la empresa. Mantienen concentrada la energía de todos en la diana de la excelencia.

El liderazgo surge en todas partes. Los individuos con pericia saltan a la palestra a medida que se les necesita en la organización. Las organizaciones de alto desempeño no dependen de un puñado de actores elevados que guían y dirigen; más bien, han desarrollado ampliamente las capacidades de liderazgo. Esto deja margen para la autoadministración, la apropiación y el poder de actuar con rapidez cuando lo exige la situación.

2.2.2.- El poder de la visión

Cuando los líderes que dirigen el más alto nivel comprenden el papel desempeñado por el triple balance como objetivo adecuado – ser el proveedor elegido, el empleador elegido y la inversión elegida -, están listos para concentrar la energía de todos en una visión convincente (Stoner, Blanchard y Zigarmi, 2015)

2.2.2.1.- La importancia de la visión

Es importante que los líderes tengan una visión clara porque el liderazgo consiste en ir hacia algún lado. Si usted y sus colaboradores no saben hacia dónde van, su liderazgo no importa.

El mayor obstáculo que impide a la mayoría de los gerentes ser grandes líderes es la falta de una visión clara con la cual trabajar. En menos del 10% de organizaciones estudiadas, los miembros tenían claridad sobre la visión. Esta falta de visión compartida hace que las personas abrumadas por multiplicidad de prioridades, duplicación de esfuerzos, comienzos en falso y desperdicio de energías, nada de lo cual sirve de apoyo al triple balance. (Stoner, 2015)

Una visión genera confianza, colaboración, interdependencia, motivación y responsabilidad mutua para el éxito. Una visión ayuda a las personas a decidir de manera inteligente, pues toman sus decisiones con el resultado final en mente. A medida que se logran las metas, va quedando en claro lo que sigue. Una visión nos otorga facultades y nos incita a buscar lo que en verdad deseamos. La mejor manera de predecir el futuro es crearlo. (Drucker, 1999)

2.2.2.2.- Visión convincente

Una visión convincente crea una cultura fuerte en la cual queda alineada la energía de todos los miembros de la organización. Esto genera confianza, satisfacción del cliente, una fuerza de trabajo vigorosa y comprometida, y rentabilidad.

La cultura está formada por los valores, las actitudes, las creencias, los comportamientos y las prácticas de los miembros de la organización. Una cultura organizacional fuerte y concentrada comienza con una visión convincente y está apoyada por cada uno de los elementos cruciales.

2.2.2.3.- La visión es el comienzo

Una característica esencial de los grandes líderes es su capacidad de movilizar a las personas en torno a una visión compartida.

Si no está al servicio de una visión compartida, el liderazgo puede convertirse en egoísta. Los líderes comienzan a pensar que sus colaboradores están allí para servirles a ellos, en lugar de a los clientes. Las organizaciones pueden tornarse en burocracias egoístas donde los líderes concentran sus energías en el

reconocimiento, el poder y la posición y no en los propósitos y las metas mayores de la organización.

Una vez que el líder ha aclarado y compartido la visión, puede concentrarse en servir y ser receptivo a las necesidades de las personas, comprendiendo que el papel desempeñado por el liderazgo es la eliminación de las barreras y la ayuda a los individuos para que logre la visión.

Los grandes líderes movilizan a otros y hacen que las personas se unan en torno a una visión compartida. A veces los líderes no lo entienden al principio, pero los grandes finalmente lo hacen.

La visión genera extraordinaria energía, entusiasmo y pasión, porque las personas sienten que influyen en los resultados. Saben que están haciendo y por qué, y se crea un fuerte sentimiento de confianza y respeto.

- **Una visión puede existir en cualquier parte de la organización**

No debe esperarse a que comience la visión organizacional. La visión es responsabilidad de todos los líderes en cada uno de los niveles de la organización. Es posible que los líderes de los departamentos o equipos creen visiones compartidas para sus secciones, aun cuando el resto de la organización no tenga una.

2.2.2.4.- Creación de una visión que realmente funcione

Una visión es una guía para las decisiones cotidianas, de manera que los individuos apunten hacia el mismo objetivo y no entablen entre sí un diálogo de sordos.

- Propósito significativo: ¿En qué negocio se encuentra uno?
- Imagen del futuro: ¿Cómo será el futuro si tiene éxito?
- Valores claros: ¿Qué significa su comportamiento y sus decisiones diariamente?

Una visión debe comprender estos tres elementos para proporcionar inspiración y ser perdurable. (Stoner, 1993)

2.2.2.5.- Visión y liderazgo

La visión siempre regresa al liderazgo. Los individuos miran a sus líderes formales en busca de visión y dirección. Si bien los líderes deben hacer partícipes a las personas al dar forma a la dirección, la responsabilidad última al asegurar y mantener una visión sigue estando en los líderes y no puede delegarse a otros.

Crear una visión no es una actividad que pueda marcarse en una lista y dejarse. Es una de las funciones permanentes más cruciales de un líder exitoso. Supone la diferencia entre un desempeño alto y uno promedio tratándose de la organización entera, de un departamento o de un equipo.

Una vez que se llega a un acuerdo sobre la visión, el papel desempeñado por el líder es asegurar que todos los individuos de la organización respondan a ella.

2.2.3.- Trate bien a sus clientes

El segundo paso del liderazgo al más alto nivel es tratar bien a los clientes. Aunque todo el mundo parece saber esto, pocas organizaciones crean clientes incondicionales, que se enorgullecen de ellas. Son raras las organizaciones con un servicio legendario.

2.2.3.1.- Resultados con los clientes

En las organizaciones de alto desempeño, todo el mundo pone en práctica y mantiene con pasión los más altos estándares de calidad y servicio desde el punto de vista del cliente. Estas organizaciones usan la experiencia del cliente para evaluar qué tan bien lo están haciendo en cada aspecto. Los procesos están diseñados con el cliente en mente. Quienes entran en contacto con el cliente pueden tomar decisiones. La responsabilidad es con el cliente.

2.2.3.2.- Servir a los clientes al más alto nivel

(Bowles y Blsnochard, 1993) Afirman que existen tres secretos para tratar bien a los clientes y convertirlos en incondicionales: *Decidir, Descubrir y Cumplir (más el 1%)*. Estos conceptos cobran vida cuando Ken Blanchard, Fred Finch y Jim Ballard

estudiaron a Yum! Brands, la corporación de empresas industriales más grande del mundo.

- **Descubrir los deseos de los clientes**

Después de decidir lo que se desea que suceda, es importante descubrir cualquier sugerencia que los clientes puedan tener y que mejore su experiencia con su organización. La clave está en buscar retroalimentación de los clientes y del mercado.

Si los líderes de una organización no responden a las necesidades y los deseos de sus colaboradores, éstos no van a atender bien a los clientes. Por el contrario, cuando a las personas que entran en contacto directamente con los clientes se les trata como propietarios responsables de la visión, pueden volar como águilas y crear clientes incondicionales, en lugar de gaznar como patos.

Figura 6.- La función de implementación del liderazgo



(Blanchard, 2005)

En la figura anterior se explica que la jerarquía piramidal tradicional debe ponerse patas arriba, de modo que las personas que atienden directamente al cliente, que están más cerca de él, queden en la cima.

2.2.3.3.- Permita a sus colaboradores remontar el vuelo

(Blanchard 2005), tiene un hermoso ejemplo de las distintas experiencias que se pueden tener con las organizaciones, dependiendo de si son estanques de patos o permiten a las personas elevarse como águilas.

2.2.3.4.- Más allá del servicio al cliente

Crear clientes incondicionales significa ir más allá del servicio al cliente y cumplir en la medida de lo posible. En crear experiencias inolvidables. Superar las expectativas del cliente no es solo una teoría: es una práctica. Un servicio para clientes incondicionales inspira a los clientes a contar historias sobre una compañía. Si los clientes hacen relatos positivos sobre usted y su nivel de servicio, no se puede pedir mejor publicidad. (Graham, 2005)

2.2.3.5.- Crear clientes incondicionales requiere colaboradores que vayan ¡a la carga!

¡A la carga! Como aprovechar al máximo el potencial de las personas de la empresa, para ello se requieren tres condicionales para entusiasmar a los colaboradores en cualquier organización.

En primer lugar, la gente necesita tener ***un trabajo que valga la pena***. Para hacer del mundo un sitio mejor, las personas necesitan un propósito superior y valores compartidos que guíen todos los planes, decisiones y acciones. Un trabajo valioso permite que las personas se levanten por la mañana y caminen con bríos.

En segundo término, la gente necesita ***controlar el logro de metas***. Cuando las personas saben por qué están trabajando y hacia donde se dirigen, quieren llevar su cerebro al trabajo. Ser responsable exige lo mejor de las personas y les permite aprender y actuar como si fueran los propietarios de la empresa donde trabajan.

Por último, para que puedan continuar generando energía, las personas necesitan ***estimularse mutuamente***. De todo lo que hemos enseñado durante años, todo lo

que hagamos es poco para poner énfasis en el poder de valorar lo que los demás hacen bien y acentuar lo positivo. (Editorial Norma, 1999)

2.3.- Competitividad Empresarial

Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas: con dificultad se encontrará a algún investigador que no esté de acuerdo con esta afirmación. El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo competido, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren.

2.3.1.- Definición de Competitividad

Cebberos (1993), la competitividad se define como la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento.

La competitividad es la capacidad de una organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno; se trata de un concepto relativo en donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras. (<http://economipedia.com>)

La capacidad de competir se relaciona con las ventajas que tienen los agentes que están compitiendo. Se señalan los conceptos de ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva.

- **Ventaja absoluta**

Cuando dos o más agentes compiten, se dice que uno de ellos tiene ventaja absoluta porque es más productivo que el resto. La productividad se mide como la capacidad de producir más con el menor uso de factores de producción.

Esta concepción surge desde las primeras elaboraciones teóricas, como se puede ver en *La riqueza de las naciones* (1776). La riqueza se generaría entonces a partir de dos componentes: la división del trabajo, que posibilita aumentos en la productividad de la mano de obra vía especialización, y la proporción de la población que se involucra en el proceso productivo, porque Smith tiene en cuenta el tamaño del mercado

- **Ventaja comparativa**

La ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. En comercio internacional, un país tiene ventaja comparativa cuando el costo de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores. Por lo general, el costo de oportunidad está asociado a la ventaja que produce el tener abundancia de un factor.

David Ricardo, a quien se señala como la persona que resaltó esta característica respecto a la competencia, reconoce las bondades de la división del trabajo y la especialización. Los países pueden hacer o tener ventajas en la producción de ciertos bienes y, de esta manera, todos obtienen beneficios al concentrarse en aquello que saben hacer de forma relativamente más barata (**Krugman, 2001**).

- **Ventaja competitiva**

Sin duda alguna, Michael Porter puede considerarse el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva. Su preocupación fundamental es elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad. En su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1993), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales.

La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y

expandirse. Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa (Porter, 1993).

2.3.2.- Competitividad país, región, industria y empresa

(Esser, 1994), plantea que la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí y que condicionan y modelan el desempeño competitivo: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro.

(Jones y Treece 1988) definen la competitividad país como el “grado por el cual un país, en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado internacional, y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales”

En diferentes países del mundo se han desarrollado estudios que permiten conocer qué tan competitivas son las regiones. Estos estudios parten de la premisa de que las disparidades encontradas en los diferentes aspectos del desarrollo económico y social entre las regiones de un país “no sólo son un problema de desigualdad, sino que implican fuertes desequilibrios territoriales, que a su vez generan una serie de dinámicas que frenan el desarrollo económico y social” (Llisterri, 2000).

Porter (1993), que estudia la competencia en una industria analizando cinco factores: rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevas empresas entrantes, y amenaza de productos sustitutos. Además, Porter describe cuatro tipos de industrias (maduras, emergentes, fragmentadas y en declinación) y tres estrategias genéricas (bajo costo, diferenciación y enfoque). Hay que resaltar que a esta clasificación se apega la mayor parte de los estudios de competitividad, olvidando muchas veces otras categorías que quizá sean más pertinentes para nuestro contexto o necesidades.

Reconociendo que la competitividad empresa depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país, se parte de la idea planteada por Porter (1993) y retomada por Krugman (1997) de que “las que compiten no son las naciones, sino las

empresas”; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.

2.3.3.- Definición de Competitividad Empresarial

Alic (1987) la define como la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.

Urrutia (1994) afirma que es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales.

Reinel (2005), por su parte, afirma que la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores.

Elementos de la Competitividad Empresarial

- **Ventajas Comparativas**

Competitividad es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa.

Ventaja comparativa es aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Para Michael Porter, en su artículo “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia”, esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición.

Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

- **Competitividad Interna**

La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. **(Pérez, 2008)**

- **Calidad total del elemento humano**

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios en todo nivel, siendo cada vez más eficiente, rápido y con mayor calidad.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente. **(Loredo, 2004)**

2.3.4.- Determinantes de la Competitividad Empresarial

Laplane (1996) plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores; aquí resalta de forma significativa el **liderazgo**. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno (Laplane, 1996).

2.3.5.- Enfoque de estudio de la Competitividad Empresarial

Cuando se habla de competitividad empresarial, lo primero que hay que establecer es que se trata de un fenómeno complejo, que se basa en las interrelaciones tanto de los elementos internos como de los externos en que se encuentra inmersa la empresa. Por lo tanto, la competitividad empresarial depende de múltiples factores y supone diferentes comportamientos adaptativos que no pueden describirse con una fórmula única de conducta o conductas exitosas. Por ello se requiere de una mirada de la complejidad, usando herramientas acordes con esta visión y partiendo de una definición de organización y entorno congruentes con ella.

En cuanto al estudio de la competitividad empresarial desde la complejidad, ya se han desarrollado algunos trabajos.

Es el caso de (Settecase, 1999), quien plantea que existe la posibilidad de proponer modelos de competitividad-complejidad, dado que son modelos de medición de la competitividad que permiten analizar el fenómeno, en síntesis creativas, más allá de los datos cuantificables conocidos. A partir de esta concepción, Settecase propone un modelo que contiene ocho categorías que desempeñan un rol importante en la competitividad de cualquier empresa:

- a) estructura organizacional
- b) presencia global,
- c) productos y métodos,
- d) operaciones
- e) investigación y desarrollo
- f) imagen de mercado
- g) estrategia de crecimiento
- h) gestión

2.3.5.1.- Teoría de los recursos y las capacidades

Se parte de la concepción sistémica, que entiende la competitividad como el resultado de la interacción de los diferentes niveles que conforman el sistema (meta, macro, meso, micro) En ese sentido, la competitividad de la empresa depende tanto de factores internos como externos, que, en su interrelación, permiten o no su alcance. Se entiende entonces que los niveles meta, macro y meso afectan de manera directa a la empresa, particularmente en sus procesos internos. Por lo tanto, cuando se estudia la competitividad de una empresa se deben tener en cuenta todos los aspectos exógenos que la afectan, es decir, conocer la forma como éstos son aprovechados por los gestores a favor del desempeño de la unidad productiva.

La teoría de los recursos y las capacidades nace de la necesidad de reevaluar el enfoque tradicional del estudio de la empresa, el cual se ha ido reestructurando, básicamente por el surgimiento de una concepción diferente acerca de ella, que la define como “un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado”

(Hitt & Hoskisson, 1999). La premisa fundamental de esta teoría es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan; dicha heterogeneidad es la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas **(Rumelt, 1984; Barney, 1991)**.

2.3.6.- Relación Liderazgo - Competitividad

Contar con el estilo de liderazgo adecuado es trascendental en el ámbito empresarial, ya que se considera primordialmente como el motor del recurso humano. La empresa se fortalecerá de virtudes en todo lo que concierne al elemento humano y por ende será latentemente competitiva.

Los líderes requieren adelantarse en el tiempo y comprometerse con ellos mismos y con sus organizaciones, considerando que el bienestar del capital humano es el factor que impulsa la competitividad, que atrae al talento y lo invita a quedarse en las organizaciones.

Es esencial que las personas en cargos de toma de decisiones se enfoquen en servir con propósito y valores éticos, poniendo atención en el aspecto humano, los hábitos y satisfacción de sus colaboradores, buscando siempre la transformación positiva de su entorno. Es indispensable no dejarse llevar por el ego y enfocarse en la consecución de metas comunes.

El liderazgo mantendrá a flote la organización, ya que el líder en términos de Empresa Inteligente, es quien dirige a un grupo de personas a alcanzar los objetivos comunes, generando gente competitiva que empuje a desarrollarse y crecer, debe ser entre otros un liderazgo providencial, que oriente, motive, apoye, capacite e inyecte la confianza para que el colaborador crezca tanto que lo libere.

Figura 7.- Relación entre liderazgo y competitividad



(Wagner y Hollenbeck ,2004)

Día a día nos encontramos nuevas empresas que con nuevas ideas se acercan cada vez más a las necesidades actuales del cliente, todos sabemos, el cliente de hace 10 años como el de hace unos meses no es el mismo; cada vez requiere más cosas para liberarlo de actividades que le dedica mucho tiempo y espera que otros hagan de forma eficiente.

La empresa que decida mantenerse en el mercado actualmente, debe hacer un alto y girar a ver sus colaboradores, detectar líderes quienes con sus conocimientos, capacidad y experiencia, tiene en sus manos el futuro para transformarla en una Empresa Inteligente y por ende Competitiva.

(<http://apuntescientificos.org/competitividad.html>)

CAPÍTULO 3

GENERALIDADES DE LA EMPRESA



Capítulo 3.- Generalidades de la Empresa

3.1.- Razón Social

“Proyectos Especiales y Mantenimiento Industrial Gómez S.A de C.V.”

Logotipo



(<https://pemigsa.com.mx>)

Actividad o giro

Industrial metal – mecánica

Ubicación geográfica

José de la Luz Blanco Mz 147 Lt 27

Matriz Iztapalapa, Ciudad de México

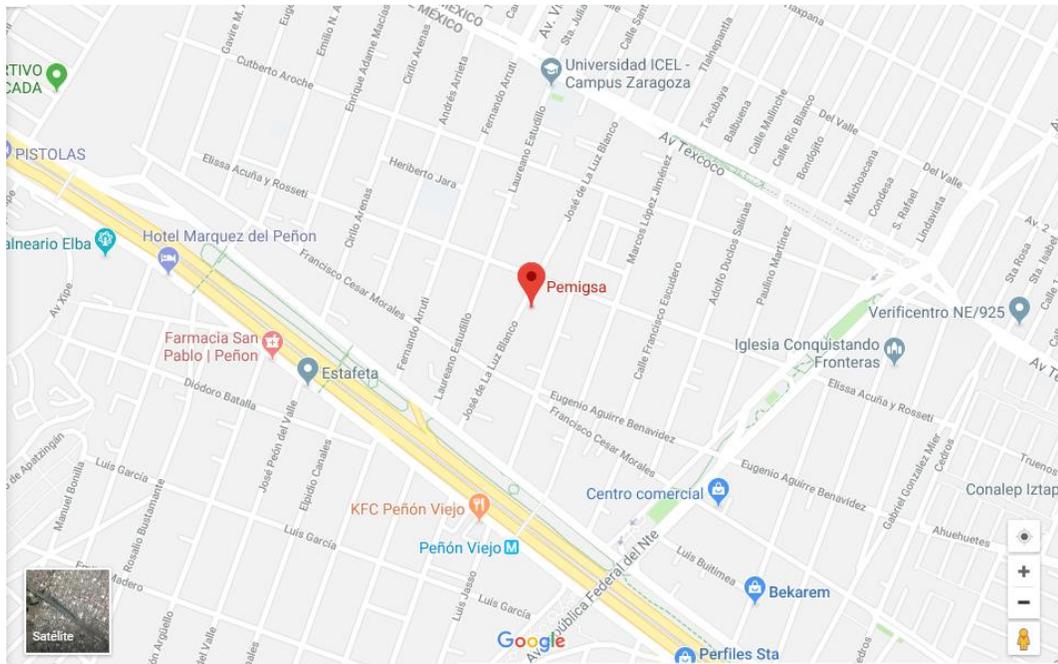
Col. Santa Martha Acatitla

RFC: PEY110221SF6

Teléfonos: (55) 5441 7832, (55) 6835 4341, (55) 6835 4342

Correo electrónico: pemigsa@hotmail.com.mx

Croquis de PEMIGSA



(<https://www.google.com/maps/place/Pemigsa>)

Entrada principal de PEMIGSA



(<https://www.google.com/maps>)

3.2.- Antecedentes

En el mundo empresarial metalmecánico parece que todo está escrito, consolidado. Ser parte de la cadena de valor en la industria metalmecánica requiere generar servicios integrales de calidad, cumplir con certificaciones y mantener una línea horizontal de visión en los alcances que puede tener la empresa. Si bien, este es un campo para la ingeniería y la alta especialización, también es un terreno en el que los soñadores tienen cabida. PEMIGSA es un caso muy ilustrativo de ello.

La familia comenzó en los transportadores, de una empresa llamada Grupo Irimsa, que era una empresa del papá de Geovanny Gómez Tapia (actual dueño), pero esa empresa desapareció. Incluso la primera máquina láser con la que contaban, la iban a recoger. En ese caso Geovanny Gómez fue a platicar con Macfunding, iban a recoger la máquina y le dieron la oportunidad de ir pagando. También se debía la renta. Se fueron dando las cosas, le

dieron la facilidad, fueron pagando, y el apoyo fue tal al grado que pidieron dos máquinas más y se las otorgaron.

Geovanny Gómez comenzó de ayudante general de su padre, al momento no estudio ni se capacitó en ese entonces pero con el tiempo empezó a trabajar, fue conociendo y viendo los procesos, también otra cosa que le enseñó su padre fue a tener visión a partir de las expos que asistían, las fábricas a las que entraron (como Nestlé y Procter & Gamble), los equipos que instalaban. Geovanny Gómez veía que los equipos americanos llegaban de una pieza y siempre tenía la ilusión de hacer equipos así. Con el tiempo se presentaron las oportunidades y así han desarrollado poco a poco su manufactura.

Hoy fabrican equipos completos y funcionan de una sola pieza, explica el empresario al referirse a los transportadores de más de tres metros. “Cuando compramos la primera máquina de corte de láser nada más nos dedicamos a los transportadores de la industria alimenticia. En ese inter, la máquina nos quedaba sobrada (solo trabajaba dos horas y se quedaba parada todo el día), yo veía la máquina ociosa y yo decía, oye papá, hagamos maquila,-tú no sabes de negocios-, me dijo”. (Gómez, 2016).

Proyectos Especiales y Mantenimiento Industrial Gómez S.A. de C.V. (PEMIGSA) es una empresa dedicada principalmente a la fabricación de transportadores industriales y actualmente está extendiendo su producción para maquila de mobiliarios de acero inoxidable y corte por láser de alta precisión. Desde hace cinco años han incorporado tres centros de maquinado de Mitsubishi, mismos que están utilizando para crecer a pasos agigantados.

Fabrican racks para las madrinas de automóviles y atienden cualquier necesidad en corte para acero inoxidable, acero al carbón, acero galvanizado, aluminio y acrílico. Han participado en proyectos para Nissan (jugando un papel de Tier 3 en la cadena de valor) y actualmente son proveedores de lámina para Envirofit, empresa catalogada como de responsabilidad social

debido a la producción de estufas de energía eficiente, económicas y con tecnología para el cuidado del medio ambiente y de la salud.

En abril pasado inauguraron un segundo taller, mismo que decidieron instalar en un complejo industrial pequeño de la ciudad de Celaya, Guanajuato. Montaron su tercer centro de maquinado de la marca Mitsubishi, una máquina de la serie ex ML 3015 que, entre otras especificaciones, puede cortar soleras de hasta $\frac{3}{4}$ de pulgada con la asistencia de nitrógeno principalmente.

El socio principal también muestra esa sencillez, Giovanni Gómez Tapia, es acompañado de familiares y trabajadores que suman un total de 45 entre los dos talleres, el recién abierto y en el que comenzaron la aventura en el sector metalmecánico hace 8 años y que se encuentra en el estado de México.

PEMIGSA ha tenido la fortuna o la habilidad para hacerse de clientes pequeños, medianos y algunos grandes.

En la actualidad, uno de sus clientes más fuertes es Envirofit, un fabricante de cocinas ecológicas. En cuanto a segmentos, la maquila es muy importante pero también fabrican carrocerías para el sector automotriz y en la industria alimenticia producen embalajes para empresas como Procter y Nestlé.

PEMIGSA ha incorporado tres centros de maquinado de Mitsubishi, mismos que están utilizando para crecer a pasos agigantados. Sistema de corte por láser de la serie ex ML3015.

PEMIGSA cuenta con 45 trabajadores (o familias como lo dice su director general). “Nuestra ilusión es llegar a trabajar en mayor volumen para la industria automotriz. Hemos sido subcontratados para trabajar con Nissan, hemos sido parte del equipo, pero no hemos trabajado de forma directa. Somos una empresa joven, comenzamos apenas hace cinco años con cinco trabajadores”, (Gómez, 2016)

3.3.- Servicios que ofrece

Es una empresa mexicana especializada en brindar servicios integrales para el sector industrial. Desde el año 2006 se ha posicionado en la industria como una de las empresas vanguardistas en diseño y aplicación tecnológica en el Sector Industrial.

A) Transportadores

Servicio de ingeniería, diseño, fabricación, instalación, mantenimiento, así como servicio técnico y mecánico de transportadores, con la mejor calidad ya sea en acero inoxidable o acero al carbón con acabado de pintura electroestática con la finalidad de satisfacer las necesidades en el manejo de cualquier tipo de producto, con la finalidad de:

- ❖ Maximizar la vida útil de la maquinaria.
- ❖ Procesos de reingeniería (modificaciones para su adecuación).
- ❖ Garantizar el funcionamiento de la maquinaria.



(PEMIGSA, 2018)

- ❖ Banda
- ❖ Malla plástica
- ❖ Tablilla
- ❖ Rodillos vivos y motorizados
- ❖ Flexibles y aéreos
- ❖ De gravedad
- ❖ Mesas de acumulación
- ❖ Mesas giratorias
- ❖ Plataformas
- ❖ Transportadores para detectores de metales
- ❖ Transportadores para industria del reciclaje
- ❖ Plataformas



(PEMIGSA, 2018)

B) Venta de refacciones y complementos para transportadores

Dentro del mantenimiento preventivo y correctivo para el buen uso de los transportadores nos mantenemos en alianza comercial con marcas líderes dentro del mercado para la venta de refacciones, así como sus complementos que se requieran tales como:

- ❖ Fabricación de rodillos
- ❖ Moto reductores de velocidad
- ❖ Baleros



(PEMIGSA, 2018)

C) Servicios Plus

- ❖ Servicio de mantenimiento industrial preventivo y correctivo.
- ❖ Asesoría, consultoría y asistencia técnica para el desarrollo de sus proyectos en toda la República (servicio post venta).
- ❖ Procesos de diseño, de reingeniería y refacciones de productos.
- ❖ Atención 24/7, 365 días al año, buscamos el mejor tiempo del Mercado.
- ❖ Nos adaptamos y mejoramos cualquier presupuesto.



D) Corte laser

Interesados en la continua innovación para la realización de productos más sofisticados hemos instalado un sistema de maquila industrial, corte láser en materiales como acero inoxidable, acero al carbón, aluminio, acrílico, y conglomerados de madera (mdf). Buscando una ventaja competitiva que nos permita:

- ❖ Reducir tiempos de corte y a su vez eliminando procesos de acabado.
- ❖ Reducción de costos de producción.
- ❖ Productos con mayor calidad y libre de rebabas.
- ❖ Se asegura que el producto no tenga contacto con la superficie evitando desperfectos como son las fragmentaciones, grietas o astillados.
- ❖ Aprovechamiento del material, así como mínima pérdida del mismo.

Acero Inoxidable	Calibre 24 hasta 1/2
Acero al Carbón	Calibre 24 hasta 1
Acero Galvanizado	Calibre 24 hasta 1/8
Aluminio	Calibre 24 hasta 1/4
Acrílico	Hasta 12 mm.



(PEMIGSA, 2018)

E) Doblez C. N. C.

Para la mejora e innovación de nuestros procesos contamos con una nueva dobladora híbrida de nuestro proveedor MCLANE (diamond bh 25030) para dar una precisión correcta en cada doblez de acuerdo a las necesidades del mercado



(PEMIGSA, 2018)

F) Soldadura

Ofrecemos tres tipos de soldadura acorde a las necesidades de cada cliente, teniendo en cuenta la calidad, el acabado, la durabilidad para garantizando trabajo limpio y preciso.



(PEMIGSA, 2018)

G) Servicios y maquila de ensamble

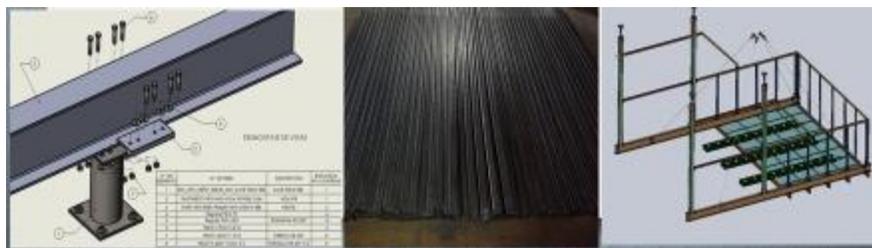
- ❖ Fabricación y elaboración de materiales para ensamble, ésta confinada con la ingeniería de materiales.
- ❖ Soldadura y ensamble, así como piezas mecánicas de ensamble.
- ❖ Diseño y fabricación de estructuras automotrices.
- ❖ Naves industriales, grúas, vigas, columnas y techos
- ❖ Fabricación e implementos de acoplados, carrocerías, remolques y otros insumos para la industria automotriz.
- ❖ Sistemas de almacenamiento, gondolería, mobiliario y exhibidores.
- ❖ Mazzanines y racks



(PEMIGSA, 2018)

H) Metal – mecánica

- ❖ Tratamiento de metales.
- ❖ Fabricación de piezas de ensamble con placa de acero al carbón de ½” y 1”
- ❖ Diseño de ingeniería, diseño de fabricación, reparación corte y doblado.
- ❖ Fabricación de piezas incluye trabajo de soldadura y construcciones metálicas.
- ❖ Interpretación y análisis de programas de fabricación y producción.
- ❖ Sistemas de suspensión para plataforma.
- ❖ Maquinados industriales.



(PEMIGSA, 2018)

Con 8 años de experiencia, PEMIGSA ofrece a sus clientes, el uso de Maquinaria de Alta Tecnología con servicios vanguardistas y asistencia para el desarrollo de sus productos tal como los imagino. El uso de Materiales de más alta calidad, dan a nuestros clientes la garantía de obtener un producto competitivo. (PEMIGSA, 2018)

Cientes potenciales



(PEMIGSA, 2018)

3.4.- Planeación

3.4.1.- Filosofía

Somos una empresa especializada en diseño y fabricación de productos integrales.

Especializada en productos de industria metal mecánica.

Contamos con más de 10 años de experiencia en el ramo, coordinando las diferentes especialidades de ingeniería, desarrollando productos novedosos apoyados de maquinarias y herramientas industriales de alta tecnología.

Desarrollamos conceptos creativos para nuestros proyectos inteligentes, ecológicos y en armonía con su entorno y el usuario final.

3.4.2.- Misión y visión

Misión

Satisfacer a todos nuestros clientes a través de productos integrales para el sector metal – mecánico, y de mobiliario ofreciendo una amplia gama de productos fabricados a la medida de sus necesidades utilizando tecnología de vanguardia y con los más altos estándares de calidad.

Visión

Ser líder internacional en la producción y comercialización de productos integrales para el sector metal – mecánico, y de mobiliario a través de innovación y tecnología de más alto nivel.

3.4.3.- Valores

- ❖ Primero somos un equipo
- ❖ Nos respetamos
- ❖ Confiamos y ayudamos mutuamente
- ❖ Actuamos con integridad
- ❖ Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos
- ❖ Creamos valor a través de la innovación
- ❖ Celebramos nuestros éxitos

3.4.4.- Políticas

Políticas Institucionales de Trabajo

- ❖ Es muy importante llegar a tiempo tanto a la oficina como al taller. Este es un elemento clave para la operación de la empresa y así mismo es una muestra de respeto hacia los compromisos.
- ❖ La hora de entrada para el personal operativo es a las 7:00 am, debiendo llegar con 10 minutos de anticipación para iniciar labores a la hora pactada.

- ❖ Para checar la tarjeta de asistencia en reloj checador, deberás estar con el uniforme requerido y equipo de seguridad pertinente, listo para iniciar actividades laborales.
- ❖ Queda prohibido comer en el área de trabajo, el único lugar permitido es en el área designada para realizarlo (comedor- parte superior de las oficinas)
- ❖ El personal operativo no puede ingresar con mochilas, bolsas u objetos de ese tipo en áreas de producción y almacén, únicamente en áreas de lockers.
- ❖ No ingresar celulares al área productiva que ponga en riesgo su seguridad o la de sus compañeros por motivo de distracción.
- ❖ Se prohíbe fumar en área de producción, pasillos y área administrativa a excepto del área ya asignada.
- ❖ Se prohíbe ingresar al personal con aliento alcohólico y en estado de ebriedad.
- ❖ Mantener limpia tú área de trabajo diariamente para evitar accidentes, esto por medio del aseo al final de la jornada laboral.
- ❖ Cuidar el equipo de trabajo y no hacer mal uso del mismo.
- ❖ Al salir a instalaciones y se prosiga una revisión de la caja de herramientas, se debe programar fuera del horario de trabajo y con planeación.
- ❖ Se prohíbe llevarse las herramientas y equipo de trabajo a su domicilio.
- ❖ Mantener una ambiente laboral favorable respetando a los compañeros en todo momento y lugar.
- ❖ La comida para el personal operativo será de las 13:00 hrs a las 14:00 hrs. y para el personal administrativo de las 14:00 hrs. a las 15:00 hrs

3.4.5.- Procedimientos



(PEMIGSA, 2018)

Información:

La información se recibe desde: Una imagen (PDF, JPEG, GIF, PNG)

Envío de archivos: planos, elaborados en AutoCad (versión vigente)

Tiempo de respuesta:

Planos / Archivo en AutoCad (De 30 a 40 minutos)

Imagen: 1 día (Elaboración del diseño)

Muestra física: 1 día (Elaboración del diseño)

Entrega:

1.- Envío de Cotización al Cliente.

2.- Recepción de O.C.

3.- Contacto con el cliente y especificaciones:

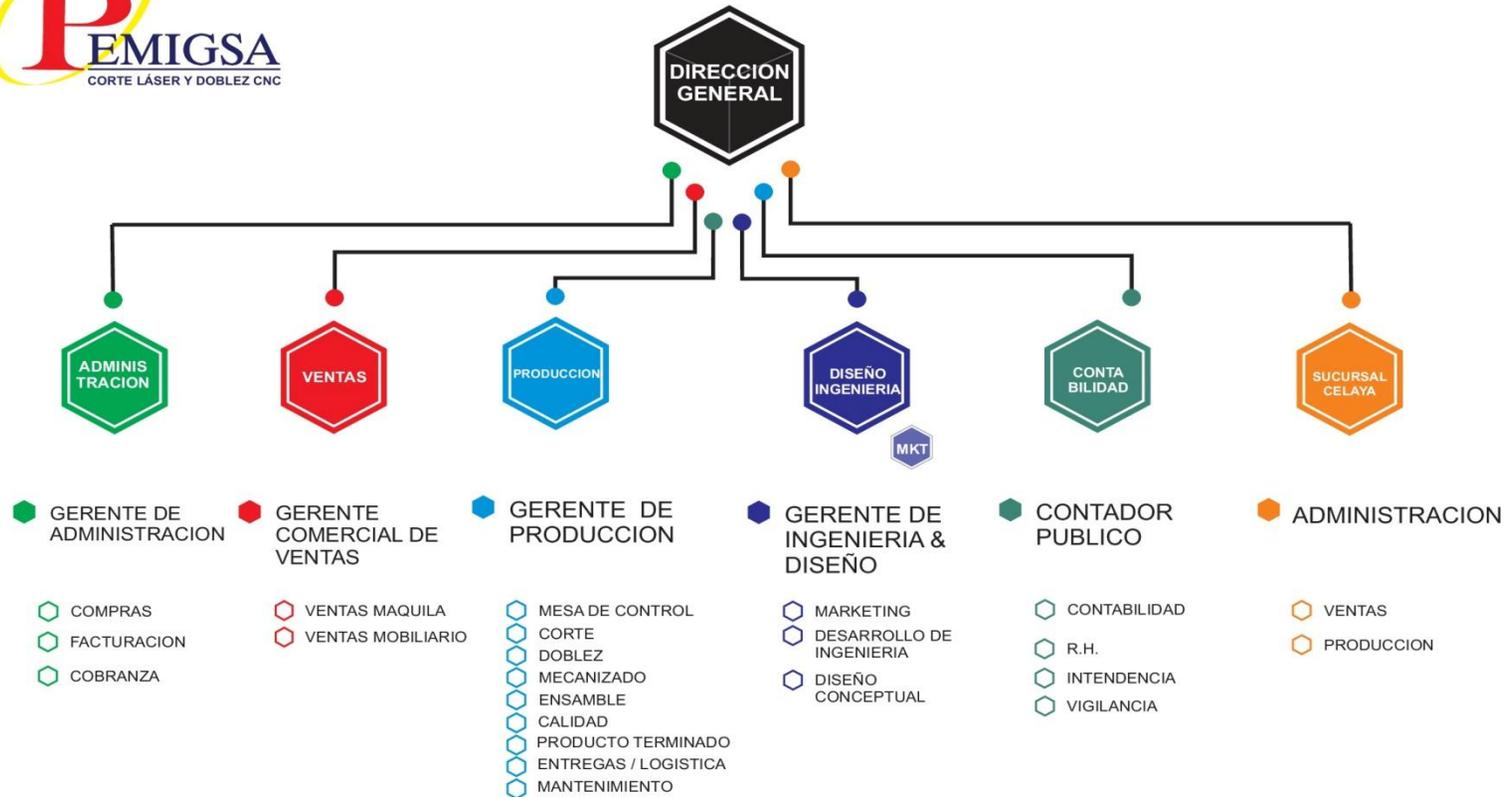
- Costo
- Tiempo de Entrega
- Forma de Pago
- Entrega final

3.5.- Organización

Colaboradores

- ❖ Presidente: Gómez Tapia Javier Geovanni (Ingeniero)
- ❖ Gerente Financiero Contable: Gómez Tapia Bianca Verónica - Ricardo Villa Jiménez (Administradora - Contador Público)
- ❖ Gerente de Ventas: Alfredo García Zaragoza (Ingeniero)
- ❖ Gerente de diseño y desarrollo de ingeniería: Roberto Carlos Alcibar Ángeles (Ingeniero)
- ❖ Gerente de Planta: Rene Mendoza (Ingeniero)
- ❖ Gerente de Talento Humano: Thalía Corrales Campos (Lic. en Psicología Empresarial)

3.5.1.- Organigrama general



(PEMIGSA, 2018)

CAPÍTULO 4

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN



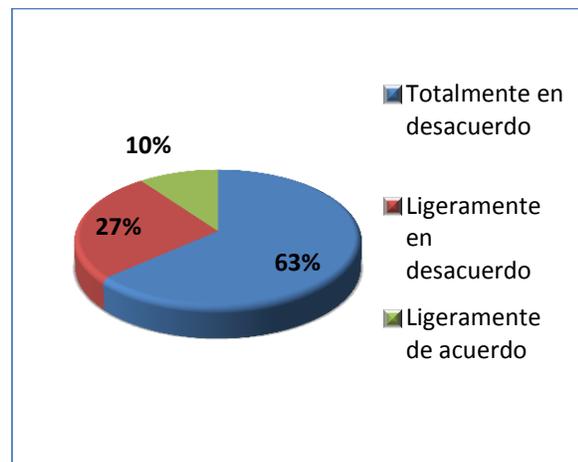
Capítulo 4.- Resultado de la investigación

4.1.- Diagnostico de la Problemática

Se llevó a cabo la aplicación de cuestionarios a cada uno de los 30 empleados que conforman a Proyectos Especiales y Mantenimiento Industrial Gómez S. A. de C. V. Obteniendo los resultados mostrados en las siguientes graficas:

1.- ¿Tienen los colaboradores fácil acceso a la información que necesitan para llevar a cabo su trabajo con eficacia?

1= Totalmente en desacuerdo	19	63%
2= Ligeramente en desacuerdo	8	27%
3= Ligeramente de acuerdo	3	10 %
4= Totalmente de acuerdo	0	0%

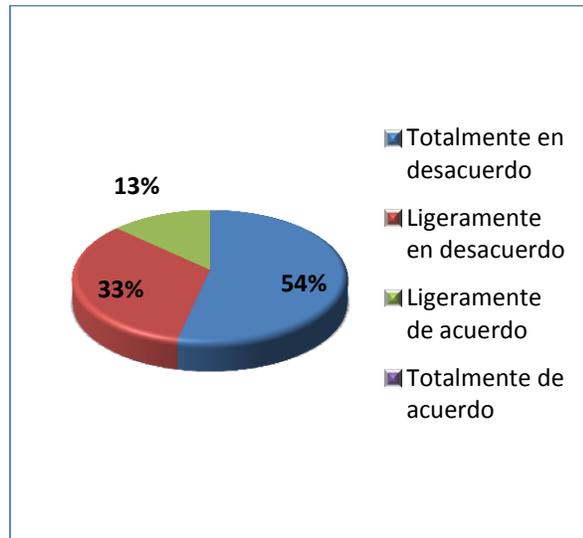


De un total de 30 empleados, el **63%** están en total **desacuerdo** en no tener un fácil **acceso a la información** que se requiere para llevar a cabo sus actividades eficientemente.

Por lo tanto esto significa que **la mayor parte de los empleados no ejecuta sus tareas bajo una información clara y precisa**; se observó que los colaboradores en ocasiones se olvidan de que la información debe difundirse de manera general. Esto genera frecuentemente malos entendidos y conlleva a la creación de un clima organizacional inestable. La falta de información es igual de perjudicial como una sobrecarga de ella que genera interrupciones continuas y ralentiza el trabajo.

2.- ¿Los planes y las decisiones se comunican de modo que se entiendan con claridad?

1= Totalmente en desacuerdo	16	54%
2= Ligeramente en desacuerdo	10	33%
3= Ligeramente de acuerdo	4	13%
4= Totalmente de acuerdo	0	0%



La grafica muestra que el **54%** de empleados está en **desacuerdo** de que los **planes y las decisiones *no siempre se comunican de forma clara y precisa***; se observó que en la empresa les cuesta mucho trabajo plantear decisiones, ya que no suelen tomar en cuenta al personal completo.

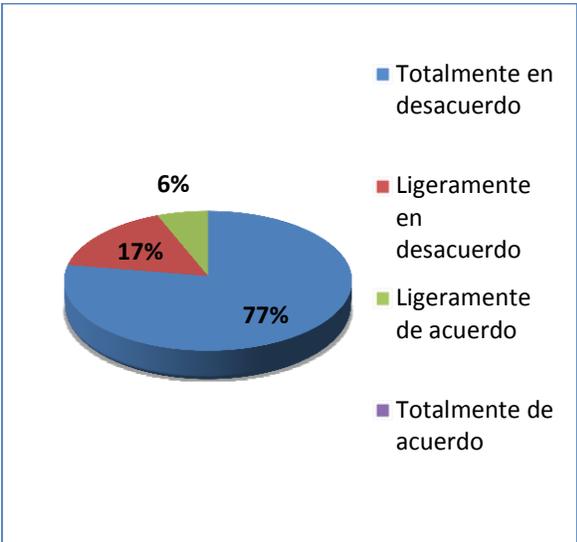
Si bien, la habilidad para tomar decisiones es crucial para el liderazgo, ocurre que la mayoría de ***los gerentes titubean y les cuesta determinar la mejor opción a ejecutar.***

Dicha situación puede estar asociada a falta de confianza en sí mismos o miedo al riesgo, y genera peligrosas inseguridades en cadena hacia su equipo de trabajo, alto nivel de estrés y evidentemente, escasez de resultados.

Los gerentes después de aportar una decisión importante, suelen desaparecer. No se genera una rutina regular de comunicaciones con los empleados que les permita no sólo monitorear los resultados, sino también escucharlos. Esto genera menor compromiso con la estrategia.

3.- ¿El liderazgo de su organización está alineado en torno a una visión y unos valores compartidos?

1= Totalmente en desacuerdo	23	77%
2= Ligeramente en desacuerdo	5	17%
3= Ligeramente de acuerdo	2	6%
4= Totalmente de acuerdo	0	0%



El **77% de los trabajadores** encuestados está en total **desacuerdo** y manifiestan que primeramente la empresa **no tiene bien definida una visión**, por ende afecta que el liderazgo no este alineado en torno a una visión que se halla difundido a todo el personal.

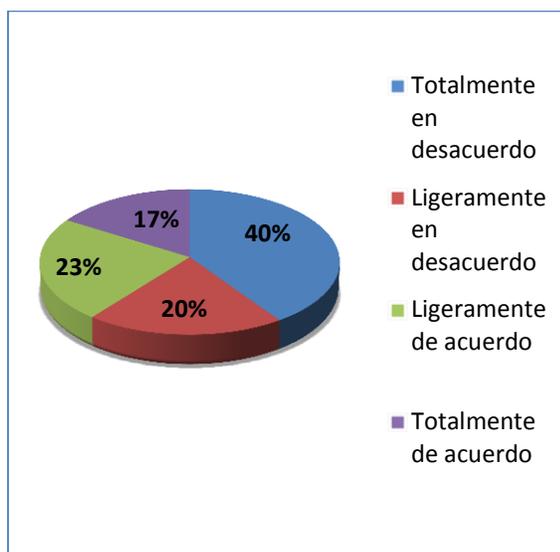
El liderazgo no está ligado a la visión y valores compartidos que la empresa persigue, si no hay un desarrollo y una explicitación de la visión y valores hacia las personas que la componen.

La empresa solo se enfoca en ofrecer diversos servicios, pero esto no la define en sí misma, lo que la prepara para retos futuros es la visión sobre la cual fue creada dicha empresa. En otras palabras **no tiene claro el para qué fue creada y qué pretende darle a sus clientes.**

El problema que se presenta en este caso es que la visión es algo tan esencial y va íntimamente ligada al concepto de un estilo de liderazgo adecuado.

4.- ¿Las personas de su organización sienten pasión frente al propósito y unos valores compartidos?

1= Totalmente en desacuerdo	12	40%
2= Ligeramente en desacuerdo	6	20%
3= Ligeramente de acuerdo	7	23%
4= Totalmente de acuerdo	5	17%



El **40%** de los encuestados; están en **desacuerdo** y reiteran que no sienten pasión frente al **propósito y valores** compartidos, ya que estos trabajan bajo frustración, mencionan que la empresa no tiene claramente definidos sus propósitos.

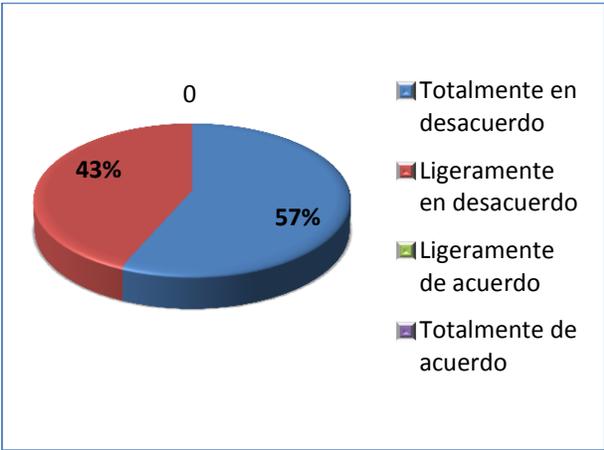
Esto quiere decir que se ve afectado de forma importante su entorno laboral, con sus compañeros y con su jefe inmediato. **No profundizan la pasión frente a los propósitos y son pocos centrados en el crecimiento y el desarrollo.** Su motivación es menor y por lo tanto la calidad de su trabajo e menor.

Los colaboradores desmotivados suelen entregar un producto final medio terminado y esto genera el descontento de los clientes.

Los colaboradores que no están motivados no se conectan con los propósitos y los valores de la empresa, o no son felices en la oficina.

5.- ¿Las personas de su organización reciben capacitación activa para el desarrollo de nuevas habilidades y competencias?

1= Totalmente en desacuerdo	17	57%
2= Ligeramente en desacuerdo	13	43%
3= Ligeramente de acuerdo	0	0%
4= Totalmente de acuerdo	0	0%



El **57%** de los empleados encuestados están en **desacuerdo** y afirman que la empresa no implementa **capacitación activa** para el desarrollo de nuevas habilidades y competencias. Cuenta con personal preparado para poder hacerlo, pero aún no optan por poner en marcha la capacitación.

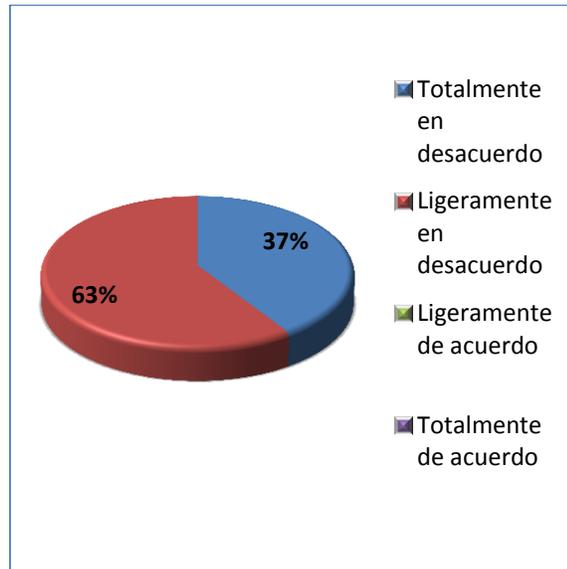
Como **los empleados no están lo suficientemente capacitados** se observó que la empresa manifiesta un ambiente de caos, confusión y conflicto.

Los empleados por no estar capacitados o por no contar con la formación adecuada, suelen ocurrir malas relaciones con los clientes. Los empleados no saben lo que se requiere de ellos, no entienden completamente cómo conversar con los clientes y cómo proporcionarles lo que buscan.

Sin la capacitación de los empleados, la satisfacción del cliente ha disminuido, también conduciendo a una reducción en la ganancia del negocio.

6.- ¿Su organización incorpora de manera continua los nuevos aprendizajes en los modos normales de llevar a cabo los negocios?

1= Totalmente en desacuerdo	11	37%
2= Ligeramente en desacuerdo	19	63%
3= Ligeramente de acuerdo	0	0%
4= Totalmente de acuerdo	0	0%



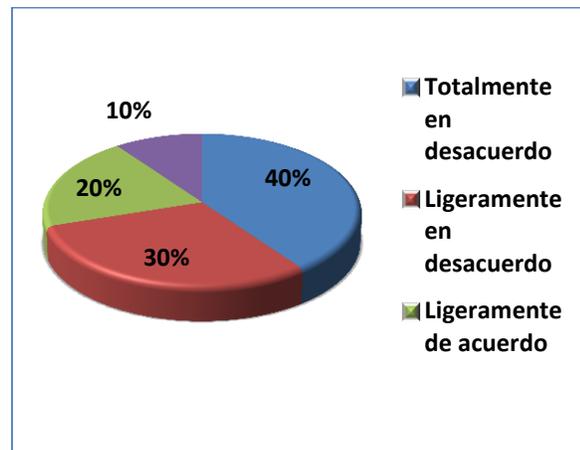
El **63%** de las personas encuestadas están en **desacuerdo** y afirman estar ligeramente en desacuerdo en mencionar que la empresa carece de **estrategias** para fomentar el **aprendizaje**, **los líderes carecen** de aptitudes para el **aprendizaje continuo**. Por ello, no se crea ni se fomenta una cultura de aprendizaje en la organización; cuando eso tiene que ser una prioridad.

Además se observó que en la empresa no se provee a las personas de la oportunidad de mejorar las destrezas y talentos que ya emplean en su lugar de trabajo.

Por esta razón, los colaboradores deben posicionar esta formación como una prioridad y dar ejemplo demostrando que renuevan constantemente sus conocimientos.

7.- ¿Todos los colaboradores de su organización mantienen los más altos niveles de calidad y servicio?

1= Totalmente en desacuerdo	12	40%
2= Ligeramente en desacuerdo	9	30%
3= Ligeramente de acuerdo	6	20%
4= Totalmente de acuerdo	3	10%



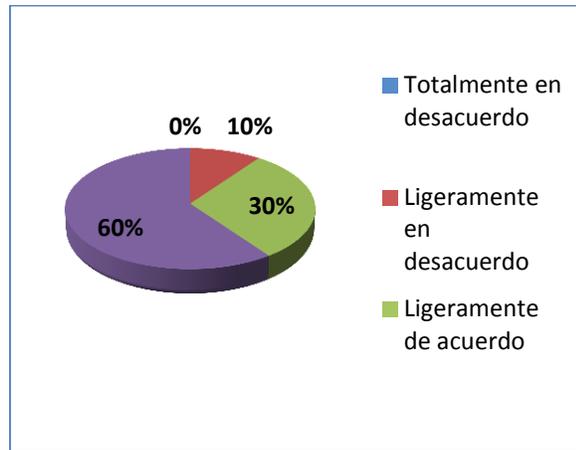
La grafica indica que el **40%** de empleados están en **desacuerdo** y afirman que **la organización** aún **no mantiene los más altos niveles de calidad y servicio** para con el cliente, esto como consecuencia ha generado pérdida de clientes, y como alternativa han invertido en costosas campañas publicitarias.

No hay una estructura de atención al cliente, en este caso los colaboradores que atienden al usuario en primera instancia; no disponen de criterios definidos sobre cómo deben actuar, no están altamente capacitados para resolver sus problemas, no se les otorga poder de decisión.

Igual está inmersa la falta de motivación en el personal, por lo general conduce a la actitud de no tomarle importancia a sus actividades. Debido a que los empleados no están motivados a alcanzar niveles de servicio de calidad o de resolver las problemáticas que presenten los clientes, su desempeño es bajo y por lo tanto la satisfacción del cliente también lo es.

8.- ¿Todos los procesos de trabajo están diseñados para facilitar a los clientes hacer negocios con su firma?

1= Totalmente en desacuerdo	0	0%
2= Ligeramente en desacuerdo	3	10%
3= Ligeramente de acuerdo	9	30%
4= Totalmente de acuerdo	18	60%



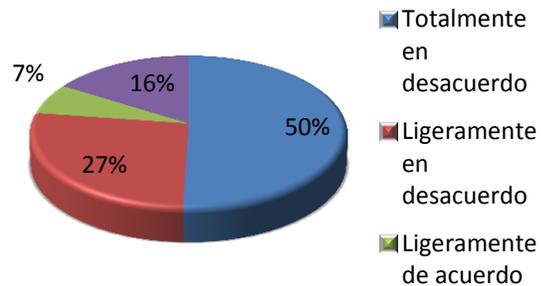
La grafica nos indica que el **60%** de empleados encuestados está totalmente **de acuerdo** y asegura que los **procesos** de trabajo están diseñados para satisfacer a los **clientes**. Pero afirman que sería maravilloso atraerlos de manera incondicional.

Ya que **la empresa esta** enormemente **dotada de los recursos tecnológicos** necesarios y vitales para competir en el mercado. Pero lo mejor sería aprovecharlos al máximo con el recurso humano necesario. La empresa siempre es elegida por los múltiples servicios que ofrece, ofreciendo al cliente materiales de calidad; entonces si sumamos la calidad en el producto con la calidad en el servicio la empresa se ganaría a los clientes de manera incondicional. Aquí el tipo de liderazgo adecuado es donde jugará un papel importante.

Además con un entrenamiento preciso que reciba el personal que tiene trato directo con el cliente será esencial para el éxito de la empresa, no solamente en cuestión de técnica de servicio sino asegurarse de que conozcan muy bien acerca del servicio o producto que vende la empresa para que puedan apoyar a los clientes.

9.- ¿Los sistemas, las estructuras y las prácticas formales e informales están integrados y alineados?

1= Totalmente en desacuerdo	15	50%
2= Ligeramente en desacuerdo	8	27%
3= Ligeramente de acuerdo	2	7%
4= Totalmente de acuerdo	5	16%

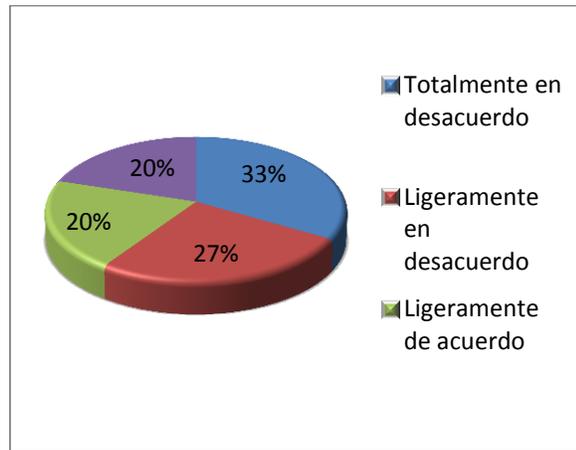


La grafica nos indica que el **50%** de los trabajadores están totalmente en **desacuerdo** y afirman que los **sistemas**, las estructuras y las prácticas formales están integrados y **alineados** en la organización.

Por lo tanto es una empresa que busca alcanzar un crecimiento adecuado y **no cuenta con los sistemas de información idóneos** para se ejecuten de manera correcta cada uno de los procesos desde el momento de ponerlos en marcha hasta la consecución de cada uno de ellos, esto nos dice que la empresa no esta apta para que el recurso humano aporte lo mejor para la consecución de los objetivos que esta persigue.

10.- ¿Los sistemas, las estructuras, las prácticas formales e informales facilitan a los colaboradores de su organización llevar a cabo su trabajo?

1= Totalmente en desacuerdo	10	33%
2= Ligeramente en desacuerdo	8	27%
3= Ligeramente de acuerdo	6	20%
4= Totalmente de acuerdo	6	20%



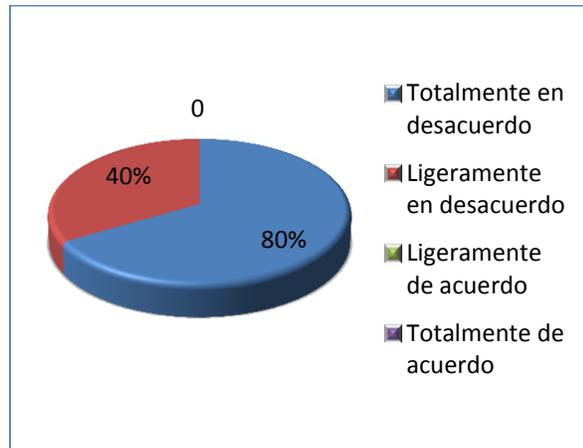
La grafica nos indica que el **33%** de los encuestados esta en total **desacuerdo** y afirma que los sistemas, las estructuras y las prácticas formales e informales facilitan a los colaboradores llevar a cabo su trabajo.

Pero para que esto sea posible se debe comenzar desde el recurso humano donde las personas que conforman el equipo puedan utilizar de la mejor manera los recursos disponibles y desempeñar de la forma más adecuada las tareas, para esto deben tener formación para ello. En este caso se encontró que **no pueden desarrollar al máximo su talento y, además caen en cierta desmotivación**. Para que los empleados puedan aprender y mejorar su posición, su la formación es fundamental para ello.

La mayoría de resultados dependen de la colaboración y el trabajo en grupo. Por lo tanto, si entre ellos la relación no es buena, es más complicado que se trabaje con total rendimiento y se aproveche al máximo los recursos.

11.- ¿Tienen los colaboradores la oportunidad de influir sobre las decisiones que los afectan?

1= Totalmente en desacuerdo	24	80%
2= Ligeramente en desacuerdo	6	40%
3= Ligeramente de acuerdo	0	0%
4= Totalmente de acuerdo	0	0%



La grafica nos indica que el **80%** de los empleados está en **desacuerdo** y afirman que no tienen la oportunidad de influir sobre las **decisiones** que les afectan.

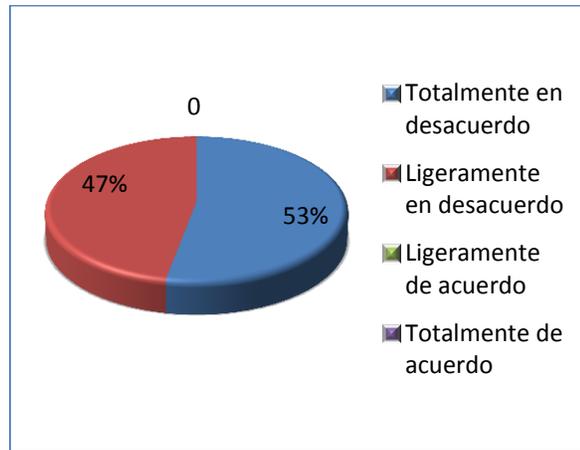
Por lo tanto esto quiere decir que debe existir una correlación directa entre el grado de implicación entre la toma de decisiones en el departamento o equipo y su estado de ánimo, la motivación y la satisfacción con su trabajo. Se debe involucrar al personal completo en la toma de decisiones para que sientan que su trabajo está siendo reconocido y rindan más para el bien de la empresa.

Así que si toman la decisión equivocada tendrán mucha más iniciativa y empeño en corregir aquello que han hecho mal.

El personal no lo toman en cuenta para las decisiones, generando poco involucramiento en la toma de decisiones de la empresa, siempre están más predispuestos a criticar las decisiones tomadas desde la gerencia porque no siente que haya ninguna parte de él en ella.

12.- ¿Se utiliza el capital humano como vehículo para cumplir con actividades e influir sobre las decisiones?

1= Totalmente en desacuerdo	16	53%
2= Ligeramente en desacuerdo	14	47%
3= Ligeramente de acuerdo	0	0%
4= Totalmente de acuerdo	0	0%



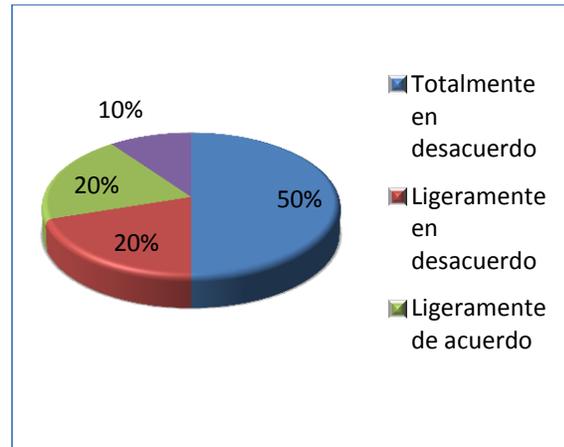
La grafica indica que el **53%** de los empleados están totalmente en **desacuerdo** y aseguran que ***no se utiliza al capital humano como vehículo para cumplir con actividades que influyan sobre las decisiones.***

Por lo tanto esto explica que se requiere que, los empleados tengan la confianza suficiente y la seguridad en el sistema como para que digan qué no le gusta, y que los jefes estén dispuestos a escuchar a su personal y al menos de vez en cuando poner en práctica las ideas de ellos.

Además se toma en cuenta que no todas las personas son iguales. Dentro del equipo de trabajo se debe tomar en cuenta que cada persona aporta hacia el éxito y al rendimiento del equipo de acuerdo con su propia y particular habilidad.

13.- ¿Piensan los líderes que liderar consiste en servir, no en ser servido?

1= Totalmente en desacuerdo	15	50%
2= Ligeramente en desacuerdo	6	20%
3= Ligeramente de acuerdo	6	20%
4= Totalmente de acuerdo	3	10%



La grafica anterior indica que el 50% de los empleados están en total **desacuerdo** y afirman que **liderar** consiste en **servir**, no en **ser servido**.

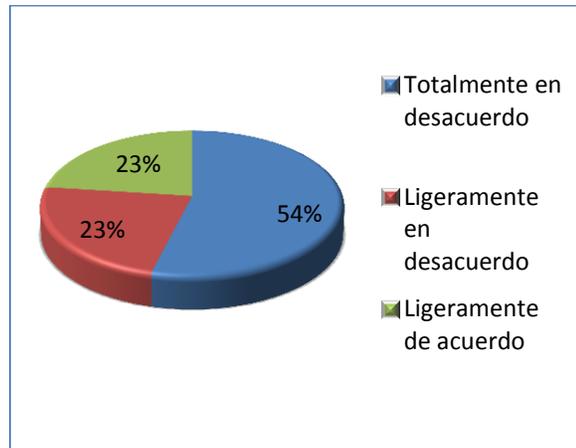
Por lo tanto en la empresa más haya de buscar la satisfacción propia de sus empleados, debe pensar seriamente en la satisfacción del cliente. Se debe tener en claro que **la gerencia no debe buscar su propia satisfacción** y espere a que sus subordinados le sirvan todo el tiempo; si no que se debe trabajar en conjunto para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Requieren el apoyo para emprender el camino desde el “Yo” hasta el “Nosotros” basándose en la solidaridad, en la empatía, en dar y recibir, en la responsabilidad de uno, que es la de todos.

Solo de esta manera, el liderazgo abandonará el contexto de la autoridad para entrar en el campo del ejemplo.

14.- ¿Los líderes eliminan los obstáculos para ayudar a los colaboradores a concentrarse en su trabajo y en sus clientes?

1= Totalmente en desacuerdo;	16	54%
2= Ligeramente en desacuerdo;	7	23%
3= Ligeramente de acuerdo;	7	23%
4= Totalmente de acuerdo;	0	0%



La grafica nos indica que el **54%** de los empleados encuestados están en total **desacuerdo** en que los **líderes** eliminan los **obstáculos** para ayudar a los trabajadores a concentrarse en su **trabajo** y en sus **clientes**.

Por lo tanto **los colaboradores pierden de vista el seguimiento y el compromiso que tienen para con sus clientes**, que es parte valiosa y vital para la empresa. Los empleados deben darse cuenta que los clientes entran en su círculo de trabajo.

Esto debe obligar a la empresa y sus líderes a tener que replantear su estrategia y orientarla hacia los clientes.

4.2

ESTRUCTURA Y EXPLICACIÓN DE LA PROPUESTA



4.2.- Estructura y Explicación de la Propuesta

Con el correcto análisis en cada una de las respuestas del cuestionario aplicado se notó objetivamente que la empresa requiere que sus colaboradores adopten un estilo de **liderazgo apropiado** para que esta sea competitiva, por tal motivo planteo el **liderazgo de servicio** como fortaleza eficaz hacia el elemento humano.

Hacer que cada individuo de la empresa lideren al más alto nivel, hacer de la empresa un mejor lugar para que sus metas se concentren en el bienestar mayor. Hacer una empresa mejor exige un tipo especial de líder: el líder de servicio.

Uno de los principales objetivos es hacer que los empleados puedan liderar y servir al mismo tiempo.

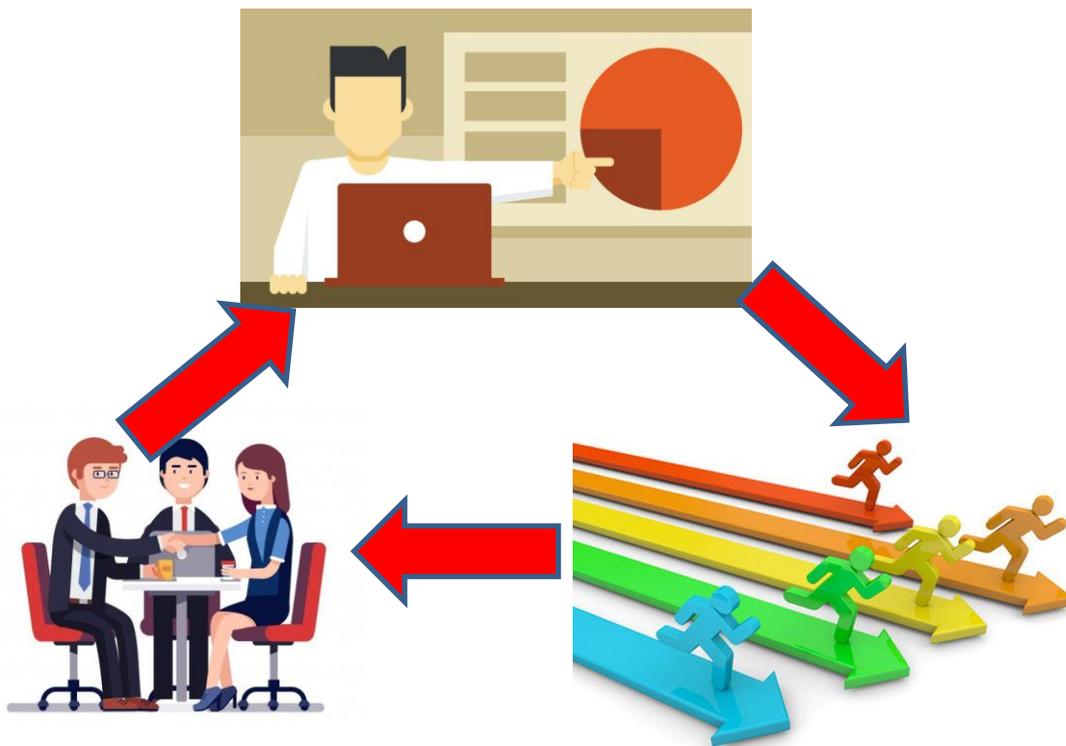
Este liderazgo tiene dos vertientes; la visión y la ejecución. En su función visionaria los líderes definirán la dirección.

Una vez los colaboradores tienen claro hacia dónde van, el papel del líder pasa a ser el de una mentalidad de servicio para la labor de ejecución, el segundo aspecto del liderazgo.

Los líderes servidores, por otra parte, sentirán que el papel que desempeñan ayudara a las personas a lograr sus metas. Constantemente trataran de hallar que necesitan sus colaboradores para triunfar. En lugar de querer que estos complazcan a sus jefes, los líderes servidores desearan marcar una diferencia en la vida de sus colaboradores y sus clientes y por lo tanto producir un impacto en la organización.

Objetivos de la propuesta:

- Dar a conocer a los empleados que hace un **líder de servicio** mediante las sugerencias apropiadas que se construirán de acuerdo a los resultados arrojados en el cuestionario aplicado
- Anunciar a los empleados que el liderazgo de servicio no solo conllevara a mejorar un clima organizacional estable, sino que el beneficio ser entre empleados y clientes.
- Notificar a los empleados que este nuevo estilo de **liderazgo** dotara a la empresa eminentemente de **ventajas competitivas**, con este nuevo estilo pasaran de tener solo clientes a clientes incondicionales.



(Fuente propia)

<u>Aspectos de cada pregunta</u>	<u>Propuestas de Solución</u>	<u>Beneficios</u>
<p>Información compartida y comunicación abierta Pregunta 1 y 2 Diagnóstico: la mayor parte de los empleados <i>no ejecuta sus tareas</i> bajo una información clara y precisa, los colaboradores en ocasiones se olvidan de que la información debe difundirse de manera general. La falta de información es igual de perjudicial como una sobrecarga de ella que genera interrupciones continuas y <i>ralentiza el trabajo.</i> Se observó que en la empresa les cuesta mucho trabajo plantear decisiones, ya que <i>no suelen tomar en cuenta al personal completo.</i></p>	<p>Se aconseja hacer continuo el proceso de planeación de actividades de manera semanal, emprender la iniciativa para la elaboración de manuales de procedimientos por área y darlos a conocer al personal desde el momento en que este se capacita.</p>	<p>Personal altamente Capacitado con incesante Iniciativa</p> 
<p>Visión convincente. Propósito y valores Pregunta 3 y 4 Diagnóstico: la empresa no tiene claro el <i>para qué fue creada</i> y qué pretende darle a sus clientes. No profundizan la <i>pasión frente a los propósitos</i> y son pocos centrados en el crecimiento y el desarrollo.</p>	<p>Se sugiere que los colaboradores sean constantes mediante el logro de propósitos e inculquen buenas costumbres y valores hacia sus compañeros de trabajo.</p>	<p>Visión hacia el futuro y valores encarnados</p> 

<p>Aprendizaje continuo Pregunta 5 y 6 Diagnóstico: Como <i>los empleados no están lo suficientemente capacitados</i> se observó que la empresa manifiesta un ambiente de caos, confusión y conflicto. La empresa <i>carece de estrategias para fomentar el aprendizaje</i>, los líderes carecen de aptitudes para el aprendizaje continuo.</p>	<p>Se aconseja implementar planes continuos de capacitación, no conformarse con lo aprendido en el día a día, si no mantener a los colaboradores actualizados y preparados para retos futuros.</p>	<p>Habilidades para Reinventarse continuamente</p> 
<p>Concentración incesante en los resultados con los clientes Pregunta 7 y 8 Diagnóstico: la organización aún <i>no mantiene los más altos niveles de calidad y servicio para con el cliente</i>, esto como consecuencia ha generado pérdida de clientes, y como alternativa han invertido en costosas campañas publicitarias.</p>	<p>Se sugiere que los colaboradores integren a sus clientes dentro de su equipo de trabajo, deben considerar que el cliente es lo más valioso para la organización. Deben ofrecer además de un buen servicio la total satisfacción para con ellos. Desarrollando así el concepto de calidad y servicio.</p>	<p>Creación de Clientes Incondicionales</p> 

<p>Sistemas y estructuras que infunden energía Pregunta 9 y 10 Diagnóstico: En este caso se encontró que los empleados no pueden desarrollar al máximo su talento y, además caen en cierta desmotivación.</p>	<p>Si hay una buena capacitación los colaboradores estarán al tanto de sus actividades y estos se adaptaran fácilmente a las estructuras y sistemas de la empresa. Mantendrán un dinamismo incesante y este transmitirá mutuamente.</p>	<p>Personal apasionado por su trabajo</p> 
<p>Poder compartido y alta participación Pregunta 11 y 12 Diagnóstico: <i>Al personal completo no lo toman en cuenta para las decisiones</i>, generando poco involucramiento en la toma de decisiones de la empresa, siempre están más predispuestos a criticar las decisiones tomadas desde la gerencia porque no siente que haya ninguna parte de él en ella.</p>	<p>Se sugiere que los colaboradores alejen el miedo al aportar sus diferentes puntos de vista, que no se crean inferiores a la gerencia, que sepan que son parte importante de la empresa y que las decisiones en conjunto siempre serán mejores que individualmente.</p>	<p>Creación de decisiones más eficaces y trabajo en equipo</p> 

<p>Liderazgo Pregunta 13 y 14 Diagnóstico: se identificó que <i>la gerencia en ocasiones busca su propia satisfacción</i> y esperan a que sus subordinados le sirvan todo el tiempo; olvidan que se debe trabajar en conjunto para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Los colaboradores <i>pierden de vista el seguimiento y el compromiso que tienen para con sus clientes</i>, que es parte valiosa y vital para la empresa</p>	<p>Se sugiere que se debe liderar para servir no para ser servidos, el liderazgo debe implicar “el todos”, no solamente “el yo”, servir a los clientes con el liderazgo adecuado para adquirir ventajas competitivas es la razón de ser de esta investigación.</p>	<p style="text-align: center;">Creación de Líderes de Servicio</p> 
---	--	---

(Fuente propia)

Conclusiones

El principal objetivo de este trabajo de investigación fue analizar los elementos más importantes del liderazgo y de la competitividad empresarial. Con el tipo de liderazgo adecuado se demuestra que la empresa crecerá en el aspecto humano y desarrollara ventajas competitivas.

El liderazgo de servicio proporciona un mejor liderazgo, la empresa será dirigida por líderes de servicios y tendrá menos probabilidades de experimentar un mal liderazgo.

Además proveerá una cura para la ineficacia, debido a que los líderes de servicio tienen una autoestima sólida, están dispuestos a admitir que tienen debilidades o que necesitan asistencia.

El liderazgo de servicio proporciona un mejor servicio: las organizaciones dirigidas por líderes servidores tienen una mayor probabilidad de atender mejor a sus clientes.

El liderazgo de servicio crea ventajas competitivas: si con este nuevo estilo se logra crear clientes incondicionales, esto significa que la empresa se dotara plenamente de ventajas competitivas. *“Si en otras empresas no se atiende bien a los clientes, en PEMIGSA los estará esperando, listos y dispuestos a hacerlos.”*

El liderazgo de servicio ayuda a crear una organización de alto desempeño: Si el destino es convertirse en una organización de alto desempeño, el liderazgo es el motor para hacerlo. Y el tipo de liderazgo propuesto en esta investigación es el liderazgo de servicio.

En la organización, los líderes de servicio fomentan la participación: a sus colaboradores de todos los niveles y de diversas áreas de la empresa en la toma de decisiones complejas y estratégicas.

El liderazgo de servicio como ventaja competitiva producirá mayor éxito y significado: la empresa dirigida por líderes servidores tendrá mayores posibilidades de crear ambientes en los cuales los colaboradores de todos los niveles experimentaran tanto el éxito como el significado.

Por lo tanto, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través del liderazgo de servicio; el cual incluye a los colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia y el mercado.

Referencias bibliográficas

1. Alfaro, Y. (2017). *Entrepreneur en español*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/288935>
2. Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. New York: Basic Book Inc.
3. Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*.
4. Avila, J. (2011). *El liderazgo. Maquiavelo, Sun Tzu y Confucio*. Recuperado de <http://omniblues.blogspot.com/2011/12/el-liderazgo-maquiavelo-sun-tzu-y.html>
5. Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*
6. Bowles, S. (1993). *Raving fans. A revolutionary approach to consumer service*.
7. Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*.
8. Brito, A. E. P., Zapata, M. I. B., & Cáceres, L. G. D. (2012). *La competitividad empresarial y el liderazgo*. *Gestión & Sociedad*. pp.111-124.
9. Casto, A. (2007). *La inteligencia práctica como predictor del rendimiento*. *Anuario de Psicología*. Barcelona, pp. 17-28.

10. Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mason: Cengage Learning Editores.
11. Delgado, O. (2012). *Ubicación de los líderes en grid gerencial*. Recuperado de <https://gerencialolga.wordpress.com/2016/03/05/ubicacion-de-los-lideres-en-grid-gerencial/>
12. Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks*.
13. Espinoza, G. (2006). *Liderazgo para la competitividad empresarial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-para-la-competitividad-empresarial/>
14. Esser, K., Hillebrand W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
15. Gallardo- Vázquez, D., & Sánchez- Hernández, M. (2013). *Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación*. *Universia Business Review*, pp. 14-31.
16. Goleman, D. Boyatzis, R. y Mckee, A. (2002): *El líder resonante*. Ed. Plaza y Janes, Barcelona.
17. Goleman, D. (2011). *Inteligencia emocional en la empresa*.
18. Hernández, A. (2018). *El Desarrollo de Habilidades Directivas en las Empresas de Hoy*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/el-desarrollo-de-habilidades-directivas-en-las-empresas-de-hoy/>

19. Hitt, M. & Hoskisson, R (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thompson.
20. Ibarra, S., & Gil, I. (2014). *Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. Dimensión empresarial*. pp. 117-126.
21. Jiménez, E. (2018). *Sistema de gestión organizacional para establecimientos gastronómicos modelo food truck de la provincia de Tungurahua*.
22. Krugman, P. (1997). *El internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona.
23. Laplane, M. (1996). *Estudio sobre competitividad de la industria brasileña. En: Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá: DANE
24. Llisterri, J. (2000). *Competitividad y desarrollo económico local: nuevas oportunidades operativas*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible.
25. Loredó, N. (2004). Cadena de valor y ventaja competitiva. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cadena-de-valor-y-ventaja-competitiva/>
26. Munch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI*
27. Nava, C. (2018). *Definición de líder*. Recuperado de <http://ideasparaelexito.com/definicion-de-lider/>

28. Olmos, G. (2013). *Habilidades directivas: elementos del liderazgo efectivo*. Recuperado de <https://www.doeua.es/habilidades-directivas-elementos-del-liderazgo-efectivo/>
29. Perdomo, Y., & Prieto, R. (2010). *El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio*. CICAG. pp. 19-31.
30. Pérez, V. (2008). *Concepto de Competitividad Empresarial*. Recuperado de <https://gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>
31. Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
32. Reinel, J. & Bermeo, E. (2005). *Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas*. Revista Estudios.
33. Rodríguez, P. (2015). *Desarrollo de liderazgo en la competitividad actual. Bachelor's thesis*. Universidad Militar Nueva Granada.
34. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. 10ª edición.
35. Rumelt, R. (1984). *Toward a Strategic Theory of the Firm. Competitive Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
36. Salas, R. (2007). *Estrategia de negocios*. Recuperado de <https://estrategiasdenegocios.blogspot.mx/2016/07/curso-gratisonline-de-liderazgo-para.html> *<http://henkaconsulting.com/los-elementos-de-un-buen-liderazgo/>
37. Settecase, M. (1999). *Competitive Intelligence Review* 10(3), 43-50.

38. Solis, A. (2012). *Teorías X y Y*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/alejandrasolis2012>
39. Stoner, J. (1993). *From vision to reality*.
40. Uribe, B. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. Revista PREALC-UNESCO.
41. Vidal, C. (2008). *Perfil del líder de hoy*. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop>

ANEXOS



Prueba SCORES para las organizaciones

Nombre: _____ Puesto: _____

Con el estilo de **liderazgo** adecuado la organización será de alto desempeño, es decir altamente **competitiva**. Mientras que el modelo SCORES para que las organizaciones sean de alto desempeño describe las características de tales organizaciones, el **liderazgo** les hace avanzar en esa dirección.

Instrucciones: En una escala de 1 a 4, califique cada uno de los siguientes aspectos:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = Ligeramente en desacuerdo

3 = Ligeramente de acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

Información compartida y comunicación abierta

___ 1.- ¿Tienen los colaboradores fácil acceso a la información que necesitan para llevar a cabo su trabajo con eficacia?

___ 2.- ¿Los planes y las decisiones se comunican de modo que se entiendan con claridad?

Visión convincente. Propósito y valores

___ 3.- ¿El liderazgo de su organización está alineado en torno a una visión y unos valores compartidos?

___ 4.- ¿Las personas de su organización sienten pasión frente al propósito y unos valores compartidos?

Aprendizaje continuo

___ 5.- ¿Las personas de su organización reciben capacitación activa para el desarrollo de nuevas habilidades y competencias?

___ 6.- ¿Su organización incorpora de manera continua los nuevos aprendizajes en los modos normales de llevar a cabo los negocios?

Concentración incesante en los resultados con los clientes

___ 7.- ¿Todos los colaboradores de su organización mantienen los más altos niveles de calidad y servicio?

___ 8.- ¿Todos los procesos de trabajo están diseñados para facilitar a los clientes hacer negocios con su firma?

Sistemas y estructuras que infunden energía

___ 9.- ¿Los sistemas, las estructuras y las practicas formales e informales están integrados y alineados?

___ 10.- ¿Los sistemas, las estructuras, las practicas formales e informales facilitan a los colaboradores de su organización llevar a cabo su trabajo?

Poder compartido y alta participación

___ 11.- ¿Tienen los colaboradores la oportunidad de influir sobre las decisiones que los afectan?

___ 12.- ¿Se utilizan los equipos como vehículo para cumplir con el trabajo e influir sobre las decisiones?

Liderazgo

___ 13.- ¿Piensan los líderes que liderar consiste en servir, no en ser servido?

___ 14.- ¿Los líderes eliminan los obstáculos para ayudar a los colaboradores a concentrarse en su trabajo y en sus clientes?

