



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

DENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Maria Guadalupe Castillo Vega

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente.

Dra. Mónica María Muñoz Cornejo
Secretario

M. en A. Jorge Francisco Barragán López
Vocal

M. en A. Ricardo Ortiz Ayala
Suplente

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración

Firma
Firma
Firma
Firma
Firma

Dr. Irineo López Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro, Qro.
Febrero, 2012
MÉXICO

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo fundamental el identificar el estilo de liderazgo de los 15 consultores y facilitadores que integran Comunico, así como medir el impacto que este tiene en el proceso de Rediseño Organizacional que de manera paralela a ésta investigación se lleva a cabo en la empresa. Para esto, se les aplicó una prueba psicométrica de estilos de liderazgo llamada LIFO basado en las orientaciones sobre estilos de vida y trabajo en condiciones habituales y bajo presión, lo que nos proporciona una guía sobre las fortalezas y debilidades en situaciones de trabajo en equipo y liderazgo. La metodología en la que se enmarca este estudio es de naturaleza no experimental de tipo descriptivo, de campo, transversal y correlacional. En esta investigación se hace referencia al estilo de liderazgo transformacional planteado por Bernard Bass definido como “El/la consultor/a líder con un estilo de liderazgo que se caracteriza por su capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto, dando y aceptando retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje, estimula en los participantes la preocupación por el logro de las metas y los anima a innovar, inspirándolos con optimismo, entusiasmo y estando siempre dispuesto para apoyarlos trabajando en equipo, ésta definición dentro de la investigación realizada se empató con el estilo cooperativo y de participación obtenido por el LIFO, dando como resultado que de las quince especialidades que ahora se tiene en Comunico, seis de ellas tienen el estilo buscado para los coordinadores de especialidad sobre el cual plantear el esquema de crecimiento e inclusión de un equipo de colaboradores, instructores, capacitadores y consultores y que impacta directamente el desarrollo del proceso de Rediseño Organizacional que se está llevando a cabo en la organización..

(Palabras claves: Estilos de liderazgo, rediseño organizacional, LIFO, empresas de consultoría)

SUMMARY

The fundamental objective of this study is to identify the leadership style of the 15 consultants and facilitators that make up the Comunico company, as well as to measure the impact that this has on the process of Organizational Redesign which is being carried out in a parallel manner to this research by the company. To achieve is a psychometric test on leadership styles called LIFO was given based on orientations regarding life and work styles under normal conditions and conditions of pressure. This gives us a guide to strengths and weaknesses in situations involving team work and leadership. The methodology for this study was non-experimental, descriptive, of the field type, transversal and correlational. This study makes reference to the transformational style of leadership set forth by Bernard Bass, defined as “The leader consultant with a leadership style characterized by his/her ability to transmit enthusiasm, trust and respect, giving and accepting feedback as part of the learning process, stimulates in participants concern for the achievement of goals and encourages them to innovate, inspiring them with optimism, enthusiasm, and being always willing to help them when working in teams”. This definition in the context of the research carried out was tied with the cooperative and participation style obtained by LIFO, the result being that of the fifteen specialties which Comunico presently has, six of them have the style needed for coordinator of specialties upon which to propose a schema of growth and inclusion in a team of collaborators, instructors, trainers and consultants which would have a direct impact on the development of the Organizational redesign process being carried out in the organization.

(Key words: Leadership styles, organizational redesign, LIFO, consulting companies)

DEDICATORIAS

A Dios por la vida y por todas las bendiciones recibidas.

A mis dos grandes pilares de vida: Papá y Mamá.

A mi esposo, amante, amigo y compañero de vida: Rodrigo.

A mi mejor regalo de Dios: Sofía.

A mi gran estrella que desde el cielo me acompaña: Bebé.

A mis hermanos, Juan Luis, Edith y Dan.

A mis cuñados Mario Alberto, Jessica e Ireri.

A mis sobrinos Diego, José Juan, Dannia, Marijón, Beto, Angel.

A mis suegros Albertina y Jorge a Diego, Rafael y Rebeca.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad Autónoma de Querétaro por el espacio de aprendizaje brindado para el desarrollo de ésta Investigación.

A mi directora de tesis Dra. Ma. Luisa Leal García por su conocimiento pero sobre todo por su apoyo, escucha y empatía.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCION	
2. REVISION DE LA LITERATURA	4
2.1 Liderazgo	4
2.1.1 Antecedentes del Liderazgo	4
2.1.2 Definiciones del Liderazgo	6
2.1.3 Nuevas concepciones del liderazgo	7
2.1.4 Habilidades, Aptitudes y características del liderazgo	8
2.1.5 Líder Extraordinario	13
2.1.6 Líderes y Directivo	14
2.1.7 Estilos de Liderazgo y dirección	17
2.1.8 Genealogía del liderazgo	38
2.1.9 Liderazgo Estratégico	41
2.1.10 Pruebas psicométricas de estilos de liderazgo	42
2.2 Rediseño Organizacional	63
2.2.1 Definiciones	63
2.2.2 Organización, importancia y principios	63
2.2.3 División de trabajo y especialización	66
2.2.4 Centralización y descentralización	68
2.2.5 Organigramas y manuales	70
2.2.6 Proceso de Rediseño de la Estructura Organizacional	71
2.2.7 Plan del rediseño Organizacional	72
2.2.8 Acciones para la reestructuración integral de la empresa	74
2.2.9 Nueve pasos para crear un gran lugar para trabajar	81
3. METODOLOGÍA	
3.1 Características de la empresa	82
3.1.1 Servicios	82
3.1. 2 Organigrama	84
3.2 Características de la Investigación	84
3.2.1 Justificación	85
3.2.2 Planteamiento del problema	85
3.2.3 Pregunta de Investigación	86
3.2.4 Objetivos	86
3.2.5 Definición del Universo	87
3.2.6 Definición de Variables	87

3.2.7 Hipótesis	87
3.2.8 Metodología	87
3.2.9 Instrumento	87
3.2.10 Procedimiento	89
3.2.11 Procesamiento de información y datos	90
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Resultados y diagnóstico	94
4.2 Discusión del tema	94
4.3 Propuestas.	97
4.4 Conclusiones.	103

LITERATURA CITADA

APENDICE

Abstract de Investigaciones similares.

Cuestionario LIFO

Resultados de la Investigación en la aplicación del LIFO

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Diferencias entre un director y un líder	15
2	Supuestos Teoría X y Teoría Y	23
3	LIFO	49
4	Términos descriptivos de los estilo LIFO	52
5	Estilo LIFO Da y Apoya en condiciones habituales	53
6	Estilo LIFO Da y Apoya en condiciones de lucha	53
7	Estilo LIFO Da y Apoya en condiciones de tensión	53
8	Estilo LIFO Toma y Controla en condiciones habituales	54
9	Estilo LIFO Toma y Controla en condiciones de lucha	54
10	Estilo LIFO Toma y Controla en condiciones de tensión	54
11	Estilo LIFO Mantiene y Controla en condiciones habituales	55
12	Estilo LIFO Mantiene y Controla en condiciones de lucha	55
13	Estilo LIFO Mantiene y Controla en condiciones de tensión	55
14	Estilo de LIFO Adapta y Negocia en condiciones habituales	56
15	Estilo de LIFO Adapta y Negocia en condiciones de lucha	56
16	Estilo de LIFO Adapta y Negocia en condiciones de tensión	56
17	Estilos del LIFO y reacciones al cambio	57
18	Estilos LIFO y manejo del tiempo	58
19	Estilos LIFO y expresión de diferencias individuales	59
20	Estilos LIFO y liderazgo	59
21	Descripción de tipos de liderazgo de acuerdo al LIFO	95
22	Tipos de liderazgo de acuerdo al LIFO	96
23	Diagrama de Gantt de Rediseño Organizacional	97
24	Resultados del LIFO en condiciones habituales	115
25	Resultados del LIFO en condiciones de Stress	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Importancia del Liderazgo	17
2	Modelo de Rasgos del Liderazgo	19
3	Grid Gerencial	24
4	Modelo de Contingencia de Fiedler	28
5	Modelo de Liderazgo Situacional Hersey y Blanchard	30
6	Modelo de EVD	31
7	Sistema de Liderazgo Estratégico	42
8	Modelo de Conducta de Marston	51
9	Ejemplo de Test de Liderazgo CLEAVER	61
10	Ejemplo de Test de Liderazgo MOSS	62
11	Etapas del proceso de Rediseño Organizacional	71

1. INTRODUCCIÓN

Communico representa un reto de emprender en el ramo de la consultoría y capacitación, el propósito es muy claro, dar respuesta a las necesidades de emprendedores, empresarios y organizaciones que buscan alternativas flexibles e innovadoras a sus requerimientos de aprendizaje organizacional. Actualmente Communico está constituido como una Sociedad Civil, integrada por quince consultores, facilitadores e instructores y en alianza con diez empresas con las que se plantea una línea estratégica de red de negocios.

Este proyecto pretende demostrar que los emprendedores jóvenes son capaces de generar ideas productivas con las que pueden auto-emplearse, dar empleo y además brindar un servicio de calidad y competir con otras empresas. Esta tarea no es fácil, ya que involucra salir de la zona de confort, enfrentar los retos de un mundo globalizado y adecuar la estrategia a los cambios que el mercado presenta todos los días, además de reconocer la falta de credibilidad que se ha formado en el giro de la consultoría y capacitación derivado de manejar un esquema de *hacedores de cursos* sin evaluar realmente la importancia de realizar un diagnóstico y una detección de necesidades que empataados con otra herramientas como la descripción de puestos, permita realizar un programa para trabajar con las capacidades, competencias y talentos de las personas y que esto realmente tenga un impacto positivo en las organizaciones, es decir, realizar una capacitación de impacto.

En Enero de este año, se inició un proceso de Rediseño Organizacional que involucra replantear el modelo estratégico de la empresa, redefiniendo incluso el mercado meta: Las Pymes. Inicialmente se tenía 38 consultores a los cuales no se les había evaluado perfiles y con los que no existía convenio o contrato que los definiera como parte de Communico, así pasaba también con las 18 alianzas estratégicas con las que tampoco existía una formalización a través de un convenio o contrato por los proyectos realizados. El contar con un estilo de liderazgo tanto en condiciones habituales como en las condiciones

problemáticas y de estrés así como sus reacciones al cambio, el estilo directivo y estilo de comunicación representa una de las piezas clave en el desarrollo del proceso de Rediseño Organizacional, es por esto que éste trabajo de investigación e enfoca a este punto en particular, además de realizar simultáneamente otras líneas estratégicas que están contenidas en el plan.

La pregunta de investigación es ¿Tendrá impacto el estilo de liderazgo de los consultores en el proceso de rediseño organizacional?, con el objetivo principal de Identificar el estilo de liderazgo de los consultores y su impacto en el proceso de rediseño organizacional, y los objetivos específicos de: Identificar el estilo de liderazgo de los consultores de Comunico, destacar el impacto del estilo de liderazgo de los consultores de Comunico en el proceso de rediseño organizacional y plantear el esquema estratégico del proceso de Rediseño Organizacional de Comunico.

Inicialmente el Universo representaba 38 consultores, sin embargo, el proceso de formalizar a través de un contrato representó un filtro muy importante quedando únicamente 15 consultores identificados con el perfil adecuado. En este trabajo de investigación se hace referencia al estilo de liderazgo transformacional planteado por Bernard Bass en 1981 definiéndolo como *“El/la consultor/a - líder con un estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto, dando y aceptando retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje, estimulando en los participantes la preocupación por el logro de las metas y animándolos a innovar, inspirándolos con optimismo, entusiasmo y estando siempre dispuesto para apoyarlos trabajando en equipo”*

La hipótesis está planteada bajo la premisa de que el *estilo de liderazgo de los consultores influye en el proceso de rediseño organizacional*, ya que como en cualquier otra organización el factor humano representa un de los activos más importantes para su

crecimiento y logro de objetivos La metodología en la que se enmarca este estudio es de naturaleza no experimental de tipo descriptivo, de campo, transversal y correlacional, utilizando como instrumento el LIFO, un test psicométrico de evaluación de estilo de liderazgo que acentúa el valor de aprender a trabajar con las diferencias individuales, de apreciar la contribución que cada estilo puede hacer al equipo de trabajo y de planificar la manera como utilizar estos estilos productivamente para aprovechar al máximo sus cualidades y lograr éxito, este cuestionario tiene 18 enunciados descriptivos, cada uno seguido por cuatro terminaciones posibles, anotando 4,3,2,1 de acuerdo a la terminación que más se asemeja (4) y cuál es la que se asemeja menos(1). Los resultados obtenidos fueron analizados a través del sistema electrónico Psicosoft obteniendo un perfil individual el cual se analiza y resume para facilitar la retroalimentación con cada uno de los consultores y después se realizó un cuadro a manera de análisis grupal para poder evaluarlo en el contexto de equipo de consultores. La información obtenida nos sirve para realizar un comparativo por especialidades para comparar específicamente los estilos de liderazgo con la definición dada por Bernard Bass.

Para una mejor comprensión de los aspectos tratados en esta tesis, se estructura en tres partes; la primera contiene el compendio de la literatura revisada sobre los temas de liderazgo y rediseño organizacional, la segunda contiene la metodología y elementos de la investigación utilizada, así como los datos y características de la empresa que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación y finalmente la parte tres, se presentan los resultados, la discusión del tema y las recomendaciones. Al realizar esta investigación y análisis de información obtenida, el mayor beneficio esperado será el de contar con un equipo de consultores, capacitadores e instructores, definido, estructurado y específico que nos permita realmente llegar al mercado establecido alcanzando los objetivos y visión, viviendo los valores y complementando la misión que da vida a Comunico.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

“No gestionamos a las personas per se, sino el conocimiento que tienen. Para liderar, es necesario crear condiciones que permitan a las personas elaborar un conocimiento válido que fomente la responsabilidad personal”
Argyris, Chris (1999)

2.1. Liderazgo

Existen una infinidad de estudios con la intención de explicar desde cuando aparece la palabra liderazgo como tal, sin embargo, no solo es conveniente resaltar la importancia de la palabra o la definición, sino enfocarlo a su aplicación, es decir, ¿Desde qué tiempo el hombre ejerce las actividades y los roles del liderazgo como tal?

2.1.1. Antecedentes del Liderazgo

La evolución del liderazgo se puede determinar desde el quehacer de grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones o encabezaron y controlaron guerras, es así como a través de la historia se ha planteado la aplicación de modelos, estrategias y estilos de liderazgo.

Desde las civilizaciones antiguas, cuando aparece el hombre transforma la naturaleza, se producen instrumentos, el descubrimiento del fuego, la invención del arco y flecha, los inventores que eran nombrados “locos” y que sin embargo fueron un modelo a seguir por la comunidad en la coordinación de esfuerzos y la división de las tareas.

En Sumeria en el siglo L y XLIX A.C se aplicaba el liderazgo a través de los sacerdotes administrando bienes y organizando su sistema tributario, mientras que en Egipto en el siglo XXV A.C se finaliza la construcción de la pirámide Keops con

trabajadores altamente capacitados comandados por capataces con conocimientos en geometría, estereotomía (arte de cortar la piedra) y astronomía.

En el Siglo XX A.C Ptah-hopet escribe un libro para su hijo acerca del comportamiento del líder, cinco siglos después era utilizado en las escuelas:[...] “Si eres un líder que dirige los negocios de la multitud busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos.” [...] (Koontz, 2008)

En el siglo XX y XVII A.C, surge el Código de Hammurabi con preceptos legales donde se resalta la importancia de controlar las personas y los procesos, para el siglo XII A.C, Moisés sigue consejos de su suegro Jetro para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que fueran sus representantes e impartieran justicia y en el Siglo VII A.C, Nabucodonosor II llevo a Babilonia a la época brillante con un gran liderazgo en la conquista de Judá y Jerusalén, además de su visión futurista en la construcción de los jardines colgantes, al mismo tiempo, Confucio en el siglo VI recorre China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz.

Los Griegos también destacan en el desarrollo del liderazgo y en la “La Ilíada” de Homero, se estudia la estrategia militar, la cual lo conduce a la excelencia del guerrero, con Platón en el diálogo “La República”, el ideal de líder es la fortaleza, astucia y habilidad para mantener una apariencia, así mismo, no todo mundo desempeña el liderazgo, describe al líder como un armonizador de personas, mejora al que dirige siendo un individuo con cualidades intelectuales únicas. Por su lado Sócrates, menciona que el líder se distingue por ciertos talentos, los cuales se refinan con una educación media teniendo como resultado la sabiduría.

Santo Tomás de Aquino, en el siglo XIII presenta una visión cristiana del mundo, centrada en Dios relacionada con el rey, siendo el rey un maestro de virtudes que se acerca

al ideal de una unión autosuficiente y próspera de individuos para vivir de manera óptima, mientras que Nicolás Maquiavelo, en el libro “El Príncipe”, menciona que su príncipe tiene las cualidades de liderazgo que son: parecer ser bueno, clemente, leal, humano, sincero, religioso y perdonar para que cuando se necesite ser de otro modo se pueda cambiar, teniendo como finalidad el poder, el orden y la estabilidad. (Bautista Alvarado, 2008).

En la edad media, Venecia era la mayor instalación industrial del mundo empleando alrededor de 2000 personas en el mayor arsenal de Europa, con la finalidad de reducir costos y aumentar la eficiencia, según J.D Mooney, durante ésta época hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central de los últimos días el Imperio Romano. A mediados del siglo XV con la abolición del feudalismo y la liberación de los siervos surge la necesidad de un liderazgo para administración agrícola y los nuevos sistemas de manufactura, la capacitación en los oficios y la artesanía.

En el siglo XVIII se da la Revolución Industrial y con ello la aparición de las fábricas, trabajadores, las condiciones de trabajo, los inventos, la industrialización hizo necesaria la organización y la aplicación de nuevas herramientas en el liderazgo. En los ochentas, principalmente en Estados Unidos, la palabra *líder* se asociaba con el concepto de *superman* de los negocios. Se usaba para referirse a los empresarios exitosos, a los que en aquellos años se exaltó como nuevos héroes de la sociedad moderna.

A partir del siglo XIX y XX el concepto de líder ha cambiado sustancialmente, dándole una mayor importancia al “papel que juegan los individuos y de las esperanzas mutuas de líderes y seguidores” (Zabludovsky, 1993).

2.1.2. Definiciones de liderazgo

Retomando su acepción etimológica, la palabra liderazgo proviene del inglés *to lead* que significa guiar, el diccionario de la Lengua Española lo define como la dirección, jefatura o

conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad, mientras que el diccionario de Ciencias de la Conducta dice son las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Chiavenato, Idalberto (1993), aporta que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, Alfonso Rincón Serrano,(1984) dice que es el hecho de influir en otras personas y de que estas te sigan, es ya una acción del liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común, el liderazgo nace como una consecuencia de la interacción de los individuos en los grupos de las diversas especies, hacia la consecución de sus fines.

Davis y Newstrom (1991) dice que el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas.

2.1.3. Nuevas concepciones del Liderazgo

En la actualidad no solo se valoraran las cualidades personales del líder y sus seguidores, sino su misión y si los medios que utilizan para conseguir dicho fin, son lícitos o no, moralmente reprobables o no, si a los seguidores se les mueve por ideas o por medios materiales como el dinero.

Una definición moderna del liderazgo incluye elementos como: influencia, voluntad, comunicación interpersonal, capacidad de ayudar al grupo a definir y alcanzar objetivos, y superación y esfuerzo suplementario.

Las diferencias al definir el término “liderazgo” se puede enfocar a preguntarse ¿cómo deberían los líderes tratar a sus seguidores y los seguidores a sus líderes? Si en algunos casos el líder es visto cómo aquel que logra hacer que otros hagan lo que él desea o si es

quien trabaja con sus seguidores para alcanzar una meta en común. Así muchos estudiosos del liderazgo se han enfocado a responder a la pregunta ¿cómo se define el liderazgo?, en vez de preguntarse ¿Qué es un buen liderazgo?.(Marco, G, 2004).

Refiriéndose al término “bueno” en dos sentidos, el ético (lo que moralmente es bueno) y el técnico en términos de eficacia. El buen líder, sería en este sentido, el que reúna ética y eficacia. En el terreno técnico, la palabra «liderazgo» hay que reservarla para una aplicación mucho más específica y mucho menos brillante. Un líder no es necesariamente una persona con éxito. Se puede tener liderazgo y caminar al fracaso. Tampoco es válido dar por supuesta la capacidad estratégica en el líder. En ocasiones, este carece de la dimensión imaginativa que lo estratégico requiere y, cuando la tiene, puede estar falta de realismo. Más que un hombre con *visión*, en tales casos, el líder es un visionario. (Ginebra Torra,2004).

2.1.4. Habilidades, Aptitudes y características del liderazgo

El liderazgo no se vincula solamente con capacidades individuales y psicológicas, sino con resultados. Cuando le preguntamos a la gente que hace que un líder sea eficaz, casi siempre nos encontramos con una lista de atributos, nuestra perspectiva simple y obvia es que los atributos constituyen solo la mitad de los requisitos.

La fórmula del liderazgo eficaz es: *Liderazgo = atributos + resultados*, sin resultados, los atributos son algo intrascendente. Los líderes individuales tienen importancia, pero el liderazgo es más importante aún, ya que implica un modelo a futuro no solo un hecho actual. Las compañías con grandes líderes se marchitan cuando estos líderes se van; las compañías con un gran liderazgo siguen prosperando más allá de los líderes. Los líderes que construyen liderazgo se rodean de personas más brillantes, talentosas y capaces que ellos. Poseen la confianza en ellos mismos necesaria para permitir que otros obtengan

éxito. Desarrollar liderazgo y otras capacidades garantiza que los líderes se perfeccionen, como la paternidad el liderazgo tiene que ver con la próxima generación.

La marca del liderazgo aparece cuando el foco se ha puesto en el liderazgo y no en los líderes, y cuando las definiciones salen de las expectativas de los clientes. Las marcas entregan valor, tanto a clientes que pagan un precio como a las organizaciones que trabajan con empeño para desarrollar una marca sostenible. (Slocum, 2010).

Ram Charan, consultor empresarial, al separar los factores imprevistos que hay detrás de los éxitos y los fracasos, identificó ocho conocimientos o habilidades específicas que todo líder debe desarrollar. Estas capacidades, a las que llamo “know-hows”, pueden observarse de forma directa, estas son:

- Posicionar el negocio para ganar dinero.
- Detectar el patrón del cambio externo.
- Identificar y desarrollar a los empleados talentosos.
- Crear un equipo de líderes.
- Manejar el sistema social.
- Fijar objetivos
- Decidir qué hacer primero
- Equilibrar intereses en conflicto.

La idea no es ser perfecto, sino tener conciencia de aquello que nos impide desarrollar por completo las habilidades del liderazgo, la mejora tampoco será automática, los verdaderos líderes tienen la disciplina y el compromiso necesarios para perfeccionarse constantemente. (Charán, 2007).

Liderar es inspirar a través de la coherencia, el respeto, la visión, la pasión, el coraje y el compromiso. Es también el arte de cultivar nuevos líderes. El líder no predica, actúa

desde su dimensión humana, desde el diálogo y la escucha, desde la humildad, desde la acción coherente. Liderar no es empujar, tampoco es exhibirse. Normalmente los mejores líderes saben desarrollar personas autónomas y seguras de sí mismas, capaces de asumir retos y sus consecuencias. Es fácil saber si alguien es un buen líder observando simplemente el talento y los talentos de las personas que lo rodean. Si se trata de personas pesimistas, burócratas y que piden más perdón que permiso, no estamos ante un buen líder.

Si en contrapartida, observamos personas con espíritu emprendedor, optimistas, responsables de su suerte, audaces, amables, intrépidas, sin duda estamos ante un líder creador de líderes. (Rovira, 2007).

Lao Tse Manz afirma:

[...] “El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama, ni al que todos desprecian, el buen líder habla poco, y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros.” [...] (Lao Tse Manz, 1993).

Hace tiempo en *The Conference Board*, un gerente Senior afirmó que a punto de fracasar en su primer puesto de liderazgo, logró revertir su suerte, según la experiencia de Warren Bernnis quien desde hace 50 años ha realizado investigaciones sobre el liderazgo, lo que distingue a los líderes capaces de evitar el desastre inminente de los que se precipitan al vacío es el entendimiento de que no pueden liderar solos, el mito sobre el liderazgo es que se trata de un acto solitario de que “uno está solo en la cima”, pero los líderes no necesitan estar solos, necesitan de la retroalimentación de sus colaboradores.

Santiago Alvarez de Mon Pan de Soraluece en su libro “El mito del Líder” plantea la necesidad de un líder que nos lleve a un estado mejor de vida, el liderazgo es una responsabilidad que es importante asumir como experiencia única e intransferible, este desafío no implica movilizar a la sociedad según los intereses ni resolver los problemas a las personas sin su intervención, más bien es influir en ellas para que los afronten.

Algunas características esenciales del verdadero liderazgo son:

- Es plural, pues no hay liderazgo, sino liderazgos.
- Es múltiple, lo que permite salir del paso de la supuesta imprescindibilidad del líder.
- Es un proceso dinámico de dirección, el líder no es un personaje omnipresente y perfecto que siempre acierta.
- El liderazgo se da en 3 niveles, uno el líder debe ser una persona profesionalmente capaz, que gobierna arropado por la influencia del saber y la magistratura de las ideas, segundo, posee las habilidades adecuadas para coordinar y aunar el esfuerzo de los equipos humanos; por lo que es una persona abierta y dispuesta a diálogo cooperativo, tercero, el líder debe ser un explorador de los grandes secretos de la humanidad, este último nivel es de carácter moral.
- El líder a de tener tres, cuatro o cinco convicciones profundas y personales sobre lo que requiere una vida humana digna y plena.
- El líder ha de descubrir e identificar valores preexistentes para favorecer que afloren a la superficie y ejerzan una sana influencia sobre el tejido social.
- El líder tiene un compromiso inquebrantable con la educación en valores.
- Liderazgo es ante todo una lección personal.

Solaruce (2010) afirma:

“[...] Ser persona, ejercer el propio líder, exige enamorarse de la realidad y buscar en ella la verdad de las cosas, de los acontecimientos, de las relaciones humanas. ¿Propuesta agotadora? Si, nadie lo niega, pero la alternativa, dimitir en nuestra condición, abdicar de nuestra esencia y dejar que otros nos gobiernen ”[...] (Solaruce, 2010).

En un estudio de liderazgo hecho por Bennis Warren se propuso encontrar a 90 líderes eficaces, gente con capacidad de liderazgo, auténticos líderes, no sólo buenos administradores, que fueran arquitectos sociales de sus organizaciones y crearan y mantuvieran valores.

Después de varios años de observaciones y conversaciones definió cuatro capacidades que, de algún modo, eran notorias en todos los miembros del grupo:

- Atraer la atención.
- Darle significado a las cosas.
- Inspirar confianza.
- Dominarse a sí mismos.

Cuando hay liderazgo, se siente en toda la organización. Le da ritmo y energía al trabajo, y transfiere poder y autonomía a la fuerza laboral. En organizaciones con líderes eficaces, este efecto colectivo del liderazgo se evidencia en lo siguiente:

- Los empleados se sienten importantes, todos tienen la sensación de que están haciendo un aporte significativo para el éxito de la organización.
- El aprendizaje y la capacidad importan, los líderes, y quienes trabajan para ellos, se interesan por el aprendizaje y la especialización.
- La gente es parte de una comunidad, donde hay liderazgo hay un equipo, una familia, una unidad.
- El trabajo es excitante, un ingrediente esencial del liderazgo organizacional consiste en atraer, más que en empujar, a la gente hacia una meta (Warren, 2007).

2.1.5. Líder extraordinario

El liderazgo es una competencia concreta que se forja a través de un conjunto de atributos que cada persona adquiere. Así lo ha demostrado el trabajo de investigación de Joe Folkman y Jack Zenger con la metodología “El líder extraordinario” que permite a las organizaciones potencializar sus resultados. La firma consultora Zenger Folkman junto con AMERIRH y CENDE, efectuaron el programa de investigación en México con una muestra de 4,800 evaluaciones de 360 grados de 460 líderes en un total de 15 empresas de reconocido éxito y prestigio en el país.

El estudio presenta los resultados que surgen de la correlación entre el índice de compromiso de los empleados y el índice de efectividad gerencial y, en el caso mexicano, el benchmark contra una base global de 237,000 evaluaciones y 27,000 líderes, los hallazgos encontrados fueron:

- a) El compromiso de los empleados mexicanos es más alto que el de la base de datos global.
- b) De las 16 competencias, los líderes mexicanos tienen mejor desarrolladas las relacionadas con la toma de iniciativa, enfoque de resultados, pericia técnica y profesional, alta integridad y honestidad y, ser líderes de cambio.
- c) La competencia menos favorecida es inspirar y motivar a altos niveles de desempeño.
- d) Factores a desarrollar en líderes mexicanos: traer información del entorno a los colaboradores, explicarles como su trabajo contribuye a la satisfacción de los clientes de la organización, desarrolla una perspectiva estratégica.

Zegner Folkman es una firma estadounidense que, a lo largo de varios años de trabajo de investigación, han logrado identificar que es lo que caracteriza a un líder extraordinario. En su nuevo libro “El líder inspirador”, Jack Zenger presenta resultados sobre el perfil de

los líderes acerca de las 16 competencias que conforman su modelo metodológico, aplicado en 183 mil evaluaciones de 14,500 ejecutivos. El hallazgo principal es que el atributo con mayor incidencia global en el compromiso y la productividad es inspirar y motivar a altos niveles de desempeño.

Para desarrollar las características de ser un líder inspirador es necesario desarrollar los atributos de:

- a) Ser modelo a seguir.
- b) Ser campeones del cambio.
- c) Ser innovadores.
- d) Tienen una fuerte conexión emocional con el equipo de trabajo.

Los comportamientos que exhiben son:

- 1.- Establecen metas altas.
- 2.- Saben el rumbo estratégico y lo comunican.
- 3.- Se comunican de manera productiva y prolífica con los demás.
- 4.- Desarrollan a sus colaboradores.
- 5.- Saben trabajar en equipo.

Jack Zenger señaló a la audiencia del 44° Congreso Internacional de Recursos Humanos de AMEDIRH, que queda roto o rebasado el mito del líder carismático y que, con la investigación, se muestra un camino que pueden seguir otros líderes de características diferentes. (Folkman, Zenger, 2009).

2.1.6. Líderes y Directivos

En medio de todo este análisis realizado sobre el liderazgo, ahora nos enfocaremos en diferenciar al líder del directivo. El liderazgo es una cualidad personal distinta de la capacidad para dirigir. Ser buen director supone elegir bien el futuro, estructurar bien el equipo directivo, establecer los debidos sistemas de información y control, y gobernar los

procesos espontáneos de la organización con los procedimientos adecuados que impulsen la convergencia de aquellos hacia el futuro elegido. Ser líder supone, además, una cualidad complementaria: el arrastre.

Como podemos ver en la Tabla 1 el liderazgo va más allá del poder que un puesto de jerarquía en una organización te puede dar a través de un organigrama, actualmente el problema es que sigue habiendo mas directores que líderes y que para las organizaciones es mas importante el desarrollar mas la parte directiva que la de liderazgo en los equipos de trabajo.

Tabla 1

Diferencias entre un director y un líder

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y</p>

Tabla 1

Continuación *Diferencias entre un director y un líder*

<p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
--	---

Fuente: Koontz y Weihrich (2008, p.243)

El arrastre se produce porque la organización y los seguidores tienen una identificación con el líder en el sentido de concretar, en lo que él propone, sus fines subjetivos. Haciendo aquello me irá bien, yo me realizo, me conviene, es bueno para muchos y para la organización, el seguidor va tras el líder cuando percibe que es capaz, quiere mi bien, lo que plantea vale la pena, él mismo se involucra de modo total.

Al analizar todos estos conceptos podemos recalcar la importancia que tiene el liderazgo en la implementación de la estrategia, dentro de un proceso de rediseño organizacional que invocara el incluir o modificar líneas estratégicas la comunicación y sobre todo el estilo de liderazgo que prevalezca dentro de la organización será determinante para la implementación del modelo.

Figura 1. La importancia del liderazgo



Fuente: Zabludovsky G.(1993, p.195)

2.1.7. Estilos de Liderazgo y dirección.

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

- a) Edad del liderazgo de conquista, durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- b) Edad del liderazgo comercial, a comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- c) Edad del liderazgo de organización, se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

- d) Edad del liderazgo e innovación, a medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.
- e) Edad del liderazgo de la información, las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.
- f) Liderazgo en la Nueva Edad, los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

Modelos de Rasgos.

Muchos de los primeros estudios sobre el liderazgo buscaron la identificación de los rasgos personales de los líderes, este modelo se basa en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes, así la presencia o ausencia de estas características distingue a los líderes de los no líderes.

La figura 2, muestra como en este modelo no es muy útil para el estudio pues investigaciones no han demostrado que determinados rasgos distingan sistemáticamente a posibles líderes de no líderes, la ausencia de evidencias no significa que ciertos rasgos no

tengan que ver con el liderazgo eficaz; significa simplemente que los rasgos deben evaluarse en relación con otros factores, como la situación y necesidades de los seguidores.

Figura.2. Modelo de Rasgos de Liderazgo



Fuente: Hellriegel y Slocum (1998, p.195)

Modelo de Comportamiento Teoría X y Teoría Y.

El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) partió de la definición de 3 tipos de líderes en las organizaciones:

- a) El líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La

respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- b) El líder participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- c) El líder liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Douglas McGregor, en su libro “El lado humano de la empresa”(1960), postuló dos teorías contrapuestas basadas en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia

natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno" , lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

La teoría X representa una concepción tradicional de administración, basado en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición; no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de auto-controlarse y auto disciplinarse; necesita ser dirigido y controlado por la administración.

Esta teoría refleja un estilo de administración estricto, rígido, y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que estas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta solo los objetivos de la organización. Representa el estilo de administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la burocracia de Weber, en diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional, a través del método preestablecido y la rutina de trabajo.

La teoría Y representa la concepción moderna de la administración, se basa en ideas y premisas actuales, sin pre-conceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar, las personas no son, por naturaleza, pasivas o contrarias a las necesidades de la empresa, pero pueden volverse así debido a su experiencia profesional negativa en otras empresas.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidades; sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas está ampliamente distribuidas entre las personas.

Esta teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administra es el proyecto de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Como se observa en la Tabla 2, la teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realiza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Tabla 2

Supuestos Teoría X y Teoría Y

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
Las personas son perezosas e indolentes. Las personas rehúyen el trabajo. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	Las personas se esfuerzan y gustan de estar ocupadas. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse. Las personas son creativas y competentes.

Fuente: Koontz y Wehrich (2008, p.654)

GRID Administrativo.

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University. Se basa en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan. Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos

de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

El GRID en ésta figura no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados, es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro e identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "GRID". Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

Figura.3 Grid Gerencial



Fuente: Grid Consultores México 2010

Los siete estilos de liderazgo definidos por el Grid gerencial son:

9,1 Controlador (Manda y Domina)



Espera resultados y toma el control a través de establecer claramente un curso de acción. Implementa reglas que sustentan altos resultados y no permito desviaciones.

1,9 Acomodaticio (Cede y Cumple)



Respalda resultados que establecen y refuerzan la armonía. Genera entusiasmo a través de enfocar a los aspectos positivos y gratos del trabajo

5,5 Status Quo (Balanceo y Componenda)



Aprueba resultados que son populares pero me cuido de tomar riesgos innecesarios. Pone a prueba mis opiniones con otros involucrados para asegurarme la aceptación sobre la marcha.

1,1 Indiferente (Evade y Elude)



Se aleja de tomar responsabilidad activa por los resultados para evitar enredarme en problemas. Si se ve forzado, asumo una posición pasiva o de respaldo.

PAT Paternalista (Receta y Guía)



Ejerce un liderazgo que define las iniciativas para mí y para los demás. Elogia y muestra aprecio a quienes me respaldan, y desalienta que me cuestione mi manera de pensar.

OPP Oportunista (Explota y Manipula)



Persuade a otros respaldar los resultados que me benefician. Si ellos también se benefician mejor, porque me respaldarían. Confía en cualquier enfoque que sea necesario para asegurarme la ventaja.

9,9 Sólido (Contribuye y Compromete)

Inicia la acción de equipo de una manera

que invita al involucramiento y compromiso. Explora todos los hechos y puntos de vista diferentes para alcanzar y compartir la comprensión de la mejor solución.

Teoría de los sistemas de Likert. (1970)

Sugiere que los estilos de administración si dividen en:

El sistema autoritario explotador confía poco en los subordinados, motiva mediante el temor y el castigo, ofrece recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

En el sistema autoritario pero paterna, las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

El sistema consultivo con derecho a tener la última palabra, los directivos tiene una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Utilizan constructivamente las ideas de los subordinados; permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

En el sistema participativo y democrático, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización

Teoría de Contingencia en el Modelo de Fiedler.(1951)

Propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones.

Además asiló tres criterios situacionales, las relaciones líder miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones.

Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito que contiene 16 adjetivos contrastantes y pide a quienes responden, que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan disfrutado menos trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos. Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden.

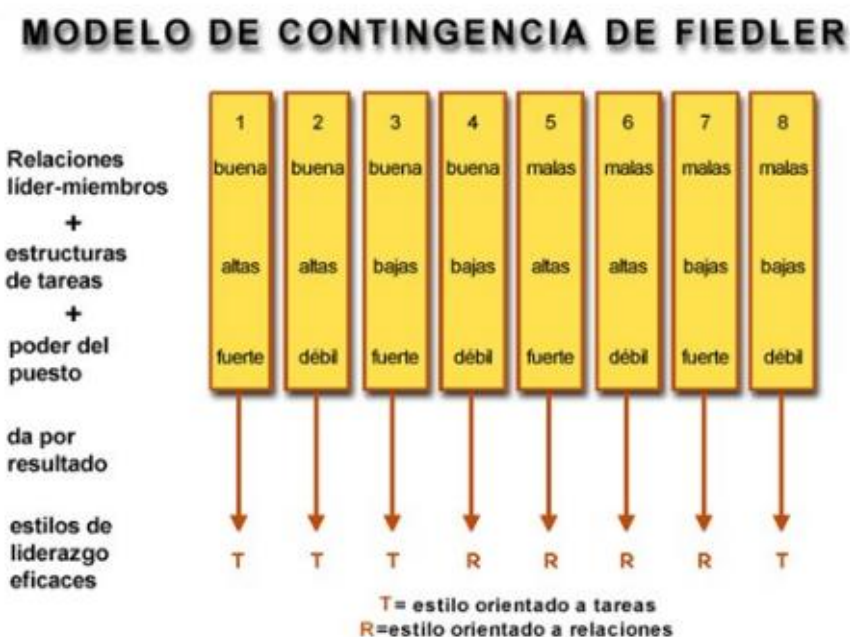
Si se describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que esta menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo rotularía como orientado a las relaciones. En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea. Es necesario comparar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia, que son:

- En las relaciones líder- miembro, el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.

- En la estilo de estructura de la tarea, el grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
- El estilo de posición de poder, el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder – miembro, más altamente estructurado sea el trabajo y más fuerte sea la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder.

Figura 4. Modelo de Contingencia de Fiedler



Fuente: Fielder, F(1967, p.265)

Liderazgo Situacional.

Desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnostico de cada situación característica, se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad

de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados.

- La conducta de tarea es el grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.
- La conducta de relación es el grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos, emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones, sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como al alta o a la baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

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

Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados, Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo.

A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan díada vertical. Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo, como consecuencia de este proceso. Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

Figura 6. Modelo de EVD



Fuente: Grid Consultores México 2010

Graen en 1973 resalta en su modelo una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo, este modelo, pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de

personal en la empresa. Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD Robert Vecchio ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

1. Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
2. Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.
3. Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.

Modelo Camino- Meta (1971)

Es un modelo que establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión camino - meta deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- El líder directivo permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- El líder participativo consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

- El líder orientado al logro, establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

Modelo de Bernard Bass (1981)

En la década de los ochenta, Bernard Bass inicia sus investigaciones en los ámbitos militares, salud, empresarial y luego en los educativos. Mediante la aplicación de un Cuestionario Multifactorial, Bass ha identificado los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y No liderazgo. (Bass, 1985; Alvarez, 1988)

Cabe aclarar que el concepto de liderazgo transformacional se debe a McGregor Burns (1978), años más tarde es Bass quien operacionalizó este enfoque. Según Bass y Avolio (1994) “el conocimiento de los factores contextuales que típicamente afectan a los equipos, puede ser útil a los líderes para ayudarles a entender y vencer los obstáculos organizacionales que impiden el desarrollo eficaz del grupo”. Entre los aspectos del contexto que afectan al funcionamiento de los equipos, los autores señalan a la cultura como el fundamental. Por tanto, el liderazgo debe orientar sus acciones a su construcción y el estilo de liderazgo transformacional contribuye a ello mediante (Alvarez, 1988):

a) Comportamientos orientados a fortalecer la cultura de la organización:

1.-Clarificar la visión con relación al trabajo colaborativo y el cuidado y el respeto con el que los colaboradores han de ser tratados.

2.- Confrontar el conflicto abiertamente y actuar para resolverlo a través del uso de valores compartidos.

3.-Actuar de una manera consistente con las creencias y valores compartidos dentro de la empresa.

b) Comportamientos orientados a la forma de la cultura de la organización:

1.- Compartir el poder y la responsabilidad con los demás.

2.- Trabajar para eliminar las “fronteras” entre los diferentes niveles de autoridad.

3.- Proporcionar oportunidades y recursos para el trabajo colaborativo.

Para el establecimiento de un rediseño organizacional y con ello la redefinición de elementos de la estructura organizacional como la misión, visión y valores, es necesario que el líder motive para redefinir sus valores y clarificar la misión. Para lo cual también se requiere del carácter inspiracional del líder transformacional mediante la visión y articulación de un estado futuro deseado o mediante el desarrollo de una visión de futuro con su equipo.

Otro de los aspectos en que enfatiza el liderazgo transformacional es la consideración individual. En una organización los niveles de interés, las formas de participar, las capacidades, las formas de percibir difieren de un miembro a otro. Las habilidades cognitivas, es decir, las características particulares de los individuos que incluyen el conocimiento, estrategias y habilidades que adquiere mediante la educación o la experiencia, son tenidas en cuenta por el líder a la hora de asignar las tareas. De modo que los miembros más capaces apoyen a los menos capaces y de esta manera, alcanzar un alto desempeño. De igual modo, el líder considera los rasgos no cognitivos como la personalidad, intereses, actitudes y valores toda vez que estos rasgos afectan la motivación, el desempeño, el compromiso y la lealtad. El rol más importante del líder transformacional es el de inspirar al equipo y los individuos mediante la realización de tareas desafiantemente significativas y de suma importancia para la organización.

No obstante, esa forma individual que tiene cada uno de percibir los problemas y de contribuir a la solución de los mismos puede ser modificada por el líder mediante la estimulación intelectual, es decir, enfrentar los problemas de manera creativa, y la motivación inspiracional. Por lo tanto, el líder debe tener una idea de las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para comprender cómo dichas características pueden afectar al funcionamiento del equipo y reconocer que cada contribución individual

de los miembros puede estar influenciada por las características del líder, el estilo de liderazgo, así como también por las características de la tarea. El líder transformacional busca, asimismo, "crear en los miembros una conciencia de organización que permite valorar los resultados y trascender las necesidades individuales" (Bycio, 1995).

En suma, el líder transformacional tiene capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la organización, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores (Carisma). Asimismo, el líder transformacional tiene capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores (Consideración individual), como también estimular, en todos los niveles, la preocupación por los objetivos de la organización y los métodos para conseguirlos, como también el apoyo profesional mediante la provisión de ayudas económicas, tiempo, espacio y estimulación social (Estimulación Intelectual).

Otros rasgos destacados en este tipo de líder son su actitud motivadora, la importancia dada a la retroalimentación, la comunicación abierta, y la confianza mutua (Coopers&Lybrand, 1994). Según Bass, el liderazgo transformacional puede ser directivo o participativo. "[...] Si se desea creatividad y compromiso por parte de los seguidores, se necesita entonces emancipación y toma de decisiones participativas. Por el contrario, para llevar a cabo tareas rutinarias, especialmente en el caso de los principiantes, el liderazgo directivo puede ser el mejor, particularmente si el líder tiene experiencia, conocimientos y es apreciado por sus seguidores" (Bass, 2000).

Las cuatro dimensiones que configuran el liderazgo transformacional correlacionan de modo más alto con el esfuerzo extra que las dimensiones del liderazgo transaccional. Por consiguiente, el liderazgo transformacional obtiene una mayor relación con el esfuerzo extra que el resto de los tipos de liderazgo ya que es más sensible al desarrollo de las

organizaciones y se centra en aspectos tales como: la visión compartida, creación de culturas de trabajo productivas, delegación de funciones etc. (Villa y Villardón,1988)., generando un compromiso, satisfacción y rendimiento significativamente mayores (Bass, 2000)

Los resultados de algunos estudios sobre liderazgo transformacional subrayan las apreciaciones arriba señaladas “[...] las prácticas de liderazgo transformacional armonizan la estrategia de compromiso, la capacidad innovadora de las empresas demuestran que el liderazgo transformacional, las condiciones de trabajo participativas, el desarrollo profesional y la colaboración son características importantes que influyen en el compromiso para la implementación de estrategias, innovación, rediseño y cambio en las organizaciones” (Geijsel, 2000)

Algunos autores consideran que esta concepción de liderazgo transformacional ha ido evolucionando, es así como se habla de liderazgo facilitador, el cual consiste en la tendencia a ejercer el liderazgo de manera colegiada, es decir, el poder se ejerce a través de las personas, no sobre ellas, para ello se emplean estrategias como: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar retroalimentación, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela. A nuestro parecer, esta distinción de liderazgo no dista mucho de los componentes del liderazgo transformacional; como anotábamos líneas atrás, en el estilo transformacional la relación de poder es horizontal y entre otras de sus características se destaca la comunicación amplia y permanente con los seguidores, la construcción de una visión y propósitos educativos mediante procesos democráticos, participativos y consensuados.

En suma, este estilo de liderazgo resulta ser un proceso recíproco en el que los miembros de una comunidad construyen significados que guían propósitos comunes. Esto entraña el establecimiento de acuerdos consensuados, estímulos, orientación abierta y

permanente, como también, la participación activa y democrática en la que esté implicado un compromiso de todos para ejecutar responsablemente las acciones orientadas a la transformación y eficacia del centro educativo.

No obstante, el liderazgo transformacional ha sido objeto de fuertes críticas, se le considera como un medio para ejercer control, y se le atribuye un fuerte potencial para llegar a ser despótico debido a sus características: carismático, fuerte y heroico.

El liderazgo transaccional planteado por Bass, hace mención a que el líder actúa de dos maneras: promete y da recompensas (reconocimiento pecuniario y refuerzo) en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido en los subalternos (recompensas contingenciales), e interviene corrigiendo ante la omisión de un deber o cuando no se han alcanzado los niveles deseados (Dirección por excepción). El líder transaccional se rige por valores como honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos

A diferencia del liderazgo transformacional que se centra en el auto concepto y la autoestima que permite al líder alcanzar niveles más altos de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus colaboradores, el liderazgo transaccional, al orientarse a las necesidades materiales de los colaboradores, obtiene niveles mucho más bajos (Bass, 2000).

Algunos estudios en otros ámbitos como el educativo realizado por Day (2000) sugieren que ambos estilos de liderazgo se entremezclan, es posible encontrar en uno mismo rasgos transformacionales y transaccionales: “[...] sus acciones de liderazgo estaban fuertemente centradas en las personas. Eran transaccionales – el sistema se mantiene y desarrolla, las metas se formulaban y alcanzaban y las escuelas marchaban apaciblemente– y transformacionales – cimentado la consideración, competencia, autonomía y logros que promueven [...] el nivel de las conductas humanas y aspiraciones éticas tanto del líder como de los seguidores” (Day, 2000)

En suma, los líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y, en ocasiones hasta, agresivos. Necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren

a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de una manera eficiente. Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

El no liderazgo, es otro de los estilos de liderazgo propuesto por Bass es el No Liderazgo (*laissez faire*). Este estilo hace referencia al líder que evita tomar decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro. Los resultados del estudio, adelantado por Pascual y colaboradores, indican que la ausencia de liderazgo, sobre todo en los momentos difíciles, lleva un mayor abandono, y, por consiguiente, una mayor ineficacia del líder

“[...] la conducta directiva de “Dejar Hacer” provoca altos niveles de insatisfacción en los, lo que se traduce en un desaliento laboral” (Pascual, 1993).

El estilo de liderazgo transformacional, tal como ha sido operativizado por Bass, presenta ventajas sobre los otros estilos: obtiene una mayor relación con variables como la eficacia, el esfuerzo extra, la satisfacción del profesorado y la satisfacción propia con la dirección.

1.8 Genealogía del liderazgo.

Una cualidad esencial de los líderes es la habilidad de manejar opuestos: ser, al mismo tiempo, éticos y políticos, sensibles a los demás y capaces de implementar cambios con disciplina y determinación, es decir, un líder busca equilibrio entre los aspectos de transformación y de transacción.

Los líderes transformadores son los que modifican el *statu quo*: imaginan el futuro e invierten tiempo y esfuerzo en lograr que otros compartan esa visión. Por su parte, el liderazgo transaccional exige atender los aspectos cotidianos de la vida corporativa: presupuestos, seguimiento de proyectos e iniciativas, reuniones y otras cuestiones. Sin embargo, ni uno ni otro modelo se presentan en estado puro: los líderes efectivos deben de

ser capaces de tener una visión y, simultáneamente, controlar el avance la organización. La balanza se inclina hacia el lado transformacional o transaccional dependiendo del contexto, de la necesidad de mantener un rumbo fijo o cambiar de curso, y de las aspiraciones y puntos de vista individuales.

En el liderazgo pre-heróico/heróico, el historiador militar John Keegan sostiene que, en las sociedades primitivas, la caza no era considerada una actividad heroica: todos los habitantes apoyaban los esfuerzos de los cazadores y se arriesgaban para conseguir el alimento de la tribu; de modo que los cazadores, como así también los guerreros- la lucha era parte de la caza- no se destacaban especialmente. En cambio los que sobresalían eran los ancianos, que mediaban entre los distintos grupos cuando la violencia trascendía los límites tolerables. Las cualidades de negociación, persuasión y satisfacción de reclamos, convirtiendo a los ancianos en líderes naturales de las comunidades. La filosofía subyacente en las sociedades primitivas era transaccional: los líderes mantenían una posición de no innovar, negociaban los intercambios, y se ocupaban de que la vida cotidiana volviera a la normalidad después de que otras tribus intentaban alterar el curso geopolítico primitivo mediante alguna matanza. Sin embargo, a medida que se hizo evidente que la fuerza física combinada con la disciplina, la elocuencia y la astucia, podían ganar más que la postura conservadora de la mediación, empezó a surgir la era de liderazgo en el campo de batalla. Las disputas territoriales ya no se negociaban: se combatía estratégicamente. El líder heroico, envidiado, temido y misterioso, se convirtió en el modelo a seguir; y de esta forma, el concepto transformacional cobró vigencia y se enquistó en la psiquis de la historia de las generaciones futuras.

En la escuela del auto-desarrollo, los griegos, fundadores del movimiento de la sabiduría en el campo del liderazgo, estaban profundamente influidos por el interrogante socrático ¿Qué debería hacer un individuo? La paradoja socrática exigía que las personas

justificaran las elecciones de sus objetivos: debían explicar lo que consideraban bueno o, al menos, justificar el curso de acción tomado, basados en la premisa de que no hay uno verdadero. Al abordar la pregunta ¿Qué hacer? Sócrates combinó intelecto con humildad, racionalidad con reacción emotiva; la respuesta se encontraba a partir del autoexamen: a su juicio, una vida sin reflexión no vale la pena ser vivida, pues el individuo estaría sujeto a miedos del pasado y paralizarse frente a desafíos futuros. Platón planteaba la búsqueda del líder iluminado, el individuo capaz de superar las contradicciones de la naturaleza humana gracias a la visión intelectual, lo que era una cualidad que distinguía a los líderes de los seguidores. A diferencia de la interpretación socrática/platónica de las virtudes y valores del liderazgo, Nicolás Maquiavelo exploró como deberían comportarse los líderes, sostenía que si se ha de evitar la anarquía política, entonces la cuestión acerca de los derechos y la moralidad ocuparía el segundo lugar, después de la lucha por el poder. En el curso del siglo XX, lo transformacional ganó cada vez más terreno, en los 90's impulsada por la búsqueda del confort y el crecimiento del consumo y del estrés, la noción del liderazgo fue incorporando elementos de espiritualidad que provenían del taoísmo y budismo.

La interpretación del liderazgo del siglo XIX apuntó hacia el énfasis filosófico prescriptivo más que desarrollista. La piedra angular es el concepto de Superhombre concebido por Frederick Nietzsche, según el cual, los líderes son capaces de realizar transformaciones gracias a sus dotes humanas fuera de lo común. Atribuir cualidades, poner énfasis en la lucha excepcional contra las tensiones extraordinarias, son algunas de las técnicas que usan los biógrafos para inmortalizar al protagonista de la historia, por su parte, los consultores de recursos humanos buscan a la persona que se ajuste a las exigencias de las posiciones claves en las organizaciones. (Andrew Kakabadse, 2001)

2.1.9 Liderazgo Estratégico

Existe un amplio consenso sobre la importancia del liderazgo para las empresas y las organizaciones en general. Sin embargo, el atributo del liderazgo no es una garantía de éxito. Los líderes son eficaces en unas situaciones y períodos e ineficaces en otros, pudiendo conducir a las organizaciones tanto a resultados excelentes como a resultados desastrosos, además, muchos de los esfuerzos de desarrollo de liderazgo han tenido escasos resultados.

Más que cuestionar o debatir la importancia del concepto de liderazgo, el gran desafío consiste en convertir los esfuerzos de desarrollo de liderazgo en algo operacional y eficaz. En un mundo cada vez más complejo, incierto y turbulento, las empresas deberían centrarse más en sistemas de liderazgo que atraigan, desarrollen y seduzcan talentos que actúen como líderes con autonomía de decisión, más que en sistemas basados en los líderes en de la cadena de decisión.

Es en este contexto, el concepto de Liderazgo Estratégico, debido a su elevada eficacia, se convierte en algo muy importante para las empresas y las entidades públicas. El Liderazgo Estratégico está esencialmente Orientado a Resultados ya que la mayor parte de los enfoques existentes (los tradicionales), están orientados a características individuales u organizativas. Parte de los resultados que se desean lograr hacia los conceptos, mientras que los planteamientos tradicionales se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia. Esto es, en el enfoque tradicional el concepto de liderazgo es un fin en sí mismo, una construcción teórica. En el liderazgo estratégico, los conceptos son sólo instrumentales y por tanto, bastante flexibles. Lo que interesa son los resultados de las empresas, no la confirmación de los resultados teóricos, los modelos, por definición, tienen siempre fallos, y por eso deben ser solamente referencias y no un fin en sí mismo, tal como sucede con muchas de las propuestas tradicionales.

Podríamos resumir entonces al liderazgo estratégico como la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y otorgar autoridad a otros para generar un cambio estratégico cuando sea necesario.

Como podemos ver en la fig.7 las funciones del Líder Estratégico esta en relación directa con la planificación estratégica en la dirección y la ejecución de planes y acciones concretas enfocadas al logro de objetivos.

Figura.7 Sistema de Liderazgo Estratégico



Fuente: Human&Select (2010)

2.1.10 Prueba Psicométricas de estilos de Liderazgo

Como antecedente recordemos que la expresión *psicométrico* es un término ampliamente utilizado para describir la capacidad de las encuestas, literalmente *métrica* significa medida de los medios y psico mente, la definición del diccionario es *la ciencia de la medición de las capacidades y procesos mentales*, esto a través de la recopilación e interpretación de los datos de una encuesta

Test de LIFO

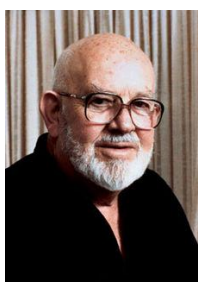
De acuerdo con las teorías de Eric Fromm, (aplicación de la teoría psicoanalítica a problemas sociales y culturales); de Carl Rogers (con la Terapia centrada en el cliente) y de Peter Drucker, (enfocado en la política y estrategia de negocio y organizaciones sociales) el método LIFO® fue desarrollado en 1960 por Allan Katcher y Stuart Atkins

apoyados por Elias Hull Porter y utilizado originalmente en muchos negocios y en organizaciones gubernamentales.

Las modificaciones han ampliado las aplicaciones a una variedad de culturas y áreas del conocimiento. Diseñado para ayudar a que los gerentes mejoren su eficacia interpersonal ahora ofrece programas importantes en: Planificación de empresas, Desarrollo de la gerencia y de la organización, pensamiento y funcionamiento estratégicos, selección, estilos del equipo para aprender, superando la resistencia en ventas, la tensión en la conducción y la planificación de carrera.



Erich Fromm (1900-1980) psicoanalista germano estadounidense, célebre por aplicar la teoría psicoanalítica a problemas sociales y culturales. Nacido en Frankfurt del Main, se educó en las universidades de Heidelberg y de Munich y en el Instituto Psicoanalítico de Berlín, y emigró a los Estados Unidos en 1934, país cuya nacionalidad adoptaría posteriormente. Uno de los líderes y principales exponentes del movimiento psicoanalítico de nuestro siglo, según su punto de vista, los tipos específicos de personalidad tienen que ver con pautas socioeconómicas concretas. Esto significaba romper con las teorías biologicistas de la personalidad para considerar a los seres humanos más bien como frutos de su cultura. De aquí que su perspectiva terapéutica se orientara también en este sentido, proponiendo que se intentasen armonizar los impulsos del individuo y los de la sociedad donde vive. Entre sus publicaciones, habría que señalar: El miedo a la libertad (1941), El hombre para sí mismo (1947), El lenguaje olvidado (1951), La sociedad sana (1955), El arte de amar (1956), La misión de Sigmund Freud (1956), Más allá de las cadenas de la ilusión (1962), ¿Tener o ser? (1976) o La anatomía de la destructividad humana (1973).



Elias Hull Porter (1914-1987) fue un psicólogo influyente al igual que sus contemporáneos, Carl Rogers , Gordon Thomas , Abraham Maslow y Schutz. Su trabajo en la Universidad Estatal de Ohio y posteriormente en la Universidad de Chicago ha contribuido al desarrollo de Rogers de la

terapia centrada en el cliente . Las principales contribuciones de Porter en el campo de la psicología fueron en el enfoque no-directivo, la teoría de la conciencia de relaciones y pruebas psicométricas. Su carrera incluye instalaciones militares, gubernamentales, empresariales y clínicas. En 1930 realiza su doctorado enfocándose en el estudio del aprendizaje de las ratas en el laberinto incluso sin la presencia de los premios, su tesis doctoral fue el primero de muchos de los estudios para documentar empíricamente la eficacia del enfoque no directivo en asesoramiento.

En 1967 Elias Hull Porter al lado de Carl Rogers desarrollan un modelo de evaluación psicométrica que medía el grado de directividad y no directividad llamado test-relación medido y validado por Erich Fromm como cuatro orientaciones no productivas, en 1967 se reestructura y se publica como LIFO.



Carl Rogers (1902-1987) Influyente psicólogo en la historia estadounidense, quien junto a Abraham Maslow llegaría a fundar el enfoque humanista en psicología. Nació en Illinois, en Oak Park -barrio de Chicago-. En 1922 se trasladó a China por algunos meses con un grupo de

estudiantes americanos para participar en una conferencia internacional organizada por la Federación Mundial de Estudiantes Cristianos. Esta estancia le permitió confrontar la cultura occidental con la oriental y de este modo replantearse muchas cuestiones en su vida. Nada más vuelto a los Estados Unidos, abandonó los estudios teológicos y emprendió otros de carácter psicopedagógico. Después de un año de estudios en el Institute for Child Guidance de New York, pasó al Child Study Department de Rochester.

En 1939 su primer libro: *The Clinical Treatment of the Problem Child*. Gracias a esto obtuvo una cátedra de psicología clínica en Ohio. En 1942 en su *Counseling and Psychotherapy*, funda las bases de su *client-centered therapy* o Terapia centrada en el cliente, piedra angular del movimiento de la Psicología Humanista. En 1944 se traslada a Chicago, su ciudad natal, donde funda el primer *counseling center*, en el que efectúa su terapia y realiza investigaciones. Fruto de ellas es su nuevo libro, *Client-centered-Therapy*, texto fundamental y manifiesto del pensamiento de Rogers. En este libro aparecen más ampliadas y desarrolladas las cuestiones que trató en *Counseling and Psychotherapy*.

En 1957 obtiene la cátedra de Psicología y Psiquiatría de la Universidad de Wisconsin. En su departamento de psiquiatría Rogers experimenta su "terapia centrada en el cliente" con pacientes psicóticos obteniendo óptimos resultados que publica en 1967 en su libro *The Therapeutic Relationship and its Impact: A Study of Schizophrenia*. Murió el 28 de enero de 1987 de ataque cardíaco a los 85 años.

Fue partícipe y gestor instrumental en el desarrollo de la terapia no directiva, también conocida como Terapia centrada en el cliente, que renombró como Terapia centrada en la persona. Esta interesante teoría es conocida por sus siglas en inglés PCA "Person-Centered Approach" o enfoque centrado en la persona. Sus teorías abarcan no sólo las interacciones entre el terapeuta y el cliente, sino que también se aplican a todas las interrelaciones humanas. La terapia rogeriana contrasta con las perspectivas psicológicas freudianas y las sociales de Alfred Adler y de Albert Bandura, por el uso preferente de la empatía para lograr el proceso de comunicación entre el cliente y el terapeuta o, por extensión, entre un ser humano y otro.



Peter Ferdinand Drucker, nacido en Viena en 1909 y educado en Austria e Inglaterra, es considerado el fundador de la disciplina de la dirección empresarial. Se doctoró en derecho público e internacional mientras trabajaba como reportero en Frankfurt, Alemania. Comenzó a trabajar como economista para un banco internacional en Londres, trasladándose a EE.UU. en 1937. Impartió clases en Sarah Lawrence y comenzó su carrera docente como profesor de política y filosofía en el Colegio Bennington; durante más de 20 años fue profesor de gestión empresarial en el Graduate Business School de la Universidad de Nueva York. Drucker es profesor y consultor especializado en política y estrategia de negocio y organizaciones sociales. Ha sido consultor para muchas de las mayores empresas y para organizaciones sin ánimo de lucro, pequeñas y medianas empresas y para agencias del gobierno de EE.UU. También ha trabajado para los gobiernos de Canadá, Japón y México. Es autor de treinta y un libros que han sido traducidos a más de veinte idiomas. Trece tratan de la sociedad, la economía y la política, quince de la dirección de empresas. Dos de sus libros son novelas, una es autobiográfica ("Adventures of a bystander") y es coautor de un libro de pintura japonesa. Ha realizado cuatro series de películas educativas basadas en sus libros de dirección. Ha sido columnista de editoriales para el Wall Street Journal y ha contribuido asiduamente con el Harvard Business Review y otras publicaciones.

Ha sido galardonado con numerosos premios y títulos honoríficos, y desde 1971, es profesor de Ciencias Sociales en Claremont Graduate University. Drucker ha recibido doctorados "honoris causa" de universidades de todo el mundo. Fué presidente honorario de la Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. En 1998 recibió el Lifetime Achievement Award por toda su obra. Libros: "Concept of a corporation" (1946), una de las obras más influyentes de temas empresariales, "The practice of management" (1954), "The effective executive" (1966).

El Método LIFO se originó en 1967 como una herramienta positiva y estructurada de soporte al desarrollo organizacional, los grupos T y el entrenamiento sensitivo. Estos nuevos métodos de grupo ayudaban a las personas a aprender la forma de mejorarse a sí mismos mediante el estudio del comportamiento, los pensamientos y sentimientos de unos y otros. Sin embargo; muchos participantes objetaron al método como poco estructurado, personal y embarazoso para quienes trabajaban juntos.

En respuesta a estas inquietudes, el Dr. Stuart Atkins, junto con el consultor Dr. Elias Porter, desarrolló el Cuestionario Life Orientations y el Método Life Orientations basándose en el trabajo de Erich Fromm, Carl Rogers, y Abraham Maslow. En 1968, el Cuestionario Life Orientations fue presentado por el Dr. Atkins y su socio el Dr. Allan Katcher en el curso sobre Factores Humanos en Administración de Empresas de la UCLA y con clientes tan diversos como la Sociedad American de Cáncer, Mattel Toys, General Foods, U.S. Steel, y el Estado de California.

La gente quedó fascinada con los resultados no evaluativos del cuestionario, con interpretaciones de fácil aceptación y estaba encantada con la manera objetiva en la que ahora podían hablarse unos a otros acerca de sus fortalezas, después de clasificar su comportamiento, empezaban a preguntarse lo que podrían hacer con sus recientemente encontradas auto-conciencia y comprensión.

Para responder a estas preguntas, el Dr. Atkins amplió el Método Life Orientations más allá del diagnóstico para incluir seis estrategias de desarrollo Confirmar, Capitalizar, Moderar, Suplementar, Extender, y Conectar para mejorar el desempeño. Como simplificación y ayuda-memoria, la marca registrada de Life Orientations fue abreviada por el Dr. Atkins como LIFO.

Atkins y Katcher pronto descubrieron que la demanda por el Método LIFO superaba la capacidad de satisfacerla, por lo que empezaron a Licenciar entrenadores organizacionales

en el Método LIFO y desarrollaron manuales para acelerar el aprendizaje. En 1976, Katcher empezó a concentrar su práctica LIFO a nivel internacional, nombrando agentes en varios países, y concentrándose en coaching ejecutivo, trabajo en equipo, aplicaciones en Desarrollo Organizacional (OD). Atkins dirigió programas LIFO en los Estados Unidos, con énfasis en las estrategias de desarrollo aplicadas al desarrollo gerencial, la productividad individual, las comunicaciones, y el trabajo en equipo. El nombre que dio a este énfasis de desarrollo fue; LIFO Training.

Desde entonces, el Método LIFO y LIFO Training han sido utilizados por más de 8 millones de personas en 20.000 organizaciones en 28 países. Uno de los primeros agentes LIFO de Katcher, Business Consultants, Inc, Japon, creció hasta convertirse en una de las firmas de consultoría más grandes en Japón y en uno de los usuarios de LIFO training más grandes del mundo. También conocida como BCon, adquirió Allan Katcher International, Inc., en el 2000 y Stuart Atkins, Inc., en el 2001 con el fin de integrar el alcance mundial y el conocimiento de ambas compañías. Las firmas se fusionaron en Octubre del 2001 para convertirse en BCon LIFO International, una división de Business Consultants Network, Inc., que es hoy único proveedor del Método LIFO y del LIFO Training a nivel mundial.

El Entrenamiento Life Orientations, es un sistema de ciencia del comportamiento aplicada, que promueve el éxito para individuos y equipos. Mejora la productividad individual, la comunicación interpersonal y el trabajo colaborativo en equipo. Comienza con la identificación de la orientación de vida básica individual, o estilo de comportamiento. Sobre la base del autoconocimiento, ofrece poderosas estrategias que posibilitan a individuos y grupos ser más exitosos en su trabajo y más influyentes al relacionarse con personas clave.

Este cuestionario explora su patrón de éxito bajo dos tipos de condiciones: favorables cuando las cosas están bien y estresantes cuando usted experimenta conflicto o adversidad.

Tabla 3
LIFO

	¿Qué es?	Usos	Resultados	Aplicación
LIFO	<p>Identifica fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en sus tareas gerenciales.</p> <p>Muestra como la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales.</p> <p>Facilita el uso productivo de estos talentos y su aplicación para la integración de equipos de trabajo o proyectos, solución de problemas en grupo y la planeación y asignación de trabajo de acuerdo a las fuerzas y talentos de cada miembro del equipo.</p>	<p>Desarrollo de ejecutivos.</p> <p>Consejo gerencial</p> <p>Asignación de trabajos según los estilos.</p> <p>Orientación profesional y desarrollo de carrera.</p> <p>Integración de equipos de trabajo.</p> <p>Manejo de problemas en equipo.</p> <p>Evaluación del potencial de los ejecutivos.</p> <p>Coordinación de equipos gerenciales e impacto en el equipo de trabajo.</p> <p>Ideal como apoyo en procesos de calidad y productividad.</p>	<p>Los resultados que proporciona son el uso productivo y uso excesivo de la intensidad de cada uno de los 4 estilos gerenciales que muestra la persona:</p> <p>Da y Apoya (DA/AP)</p> <p>Toma y Controla (TM/CT)</p> <p>Mantiene y Conserva (MT/CS)</p> <p>Adapta y Negocia (AD/NG)</p>	<p>Su aplicación es individual o colectivo en aproximadamente 20 minutos sin cronometrar.</p>

Fuente: Human&Select.(2010).

El termino LIFO se deriva de las combinaciones LIFE Y ORIENTATIONS, que se refiere a la orientación sobre estilos de vida y trabajo. El objetivo principal de LIFO es conocer el estilo de trabajo en situaciones normales y bajo presión, dándonos una guía sobre las fortalezas y debilidades cuando nos encontramos en situaciones de trabajo en equipo y liderazgo, por lo cual la prueba se utiliza básicamente con personas en un nivel superior (de líder de proyecto, gerencial o de Dirección.) La teoría LIFO distingue 4 orientaciones básicas:

- 1: Da y Apoya
- 2: Toma y Controla
- 3: Mantiene y Conserva
- 4: Adapta y Negocia.

Los resultados muestran sus preferencias y orientaciones (la mayor y la menos probable), al ocuparse de situaciones de rutina y frente a stress. La base del método es

crear el reconocimiento y la penetración crecientes en las fortalezas como base para usarlas productivamente, mientras que evita su uso excesivo. El aprender procede identificando sus fuerzas y orientaciones personales, confirmando quién es y lo que tenemos para otros, entendiendo vulnerabilidades al exceso, descubriendo los disparadores para la tensión y capitalizando sus fuerzas para ser más eficaz.

El método LIFO se diferencia de otros métodos por lo siguiente:

- no sugiere de ninguna manera que haya solamente un buen estilo de trabajo y comportamiento. Cada orientación preferida tiene valor.
- la conexión directa que uno puede hacer entre su función, tarea, situación de trabajo, problemas del trabajo y cooperación con los colegas y los supervisores
- de LIFO® no significan una manera forzada de cambiar a la gente. Por el contrario, la aplicación se concentra en la mejora en eficacia y la eficiencia de la organización y de su funcionamiento.

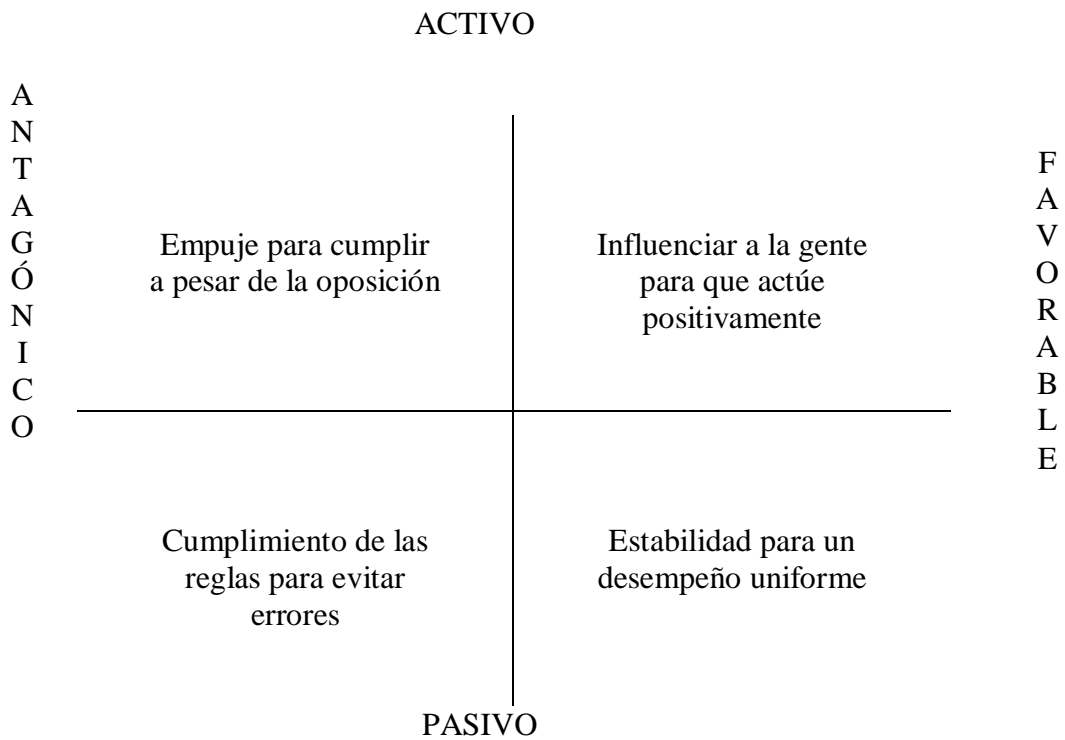
El estilo se refleja en el comportamiento superficial, que a su vez se guía por los pensamientos e intereses. El comportamiento lo definimos como “respuesta al ambiente” y se llama estilo a como respondemos precisamente ante el ambiente.

Marston fue un psicólogo estadounidense que desarrolló un modelo de comportamiento humano que es útil debido a su calidad descriptiva. Como gerentes, nuestro interés es el resultado del comportamiento o el impacto que el comportamiento tiene sobre el desempeño del puesto. Marston sostenía que cualquier ambiente podría ser percibido como favorable o antagónico. El ambiente favorable se caracteriza por la colaboración, abundancia de recursos, estabilidad y seguridad. El ambiente antagónico podría describirse como desafiante, impredecible, arriesgado y hostil.

Las respuestas de los individuos a cualquiera de los ambientes puede ser activa o pasiva. Así, Marston sugirió la existencia de los siguientes cuatro posibles respuestas al ambiente:

- Drive (o empuje) ----- Respuesta activa al ambiente antagónico
- Inducimiento ----- Respuesta activa al ambiente favorable
- Sumisión ----- Respuesta pasiva al ambiente favorable
- Cumplimiento ----- Respuesta pasiva al ambiente antagónico

Figura. 8 Modelo de Conducta de Marston



Fuente: Marston, W.M. (1928, p.456)

Tabla 4.
Términos descriptivos de los estilos LIFO

Da y apoya		Toma y Controla	
Uso Productivo	Posibles excesos	Uso productivo	Posibles excesos
Considerado	Se niega a si mismo	Controlador	Dominante
Idealista	No práctico	Rápido para actuar	Impulsivo
Modesto	Se auto desvaloriza	Confianza en sí mismo	Arrogante
Da Confianza	Ingenuo	Busca cambios	Abandona lo viejo
Leal	Obligado	Persuasivo	Distorsiona
Da apoyo	Paternal	Intenso	Coacciona
Receptivo	Pasivo	Competitivo	Rivalizador
Responde al pedido	Demasiado Comprometido	Toma riesgos	Apuesta
Busca la excelencia	Perfeccionista	Persistente	Pone presión
Cooperativo	Fácilmente influenciabile	Sentido de urgencia	Impaciente
Mantiene y conserva		Adapta y negocia	
Tenaz	No puede parar	Flexible	Inconsistente
Práctico	No creativo	Experimental	Sin rumbo
Económico	Avaro	Jovial	Pueril
Reservado	Inamistoso	Entusiasta	Agitado
Fáctico	Preso de datos	Usa el tacto	Evita Confrontación
Firme	Obstinado	Adaptable	Sin convicciones
Prolijo	Muy elaborado	Habilidad social	Manipulador
Metódico	Rutinario	Negocia	Cede demasiado
Detallista	Muy minucioso	Animado	Melodramático
Analítico	Crítico	Inspirador	Exageradao

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 5.
Estilo LIFO Da y Apoya en condiciones habituales

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
<p>Necesita sentir que está trabajando en el mejor proyecto, el más relevante.</p> <p>Le gusta realizarse, haciendo algo que beneficie a los demás.</p> <p>Deseoso de confiar en lo que dicen los demás sin ponerlo en duda.</p> <p>Indulgente con los demás y defiende sus derechos.</p> <p>Permite a los demás sentir que tienen un papel importante en la determinación de lo que ocurre.</p>	<p>Se niega a trabajar en proyectos de menor relevancia o propósito.</p> <p>Puede dejarse envolver demasiado en los problemas de los demás y ser incapaz de decir "no".</p> <p>Fácil de manipular, termina desilusionándose de la gente.</p> <p>Sobreprotector y demasiado identificado con los intereses de otros.</p> <p>Puede ser demasiado sensible a la dirección de otros y serle difícil iniciar acciones.</p>

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 6
Estilo LIFO Da y Apoya en condiciones de lucha

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
<p>Deseoso de oír la posición de los demás, acepta y trata de resolver quejas legítimas.</p> <p>Deseoso de extenderse y de hacer lo que es justo por los otros.</p> <p>Altamente dedicado a reducir el conflicto y establecer cooperación.</p> <p>Ejerce influencia en la oposición a través de enunciados de principio y justicia.</p>	<p>Puede identificarse demasiado con los objetivos ajenos y olvidarse de los propios.</p> <p>Puede llegar a aceptar exigencias no razonables.</p> <p>Se vuelve demasiado abnegado y hace demasiadas concesiones.</p> <p>Se rinde a la oposición por evitar ser visto como no cooperativo.</p> <p>Moralista, expresa sentido de injusticia perpetrada en su contra.</p>

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 7.
Estilo LIFO Da y Apoya en condiciones de tensión

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
<p>Deseoso de asumir la responsabilidad y tratar otra vez.</p> <p>Optimista, con esperanza de que todo se resolverá en su debida forma.</p> <p>Deseoso de usar otras personas y otros recursos para resolver presiones.</p>	<p>Se vuelve crítico consigo mismo y con los demás cuando no puede lograr lo imposible.</p> <p>Carece de percepción de los peligros involucrados en la situación.</p> <p>Excesiva confianza en los demás cuando se siente inseguro.</p>

Fuente: LifoPro (2011).

Orientación Básica Siendo sensible a las necesidades de los demás, persiguiendo la excelencia y sus altos ideales, su rectitud y su escrupulosidad serán apreciados y gozará de sus buenas consecuencias.

Meta: Ser visto como una persona sensible y de valor.

Tabla 8

Estilo LIFO Toma y controla en condiciones habituales

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
<p>Le gusta tener el control de la relación y determinar el curso de lo que ocurre.</p> <p>Actúa con rapidez y expresa un sentido de urgencia a los demás para que actúen ahora.</p> <p>Disfruta el desafío de situaciones y personas difíciles. Le gusta el paso rápido, la variedad, la novedad y los proyectos nuevos.</p>	<p>Domina y elimina la expresión de datos imp. Por parte de otros.</p> <p>Sacrifica pensamiento por acción y puede abrumar a los demás con un sentido de emergencia.</p> <p>Puede llegar a tomar un desafío por el desafío mismo aun cuando no sea productivo.</p>

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 9

Estilo LIFO Toma y controla en condiciones de lucha

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
<p>Expresa su posición con firmeza y convicción.</p> <p>Confronta el desacuerdo y estimula a los demás a ventilar el suyo.</p> <p>Rápido para proteger derechos e intereses contra la explotación.</p> <p>Es persistente con los otros y no cesa en sus esfuerzos hasta logra que se tome una decisión clara y tajante.</p> <p>Rápido para convertir objeciones ajenas en ventajas propias.</p>	<p>Puede volverse arrogante y exigente, frustrando a otros.</p> <p>Puede exagerar el desacuerdo, haciendo difícil para los demás el encontrar la solución.</p> <p>Demasiado alerta y dispuesto para el combate hace que los demás se pongan a la defensiva.</p> <p>Puede presionar a los demás y no dejar lugar para reflexionar antes de tomar la decisión.</p> <p>Puede ofrecer respuestas demasiado simples para problemas complejos, apresuradamente.</p>

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 10.

Estilo LIFO Toma y controla en condiciones de tensión

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
<p>Invierte grandes cantidades de energía en varias direcciones simultáneamente.</p> <p>Rápido para responder a emergencias y resolver problemas.</p> <p>Es capaz de hacer muchas cosas con poca ayuda, puede enfrentar el stress.</p>	<p>Corre el riesgo de dispersar sus esfuerzos, extenuarse y perder la efectividad.</p> <p>Responde sin verificar estrategias o sin aclarar con autoridad.</p> <p>Puede no dejar que los demás actúen como una fuente de consejo, como un recurso.</p>

Fuente: LifoPro (2011).

Orientación básica:

Si Usted quiere que las cosas ocurran, debe hacerlas ocurrir y
Además convencer a los demás que confíen en su competencia.
No puede esperar que las cosas vengan.

Meta:

Ser visto como activo y competente.

Tabla 11.

Estilo LIFO Mantiene y controla en condiciones habituales.

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
<p>Se basa grandemente en datos, análisis y lógica para tomar decisiones.</p> <p>Delinea los varios aspectos de su posición y las opciones para los demás.</p> <p>Examina y estudia exhaustivamente las necesidades de las personas y la situación.</p> <p>Metódico, sigue procedimientos y estrategias en forma consistente.</p> <p>Le gusta trabajar con lo ya probado y conocido y aprovechar al máximo lo ya existente.</p>	<p>Puede sumergirse demasiado en los detalles y no percibir la falta de interés de los demás.</p> <p>Puede confundir a la gente presentándoles muchas opciones, previniendo su acción.</p> <p>Puede usar demasiado tiempo haciendo investigación y hacer sentirse desinteresados a los demás.</p> <p>Puede no ser suficientemente flexible y no hacer concesiones que ayudarían a resolver el problema.</p> <p>Puede no apreciar nuevas ideas y responder sin entusiasmo a cambios propuestos.</p>

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 12.

Estilo LIFO Mantiene y controla en condiciones de lucha.

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
<p>Puede responder con calma y objetividad a objeciones de los demás.</p> <p>Puede aferrarse tenazmente a su opinión original.</p> <p>Usa hechos para superar las objeciones de los demás.</p> <p>Prefiere esperar a que se calmen los ánimos antes de volver a insistir o a avanzar su posición.</p>	<p>Puede no demostrar suficiente sentimiento y preocupación y parecer desinteresado.</p> <p>Puede no ceder cuando es necesario, haciendo que los demás se alejen.</p> <p>Puede entusiasmarse tanto en documentar su posición, que llega aburrir a los demás con excesivo detalle.</p> <p>Puede adaptarse y volverse distante no dando a los demás la satisfacción del esfuerzo sostenido.</p>

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 13.

Estilo LIFO Mantiene y controla en condiciones de tensión.

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
<p>Hace el inventario, analiza la situación y examina los pros y contras de las alternativas.</p> <p>Se aferra a procedimientos, estrategias y caminos bien probados.</p> <p>Puede establecer prioridades y funcionar de una manera sistemática y sensata.</p>	<p>Puede quedar encerrado en la "parálisis de análisis" y no llegar a hacer recomendaciones decisivas.</p> <p>Queda varado con viejos modos.</p> <p>Puede ser tan sistemático que llega a descuidar los riesgos o la urgencia de la situación.</p>

Fuente: LifoPro (2011).

- Orientación básica:** Tiene que conservar lo que ya tiene y usar los recursos existentes para construir el futuro sobre el pasado de una manera cuidadosa y racional.
- Meta:** Ser visto como objetivo y racional.

Tabla 14.
Estilo LIFO Adapta y Negocia en condiciones habituales.

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
Usa el tono ligero y el encanto personal para ganarse la simpatía de la gente. Sensible y consciente de los sentimientos de los demás y lo que les complacerá. Flexible en encontrar nuevos modos de satisfacer a los demás. Es capaz de negociar con comodidad y de adaptarse a toda clase de gente. Rápido para cambiar y adaptarse a nuevas ideas y nuevos sistemas.	Se vuelve demasiado entretenido y distrae de la seriedad de la situación. Puede llegar a acomodarse demasiado a los deseos de los demás, volviéndose solícito. Puede volverse inconsistente y no hacer lo que la experiencia muestra es lo mejor para los demás. Puede exagerar los contactos sociales y no usar su tiempo eficientemente. Puede dispersar la dirección existente y perder de vista los objetivos.

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 15.
Estilo LIFO Adapta y Negocia en condiciones de lucha

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
Puede ver ambos lados de una discusión. Trata de mantener el nivel de atención al mínimo mediante el uso de humor y apaciguamiento de desacuerdos. Encuentra formas nuevas, aun no experimentadas, para resolver diferencias. Optimista, entusiasta acerca del resultado final del conflicto.	Parece ambivalente e inconsistente, no pronunciándose definitivamente por nada. Puede llegar a evitar que ciertas objeciones se expresen en su totalidad, de modo que el problema vuelve a presentarse mas adelante. Soluciones inteligentes distraen la atención del problema principal. Puede hacer sentir a los demás que no esta comprendiendo la seriedad y dificultad del problema.

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 16
Estilo LIFO Adapta y Negocia en condiciones de tensión.

Fuerza (Productiva)	Exceso (No productivo)
El sentido del humor mantiene la distancia bajo presión. Diplomático y cuidadoso de los sentimientos de los demás, no desea crear una presión mayor. Alienta a la gente y les promete resultados positivos. Ansioso de intentar varias soluciones y bajar la tensión.	Dispersa la seriedad y crea un sentido de bienestar artificial. Puede mostrar tanto tacto que termina creando desconfianza. Promete demasiado y no puede cumplir. Parece no tener objetivos y confunde con muchas opciones.

Fuente: LifoPro (2011).

Debe ser sensible y estar en armonía con los deseos y necesidades

Orientación básica: de los demás, adaptándose y satisfaciendo sus necesidades después se satisfacen las propias.

Meta: Ser visto como alguien que gusta, que es aceptado.

Tabla 17.
Estilos LIFO y reacciones al cambio

	DA Y APOYO	TOMA Y CONTROLA	MANTIENE Y CONSERVA	ADAPTA Y NEGOCIA
PRIMERA REACCION	Dubitativo. Debe ver el propósito y beneficio. Acepta si es promovido por alguien en quien confía.	Favorable si ve la ganancia. Cuando es participe o cuando lo inicia. Puede resistir si no conviene a sus intereses.	Cautos, actitud de espera atenta. Tiene que entender el propósito y ver la justificación.	Entusiasta. Tiende a ver el lado bueno. Deseoso de participar.
FUERZA PARA MANEJARSE EL CAMBIO	Cooperación. Lealtad. Orientado a metas.	Iniciativa. Energía. Deseo de experimentar.	Análisis. Calma. Objetividad.	Intensidad y optimismo. Habilidad de intuir a los demás. Sabe que decir para elevar los ánimos.
FACTORES DE PESO	Quien lo inicia se integra con sus valores. Consistente con sus estándares.	Opcional. Resultados personales Relevante en cuanto a tiempo. Puede permanecer en control.	Tiene sentido. Inevitable. No se pierde nada.	Quien lo inicia. Cuan amistosamente Reputación.
CUANDO EXPERIMENTA DIFICULTADES CON EL CAMBIO	Trata, pero se desanima.	Persiste, pero pierde interés si no ve resultados pronto.	Se detiene, evalúa la dificultad. Sopesa alternativas y actúa mas despacio.	Se preocupa. Necesita aliento. Trata de "seguir sonriendo". Ve si otros pueden ayudar.
REACCIONES DE TRANSICION	VACILACION.	RAPIDAS O NINGUNA	LENTAS.	VERIFICA RAPIDAMENTE PARA DETERMINAR REACCIONES.
FACTORES QUE FACILITAN EL CAMBIO	Participación en el grupo. Planificación , establece metas, comparte sentimientos. Consistencia con ideales y estándares. No perjudica a nadie "es una extensión de aquello en lo que creemos", tal como lo queremos, nos ayudara a ser mejores personas.	Presentación dinámica. Planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados, crea una nueva base de operaciones mas promisorias, obtiene una ganancia mayor.	Datos de estudios. Tiempo para planificar a largo plazo, en profundidad " es una extensión de lo que ya tenemos ", abordaje lógico, racional. Consistencia con estrategias y procedimientos anteriores. Beneficios prácticos y ventajas de costo.	Franqueza y calidez de los demás. Consenso, aliento y apoyo, implicaciones para la relación social, valor de relaciones publicas, incrementa nuestra cohesión y moral, nos hace mas importantes, aumenta nuestra reputación.
ESTILO DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN	Se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar responsabilidad.	Utiliza ideas de los otros y crea con ellas, retiene el poder para si, se incluye directamente en lo que inicia.	Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes, practicidad y exactitud.	Toma decisiones que aseguren aceptación. Atento a reacciones.
LO QUE LE GUSTA EN EL AVISO PUBLICITARIO	Serio, Apela al principio. Cuestiones de interés. Humano. Altruista. Apela al orgullo y al sentimiento de integridad.	Rápido. Fácil de entender, orientado al beneficio, orientado al control mediante el conocimiento experto, competitivo, orientado al logro.	Comparación informativa. Apela a la razón. No emocional. Prolijo, bien organizado. Consistente.	Amistoso. Humoroso. Incrementa reputación. Implicaciones de status por asociación. Fineza y humor. Sociable.

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 18.
Estilos LIFO y manejo del tiempo.

	DA Y APOYO	TOMA Y CONTROLA	MANTIENE Y CONSERVA	ADAPTA Y NEGOCIA
USO PRODUCTIVO DEL TIEMPO	Trabajando con otros, ayudando, reasegurando, buscando excelencia, haciendo lo más relevante, lo mejor.	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Resolviendo conflictos, encontrando nuevas soluciones para un problema, experimentando, sentido del optimismo.
NATURALEZA DE LA TRAMPA	Diciendo "si" a demasiada gente, no ordenando pedidos por prioridad, buscando la perfección.	Tratando hacer demasiado. Viendo todo como urgente. Actuando impulsivamente.	Parálisis de análisis, Avalancha de papeles, Los métodos no se adecuan a la urgencia.	Demasiado flexible. Siempre abierto a cambios. Esperando a que otros dirijan e inicien.
PREOCUPACION TEMPORAL BASICA	Perder la oportunidad de ser apreciado. No ser parte de proyectos importantes	Perder una oportunidad. No parecer competente	No ser exhaustivo, completo. No comprender la situación.	Perdida de aceptación y aprobación. No ser el centro de atención.
SINTOMAS DE EXCESO	Deprimido por expectativas no cumplidas. Critico consigo mismo y con otros "rescatando" a medio mundo.	Conductas alarmistas. Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de completamiento.	Informes demasiado detallados. Continúa discutiendo en las juntas. Pospone hasta tener más datos.	Muchas tareas sin planes visibles. Los últimos "borradores" Cambio abrupto de dirección.
ACTITUD DE COMPENSACION	Mi misión (cierre la puerta).	Mi foco (concéntrese).	Mi acción (haga).	Mi dirección (afírmese)...
FRASE CLAVE	Esto es lo que yo necesito.	Esto es lo que haré hoy.	Esto es lo que voy a hacer.	Esto es lo que yo pienso que debería hacerse.
COMO COMUNICARSE CON UNA PERSONA DE ACUERDO AL ESTILO	Enfatice causas valederas y el desarrollo personal, apele al idealismo. Apele a la excelencia. Muestre interés y preocupación.	De oportunidades. De mas responsabilidad de recursos que faciliten el logro. De autoridad.	Presente ideas no riesgosas. De oportunidad para analizar, use la lógica y los hechos. Use familiaridad, rutina y estructura. Relacione cosas nuevas a cosas viejas.	De oportunidad para hacer cosas con otros. Use el humor. Hágale saber que Ud. esta complacido. De oportunidad para el lucimiento personal.
MEJOR AMBIENTE PARA EL ESTILO	Respeto, apoyo, reafirmación, idealismo	Competencia, directo, con riesgos, oportunidades.	Neutralidad emocional, basado en hechos, científico, práctico.	Social, cambiante, jovial, optimista.
PEOR AMBIENTE PARA EL ESTILO	Traición, crítica personal, ridículo, fracaso, falta de apoyo.	Sin recursos, autoridad bloqueada, responsabilidad disminuida, sin desaffos.	Reglas y en constante cambio, altamente emocional, decisiones prematura, no se le toma en serio.	autoridad compañeros no amistosos, rutinas y detalles, supervisión.

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 19.
Estilos LIFO y expresión de diferencias individuales

FUNCION	DA Y APOYO	TOMA Y CONTROLA	MANTIENE Y CONSERVA	ADAPTA Y NEGOCIA
COMPROMISO	El compromiso debe ser consistente con los principios. Responde a las necesidades de los demás. Busca una solución integrada. Desea el resultado "correcto".	Utiliza el trueque competitivamente. Soluciones tipo división del territorio. le gusta la negociación difícil. Responde a pedidos de urgencias y oportunidad.	Reacciona a la lógica y a los datos. Tenaz. Usa reglas de orden. Propenso a entrar a "impasse".	Deseoso de dar para recibir. Mantiene las negociaciones abiertas hace que el otro inicie, después se adapta busca soluciones en donde ambas partes se beneficien.
PLAN	Prefiere planear en grupo. Enfoque centrado en metas. Busca el mejor enfoque. Delega con altas expectativas puestas en la otra persona.	Planea sobre la marcha sus planes son a corto plazo. Dinámico, rápido e informal. Visualiza etapas en términos de acciones.	Planea a largo plazo. Se basa en datos. Revisión exhaustiva de alternativas. "hay que usar primero lo que ya tenemos".	Preocupado por la aceptación gral. Del plan. Combina las partes en un todo creativo. Hace que otros también se incluyan en el plan.
RIESGO	Se pronuncia públicamente en cuestiones de principios. Tiene confianza en otros. Intercambia confidencias. se compromete a responder a estándares elevados.	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error. Avanza decididamente en áreas inexploradas. Deposita su confianza en si mismo. Confrontación y visibilidad.	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y en métodos.	Arriesga el tener que hacer las cosas como las quiere el otro. Confía en su propia habilidad para adaptarse. Deja que el otro saque ventaja.

Fuente: LifoPro (2011).

Tabla 20.
Estilos LIFO y liderazgo.

FUNCION	DA Y APOYO	TOMA Y CONTROLA	MANTIENE Y CONSERVA	ADAPTA Y NEGOCIA
LIDERAZGO	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad.	Directivo. Usa la autoridad. Organiza a los demás para que ellos logren los resultados deseados. Entusiasta.	Reservado. a través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema.	Usa el enfoque de consenso. Tacto y flexibilidad. Ejerce liderazgo de tipo social.

Fuente: LifoPro (2011).

Cleaver

Esta técnica permite realizar empates puesto-persona en 4 variables (DISC), se divide en 2 partes: El Factor Humano (perfil del puesto) y la Auto descripción (perfil de la persona). Para la persona aporta criterios tentativos de probables reacciones de conducta bajo condiciones normales (favorables) y bajo presión (desfavorables).

En los resultados, la magnitud de cada una de las 4 variables que de la persona en escala de 0 a 100:

- Drive: Empuje para obtener resultados en situaciones de oposición o en circunstancias antagónicas, iniciativa, liderazgo y aceptación de retos.
- Influence: Influencia sobre la gente para actuar positiva y favorablemente, habilidad de relaciones personales y motivación para que las personas realicen actividades específicas.
- Stainess: Constancia al desarrollar trabajo con consistencia y en forma predecible, capacidad para realizar labores de manera continua o rutinaria, deseo de mantenerse de la misma manera no buscando cambios.
- Compliance: Apego a normas, estándares o procedimientos estrictos evitando así las posibilidades de error, problemas o riesgos.

El tiempo de aplicación: Individual o colectiva en aproximadamente 10 minutos sin cronometrar Autor: J. P. Cleaver

Figura.9 Ejemplo de Test de Liderazgo Cleaver

CLEAVER

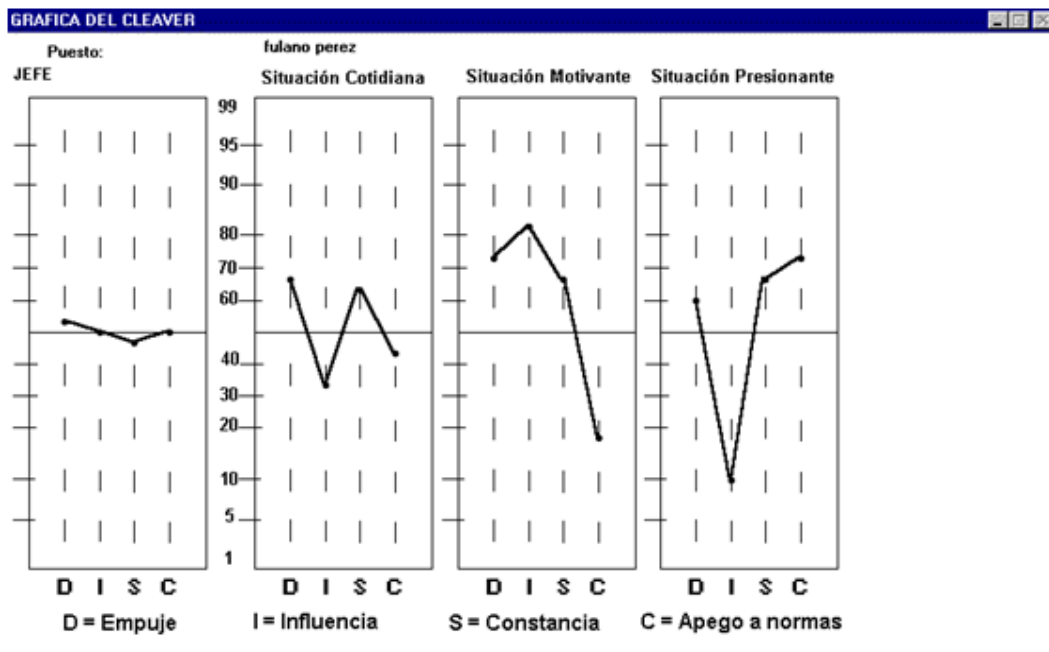
Prueba que describe el perfil laboral de cada candidato. Describe el comportamiento y habilidades del personal en la organización, apoyando los programas de Planeación de Recursos Humanos, mejorando la comunicación y el desempeño en el trabajo.

AUTODESCRIPCION DEL CANDIDATO

Describe en términos de comportamiento, la percepción que el individuo tiene de sí mismo, con relación al puesto que desempeña, clarificando las diferencias existentes entre el puesto y el ocupante del mismo.

RASGOS A MEDIR EN CADA CANDIDATO:

- * COMPORTAMIENTO DIARIO
- * COMPORTAMIENTO BAJO PRESION
- * INDICADORES DE MOTIVACION



Fuente: Human&Select.(2010).

Test MOSS

Prueba psicométrica de análisis que le permite saber cómo maneja y controla su candidato a grupos de personas. A través de 30 preguntas, podrá medir gráficamente los aspectos de habilidad de supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas en las relaciones interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, tacto y sentido común en las relaciones humanas y capacidad de adaptación.

Moss ofrece una gráfica porcentual del desempeño de su gente en seis áreas diferentes con los valores: muy superior, superior al promedio; promedio alto, medio y bajo; e inferior y muy inferior al promedio.

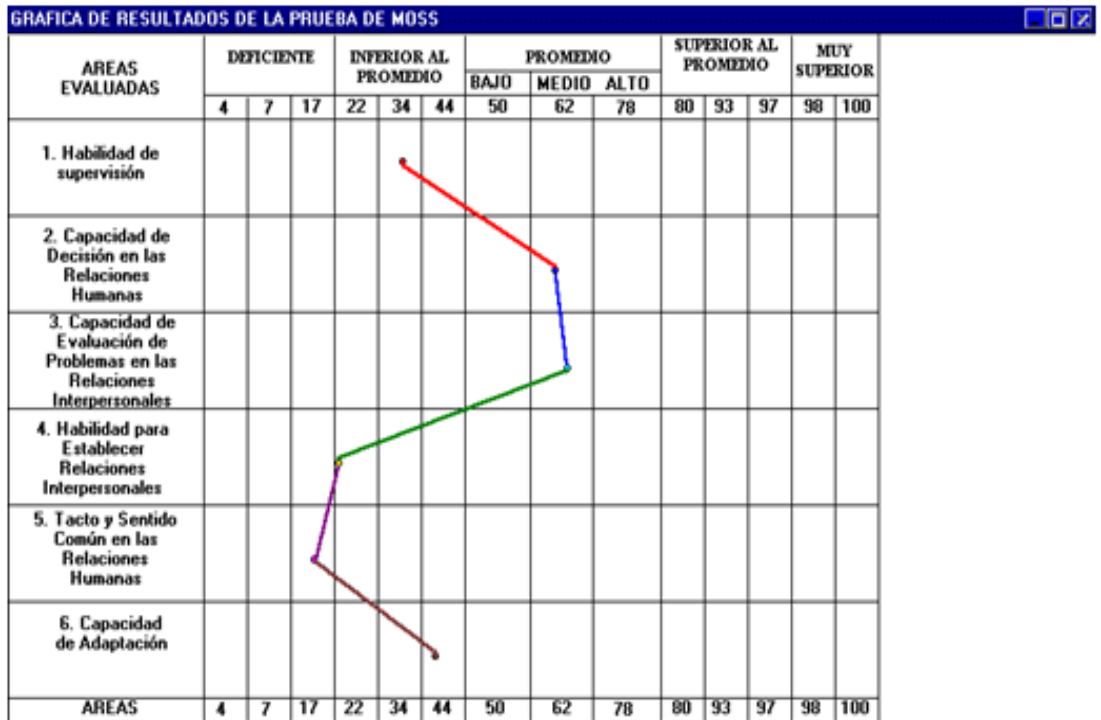
Figura. 10 Ejemplo de Test de Liderazgo Moss

PRUEBA MOSS

Prueba psicométrica de ANÁLISIS GERENCIAL que le permite a Ud. saber cómo maneja y controla un grupo su candidato. A través de 30 preguntas, podrá medir gráficamente los aspectos de:

- 1) HABILIDAD DE SUPERVISION
- 2) CAPACIDAD DE DECISION EN LAS RELACIONES HUMANAS
- 3) CAPACIDAD DE EVALUACION DE PROBLEMAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES
- 4) HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES
- 5) TACTO Y SENTIDO COMUN EN LAS RELACIONES HUMANAS
- 6) CAPACIDAD DE ADAPTACION

MOSS (para Windows) le ofrece una gráfica porcentual del desempeño de su gente en seis areas diferentes con los valores muy superior, superior al promedio; promedio alto, medio y bajo; e inferior y muy inferior al promedio.



Fuente: Human&Select. (2010).

2.2 Rediseño Organizacional

El diseño organizacional permite a la empresa aprovechar al máximo los recursos que posee, tiene por objetivo adecuar la organización a las necesidades y su alineamiento con las definiciones estratégicas.

2.2.1 Definiciones

Como lo menciona el autor Chiavenato Idalberto, en su libro de Administración de Recursos Humanos, el re-diseño de un nuevo sistema de organización es el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa; la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa, para lograr este objetivo se requiere de una formulación de objetivos y la asignación de responsabilidades, para que todos los empleados que integran la organización, distribuyan el tiempo para cada proceso tan eficazmente como sea posible.

Lo fundamental para el re diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

2.2.2 Organización, importancia y principios.

La organización conlleva el efectuar una serie de actividades coordinadas, de tal forma, que el conjunto de las mismas, actúen como una sola, para lograr un propósito común, es parte de la administración que establece una estructura para que el recurso humano, conozca las actividades que debe de ejecutar. La estructura debe de garantizar la asignación de todas las tareas necesarias, para el cumplimiento de las metas, visión, misión y objetivos establecidos por la empresa.(Chiavenato, Idalberto 2003)

Esta etapa del proceso administrativo, se basa en la obtención de la eficiencia, que solo es posible, a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos con los que la empresa cuenta; por lo que se entrelazan todas las actividades que se deben desarrollar y asignar quién debe de ejecutarlas. Además, ayuda a la administración a que se cumplan las funciones administrativas, tales como: planear, ejecutar y controlar.

Importancia

- a) Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos), debido a que las empresas y todos sus componentes están sujetos a cambios constantes.
- b) Es un medio que permite alcanzar los objetivos de una manera ordenada y sistemática para la eficiente utilización de todos sus recursos.
- c) Suministra métodos, para poder desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo esfuerzo.
- d) Evita la ineficiencia en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, ayuda a incrementar la productividad y reducir costos.
- e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Principios

- Es una expresión de los objetivos, la organización establecerá con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo, la eficacia de una estructura organizacional, se determinará a medida que el recurso humano contribuya a alcanzar los objetivos establecidos en la planeación, con el apoyo de una estructura adecuada a las necesidades de la empresa.

- La responsabilidad está acompañada por la autoridad correspondiente, no se puede ejercer una responsabilidad sin la debida autoridad, ya que la autoridad se refleja en el grado de responsabilidad que el empleado posea.
- La delegación de la autoridad es descendente para su actuación, cuanto más clara sea la línea de autoridad, más clara será la responsabilidad para la toma de decisiones. La autoridad debe asignarse de un nivel superior a un inferior, de no existir esta delimitación provocará problemas tales como: demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo, fuga de responsabilidades.
- La división del trabajo adecuada evitará duplicidad de funciones, éste consiste en realizar una separación de todas las actividades que en la empresa se desarrollan diariamente, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
- Cada empleado es responsable ante una sola persona, esto es que el empleado reconozca plenamente quién es su jefe inmediato y de las cosas que están bajo su responsabilidad, para evitar los malos entendidos, por eso, es importante tener claramente definido ante qué persona se es responsable en cada puesto de trabajo.
- Es importante que una persona no sea responsable de más empleados de los que pueda supervisar eficazmente. Si el área de supervisión que un jefe posee, es demasiado grande, perderá el control de las actividades a su cargo, por el factor tiempo, debido a que no podrá entrar en detalles para la solución de los problema que surgieran dentro de la organización. La decisión de ampliar o reducir el tramo de control, está en relación a las habilidades y resultados obtenidos por la persona

encargada del área. Actualmente se considera apropiado que un supervisor dirija de cinco a ocho personas.

- La organización más sencilla posible, es decir, que se adapte con facilidad a las necesidades de la misma, para garantizar su efectividad, siendo práctica desde el punto de vista de procesos y costos.
- Respetar la esfera de acción que no le corresponde. Por la falta de una asignación adecuada de funciones ocasiona que jefes de una misma línea realicen actividades de otras áreas que no le corresponde al ámbito al que pertenece, por lo que, cada jefe deberá limitarse solamente a ejercer las responsabilidades que le pertenecen a la unidad administrativa, en la cual está ubicado el puesto de trabajo.

2.2.3 División de trabajo, especialización.

La definición de división de trabajo se realiza por funciones, una función es una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento, facilita la supervisión, por que disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe debe poseer para dirigir eficientemente a la organización además de que presupone un sistema de intercambios ágiles y bien estructurados, el cual se basa en la amplia utilización de los instrumentos administrativos.(Münch Galindo Lourdes 1986)

Cuando una empresa inicia actividades, su estructura de organización es sencilla, a medida que crece una empresa, las funciones se pueden separar y se crean nuevos departamentos para lo cual se debe analizar, si la empresa puede crear departamentos diferentes para su funcionalidad.

Existen varias características de la división del trabajo, que permite que a través de ésta, se aumente la producción al aprovechar las capacidades de los trabajadores y los

recursos disponibles, los cuales muchas veces son escasos, entre ellas tenemos las siguientes:

- Diferencia de capacidades, es decir, cada persona posee características propias, que le permiten ser mejor en algunas actividades que en otras. La división del trabajo permite que las personas se ocupen de aquellas actividades en las cuales son eficientes y eficaces para realizarlo.
- El aprendizaje, por medio de la experiencia una persona al realizar una actividad se convierte en un especialista en llevarla a cabo, también desarrolla destrezas y descubre mejores técnicas que simplifican el trabajo.
- El ahorro de tiempo, el que un trabajador esté dedicado permanentemente a una sola tarea evitará la pérdida de tiempo en el desarrollo de un proceso a otro.
- Llevar una división del trabajo en exceso también puede resultar perjudicial, el hecho de que una persona realice una sola tarea en su trabajo puede hacer que éste se convierta en algo monótono, aburrido y deje de tener sentido.

Dado que la especialización excesiva no permite el desarrollo de la persona, muchas empresas actualmente son conscientes de este problema y están promoviendo programas de rotación periódica de labores, lo que permitirá una mayor flexibilidad y participación de los trabajadores en sus actividades. La división del trabajo provoca una necesidad de coordinación, porque al dividirlo en labores más reducidas y especializadas permite a un grupo de personas conseguir mejores resultados.

En la especialización, entre más se divide el trabajo designando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza, así está destinada a desempeñar funciones particulares o específicas. En la actualidad la organización de una empresa cada vez más se enfoca en aumentar la producción a través

de la eficiencia y así lograr realizar una determinada actividad, es indispensable lograr la especialización de las actividades dentro de la organización.

2.2.4 Centralización y Descentralización

La centralización podemos entenderlo como la restricción de delegar la toma de decisiones a la concentración de actividades especializadas, se relacionan con la organización de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad. Una administración centralizada delega, de manera necesaria, a los jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes controlen, si no de forma total, parcialmente los resultados finales. Por lo tanto, la centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir con una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción, es decir, que la administración centralizada delega poco y conserva en los niveles altos de la organización el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.(Reyes Ponce Agustín 1999).

Ventajas de la centralización.

- 1.-Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.
- 2.-Quienes toman decisiones están situados en altos puestos y están generalmente mejor entrenados, de quienes están en los niveles más bajos de la jerarquía organizacional.
- 3.-Las decisiones son tomadas de acuerdo a los objetivos generales de la empresa.
- 4.-Minimiza la duplicación de esfuerzos y los costos operacionales de la descentralización.
- 5.-Se logra una mayor especialización y aumento de habilidades

Desventajas de la centralización

- 1.-Dificultad en la coordinación, ya que se debe nombrar a alguien para cada departamento, de lo contrario se corre el riesgo de que dicha persona provoque conflictos entre el personal, por una mala distribución de las cargas de trabajo.
- 2.-Si un departamento es muy grande requiere de un mayor número de estrategias para su control.
- 3.-Pérdidas de tiempo en el traslado constante de papeles, es decir que existen documentos que son archivados y luego se usan por los distintos departamentos, perdiéndose la confidencialidad de los asuntos de cada uno de ellos.
- 4.-Se reduce el personal, lo que muchas veces no es recomendable entre los niveles decisivos corporativos, porque en muchas ocasiones dicho personal puede seguir siendo útil.

La descentralización se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales. Las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel en donde la acción tendrá efecto, pues los empleados que desempeñan los respectivos cargos, estarán en mejor capacidad técnica, para tomar las decisiones particulares, es decir que la administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles. La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización, proporcionando un considerable aumento de eficiencia.

Ventajas de la descentralización

- 1.- Los jefes están en la capacidad de tomar las decisiones, lo cual disminuye atrasos causados por consultas a los superiores distantes y se desarrollará el talento del ejecutivo en la toma de decisiones.

2.-Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los empleados, evitando responsabilidades, se fomenta el interés e iniciativa.

3.-En los altos funcionarios se concentran las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos, por lo consiguiente las decisiones estarán mejor coordinadas.

4.-Minimiza los conflictos entre los departamentos.

b) Desventajas de la descentralización

1.-Falta de uniformidad en las decisiones.

2.-Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina central.

3.-Falta de jefes capacitados.

2.2.5 Organigramas y manuales.

Los organigramas son representaciones gráficas, necesarias para llevar a cabo una organización racional, muestran los diferentes niveles de autoridad que existen en la misma; los cuales van de mayor a menor jerarquía, es decir, es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los manuales son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puestos. Se definen como un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

2.2.6 Proceso de Rediseño de la estructura organizacional.

El propósito de una estructura organizacional, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño del recurso humano. Es un instrumento administrativo que permite la coordinación de todos los elementos con los que la empresa cuenta y su eficaz aplicación. En la estructura se debe definir las tareas por realizar y para su diseño debe tomarse en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. El rediseñar la estructura organizacional, afectará de forma directa a toda la organización, ya que involucra todas las relaciones que existen entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa.

Es importante contar con una lista de todas y cada una de las actividades que se desarrollan actualmente en la empresa, la cual servirá como guía para asignarlas a las áreas que les corresponde realizarlas.

Para que una empresa se desarrolle exitosamente dentro del ámbito empresarial, se hace necesario que ésta ejecute cada una de las operaciones de forma eficiente y eficaz. Esto sólo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planeación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia. La falla principal por la que actualmente las empresas se debilitan, se debe al descuido que la administración presta, a la aplicación en su totalidad de los principios de la organización, porque se desconoce o no se aprecia el valor de los mismos.

Los problemas y dificultades administrativamente que requieren solución inmediata y el desarrollo mismo de las actividades, son algunas de las principales causas que originan la desatención de los problemas organizativos, sacrificándolos en función de la producción. El producto de una mala organización, se manifiesta a través de la deficiencia en el desarrollo de sus operaciones, porque no hay dirección, comunicación, cooperación,

distribución de trabajo, lo cual provoca duplicidad de funciones y uso inadecuado de recursos.

Como consecuencia de lo anterior, se hace necesario, la realización de un estudio de funciones, estructura, niveles, jerarquías, métodos, controles; con ello se podrá determinar cuáles son los principales problemas que la empresa posee y así poder definir las soluciones necesarias para solventar el problema. (Reyes Ponce Agustín 1999).

2.2.7 Plan de rediseño Organizacional.

1.- Estudio Preliminar: Detección de problemas, separando factores de origen y el impacto que tiene en la organización.

2.-Definir los objetivos de un plan de reorganización.

3.-Situación actual de la empresa: Consiste en la forma actual y real con que está operando la empresa y se determina de la siguiente manera:

- a) Recopilación de información.
- b) Estudio de niveles jerárquicos y de la distribución de autoridad.
- c) Estudios de las funciones generales de cada área.
- d) Análisis de puestos de trabajo.
- e) Determinación y análisis de cargas de trabajo.
- f) Determinación de controles establecidos.
- g) Estudio general sobre procedimientos para la comunicación.

4.-Resumen de la problemática encontrada: Analizar los datos recolectados en la etapa de la investigación:

- a) Estudio de la delegación de autoridad.
- b) Análisis de flujo de trabajo.
- c) Análisis de la distribución de las actividades por áreas.
- d) Análisis de comunicación.

e) Análisis procesos y cargas de trabajo.

5.-Propuesta de la nueva organización o modificación: Consiste en sugerir a la empresa las modificaciones que la organización necesita, para lograr la efectividad en las operaciones que realiza:

a) Definición de la nueva estructura de la empresa.

b) Fijación de políticas administrativas.

c) Definición de líneas de autoridad.

d) Asignación de funciones y actividades.

e) Determinación de controles.

f) Establecimiento de canales de comunicación.

g) Coordinación de funciones y actividades.

6.-Implementación de modificación: Para implementar las modificaciones que se consideran necesarias en la estructura organizacional de la empresa, hay que considerar los puntos siguientes:

a) Cambio de impresiones sobre la reorganización propuesta con los ejecutivos de la empresa.

b) Explicación de los resultados y beneficios de la nueva organización y modificación de la actual.

c) Adiestramiento del personal sobre particularidades o especialidades de nuevos sistemas, procesos y métodos.

d) Explicación al personal sobre detalles del sistema.

e) Explicación de las ventajas sobre las modificaciones para lograr su colaboración.

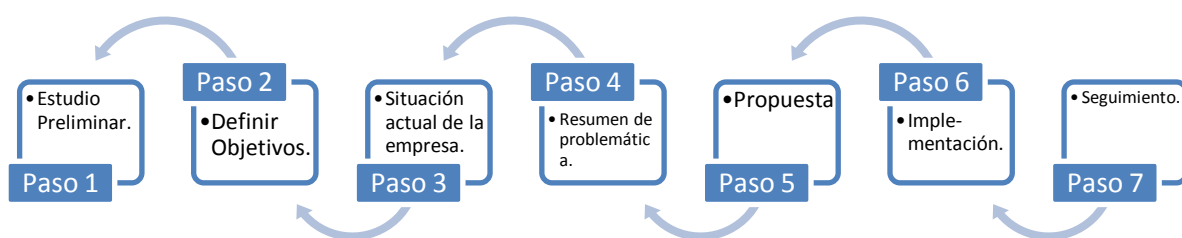
7.-Vigilancia sobre las modificaciones: Deberá realizarse una vigilancia constante para solucionar dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes.

Un trabajo de reorganización realizado en la empresa, le proporciona a ésta un conocimiento especializado y un punto de vista interno y externo a sus problemas, el estudio debe realizarse cuando los miembros de la alta dirección de la empresa reconozcan la existencia de esta necesidad y estén de acuerdo en forma general y estén preparados para aceptar que las unidades subordinadas proporcionen la cooperación necesaria. (Koontz O'Donnell 1994)

El buen éxito del rediseño organizacional dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que le preste la administración superior y de la colaboración de los ejecutivos en general, el estudio presentado en general para este tipo de trabajos, deberá ser adaptado a la situación concreta una vez que se disponga de datos reales de la empresa a analizar.

Toda empresa, pequeña, mediana, grande y de todo tipo de comercio, debe de darle la atención necesaria a su estructura organizacional, para coordinar y ordenar cada una de las actividades que se desarrollan en la organización.

Figura. 11 Etapas del proceso de Rediseño Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

2.2.8 Acciones para la reestructuración integral de su empresa.

La turbulencia en la que se ve envuelto el empresario hoy, pocas veces le permite contar con el tiempo suficiente para pensar estratégicamente. El bombardeo de información muchas veces nos hace dudar en aplicar ésta o aquella idea que desde los libros y seminarios se muestran como indispensables para la supervivencia y crecimiento de la

empresa en mercados que cambian constantemente. Sabemos que debemos cambiar algo, pero... ¿qué?, estas son las 24 cosas que Rovira en su libro “El proceso de cambio organizacional” recomienda a los empresarios para la reestructuración integral de su empresa. (Daniel Rovira, 2011)

- Esté listo para el cambio. Uno de los libros de negocios más vendidos en Estados Unidos en los últimos años se llama “Sólo los Paranoicos Sobreviven”. Recuerde que lo único que no cambia es que todo cambia todo el tiempo.
- Desarrolle en el día a día una empresa preparada para afrontar el cambio. Los encargados de manejar hoy los destinos de las compañías más importantes del mundo están de acuerdo con que sólo van a existir dos tipos de empresarios en los próximos años: los rápidos y los muertos. Recuerde también que las empresas más grandes del mundo comenzaron siendo un pequeño emprendimiento.
- Desarrolle y ponga en práctica un Organigrama que defina tareas y responsabilidades. Olvídense de la vieja estructura piramidal. El nuevo Organigrama debe ser lineal, horizontal, todos deben ayudar a todos, cada uno en su área específica debe pensar en responsabilizarse y tomar decisiones. Las estructuras piramidales estaban constituidas por alguien que pensaba, bajaba la idea a los del “medio” y éstos le ordenaban al personal de “abajo” que la pusieran en práctica. Hoy es imposible perder tiempo en esta especie de “teléfono descompuesto” donde la información termina por deformarse en el momento más importante: el de la puesta en práctica de la decisión tomada.
- Forme equipos de trabajo, con autonomía propia. Con su propia independencia, con su propio presupuesto y con su propio Plan de Trabajo. Cada individuo debe tener dentro de la estructura una responsabilidad asignada, de la cual surgirá semana a semana, mes a mes, una estadística, mediante la cual se conocerá su producción y

desempeño. Estas responsabilidades deben estudiarse detenidamente antes de incorporarlas al organigrama y deben plasmarse con políticas claras en un manual de procedimientos.

- Integre algunos de estos equipos relacionándolos, y direccionándolos para que logren alcanzar objetivos individuales (por equipo) y en conjunto (en red), trate de generar proyectos para que las redes trabajen y produzcan en conjunto y así llegar a soluciones más creativas como resultado.
- Maneje en línea la información necesaria para saber en qué lugar “está parada” su empresa. Será ésta la única manera de estar siempre preparado para absorber con rapidez cualquier cambio y dar a tiempo el “golpe de timón” necesario para mantener constante el rumbo hacia el crecimiento.
- No le tenga miedo a los cambios audaces. Téngale miedo a la rutina, a hacer todos los días lo mismo. Recuerde que para construir muchas veces hay que comenzar destruyendo. No se apegue a lo que no está dando resultado. Su empresa está construida probablemente sobre un sueño, pero parte de ese sueño era que produzca la rentabilidad necesaria para crecer como organización y a la vez mejorar su calidad de vida y la de su gente. Si la operación no es rentable, usted está en problemas.
- No compare la situación de hoy con lo que pasó ayer. La historia de ayer no es seguramente la de hoy, y menos la de mañana. El mercado de hoy no tiene relación con el del año pasado, ni siquiera con el del mes anterior. Probablemente también su empresa cambió. No compare variables que son totalmente diferentes.
- Cuando llegue el momento de hacer cambios recuerde que no puede hacerlos todos de una sola vez. Muchas dinámicas en su empresa deben estar funcionando bien en

estos momentos, recuerde que lo que funciona no se cambia, a no ser que el cambio forme parte de una estrategia predeterminada, que apunte a mejorar o acelerar el crecimiento en el mediano plazo. Concéntrese únicamente en cambiar las cosas que no están funcionando como corresponden, manteniendo la Visión Sistémica de la Organización.

- Los cambios deberían hacerse como parte de una nueva Visión Estratégica, relacionada con las variables que hacen a su empresa, a su sector, a su producto e incluso a su mercado ya que la globalización y la tecnología permiten hoy derribar límites y llegar más allá de lo imaginado.
- Cuídese constantemente de la competencia. Mientras usted está pensando cómo generar mejores negocios, ellos también lo hacen. Buscan quedarse con la mayor porción de mercado, incluida su parte. ¿Sabe cómo operan?, ¿qué línea de productos manejan, qué facilidades ofrecen, qué nuevos proyectos están por implementar, qué diferencia de precios, financiación y servicios tienen hoy con su empresa? Si no puede contestar ninguna de estas preguntas su organización probablemente esté perdiendo terreno con respecto a la competencia
- La calidad hace “tiempo” que dejó de ser un valor agregado. La calidad hoy es un derecho adquirido para su cliente. Si no se le presenta la mejor opción, el cliente lo abandonará en el corto plazo. Debemos ofrecer a nuestro cliente un verdadero “paquete de valor”, ya que no sólo viene a comprar un producto, viene a comprar servicio, soluciones, comodidad y muchas otras cosas más que debemos descubrir con celeridad. Si queremos que se quede con nosotros para siempre debemos ofrecérselas antes de que las solicite.
- Desarrolle una tormenta de ideas semanal con su gente. Comparta con sus empleados semanalmente este tipo de reuniones creativas donde cada uno exprese

sus puntos de vista y sus posiciones. Deje que surjan en estas reuniones la mayor cantidad de ideas posibles sobre cada tema importante. No deje de lado ninguna, por más disparatada que sea. A partir de estos ejercicios suelen nacer las mejores ideas creativas, las grandes soluciones y los cambios más prósperos para las empresas. Recuerde que muchos de sus empleados pueden tener una visión focalizada del área en que trabajan. Como consecuencia del ritmo que exige la conducción general de la organización probablemente usted en parte, la haya perdido.

- Redefina la cultura de su empresa. Procure moverse con rapidez pero dejando muy claros cuáles son los principios de su empresa. En mercados donde la ética cada vez es más escasa, ésta sigue siendo la compañera inseparable de las empresas que perduran. Muchos la olvidan por querer “salvarse”, pero tarde o temprano fracasan. Cuanto más clara se muestre la cultura y los valores de la empresa, el grupo humano que la constituye la va a convertir en una organización más productiva y exitosa, únicamente direccionando su energía hacia los objetivos previamente determinados por el líder.
- Haga participar a toda su gente del cambio. No existen los cambios de un grupo de personas dentro de la empresa mientras que el resto sigue haciendo lo mismo de antes. Todos deben conocer los pasos a seguir, por qué razón se está cambiando y cuáles son los pro y contras de estas decisiones. Escuche las ideas y opiniones de la gente que está trabajando a su lado, luego tome las decisiones que la situación requiera.
- Delegue, delegue, delegue. Estudie a fondo el concepto. Interiorícese de lo que ésta palabra significa. Sin conocer cómo hacerlo difícilmente su estructura pueda crecer. Necesita correr el riesgo de que sus delegados puedan cometer errores. Tal vez si le

fuese a usted posible realizar las 500 actividades diferentes que se realizan día a día en la empresa, no cometería ningún error, pero... ¿está en condiciones de hacerlo? Delegar tiene un riesgo, éste es directamente proporcional a la calidad en la selección de los recursos humanos y a la capacitación que se le brindó a la personas en quienes delega.

- Capacite, lidere, controle. Este punto está relacionado directamente con el anterior y es parte importante del “secreto” de lograr un crecimiento sostenido en la organización.
- Incentive, motive, premie, repare o castigue. Recuerde que premiar la no producción en su empresa sólo traerá como resultado no producción, mientras que premiar la producción intensificará de inmediato la misma.
- Mantenga un intercambio equilibrado con su personal. Cada uno de sus recursos humanos debe ser remunerado en función de lo que genera, de lo contrario alguien estaría sufriendo una injusticia. Pague lo que vale (lo que genera), si no vale despídalo, hoy no hay espacio para gente que no esté comprometida, ni calificada para su puesto.
- 20.- *Escriba políticas claras de cada uno de sus Departamentos, divisiones, secciones o áreas.* _Describalas con la colaboración del responsable de cada una de ellas o del responsable en llevar adelante la tarea. Reléalas periódicamente, rescribalas cada vez que crea conveniente. Serán de gran ayuda en la sistematización que tendrá como objetivo la mejora continua de los procesos de la empresa.
- Realice reuniones constantes, rápidas, sin burocracias, sin pérdidas de tiempo. Muchas veces cinco minutos bastan para resolver un tema que hace días se está

dejando pasar por alto. No importa que éstas se hagan de pie en un pasillo, lo importante es abordar el tema de una vez, buscar la mejor solución, y cerrar el ciclo de la mejor manera.

- Estudie a fondo cada una de las oportunidades que le brinda el mercado. Recuerde que las oportunidades se encuentran “servidas en bandeja” muchas veces en los sistemas en constante estado de deterioro. En nuestro mercado ejemplos abundan como: la seguridad, la educación, la salud, entre muchos otros.
- Fije siempre objetivos claros. Expréselos de esta manera a su gente, revíselos con ellos periódicamente, muéstreles que tan cerca o lejos están o estuvieron de alcanzarlos. Comparta las alegrías y las frustraciones. Re dirccione los esfuerzos, proponga nuevos objetivos más ambiciosos si los anteriores fueron alcanzados con facilidad.
- Aplique los cambios teniendo en cuenta que se sentirá un movimiento general en la organización producto de la reestructura. Si logra aplicar tan sólo una cuarta parte de estas acciones obtendrá una respuesta muy rápida, producto de una mejora sustancial en la organización integral. Pero lo importante es aplicar cada una de estas acciones a conciencia y de la mejor manera, ya que individualmente cubren cada uno de los aspectos estratégicos de la empresa y tienen como objetivo principal direccionar a todos los recursos humanos y sus esfuerzos de producción hacia metas y objetivos determinados que traerán como consecuencia el crecimiento de la organización de la mano de una mayor rentabilidad y un mayor porcentaje de participación de mercado.

2.2.9 Nueve pasos para crear un gran lugar para trabajar

Los grandes lugares para trabajar no surgen como accidente, son generados por líderes que deliberadamente crean culturas y ambientes amigables a las personas como parte de su estrategia de negocio. Esto es un listado de prácticas que han demostrado ser efectivas para crear grandes lugares de trabajo (Robert Lovering, 2010)

- 1.- Seleccione a las personas por sus talentos, contratando a alguien más inteligente que nosotros, es decir, que agreguen un valor agregado más que cumplir con los requisitos de una descripción de puestos.
- 2.- De la bienvenida a familia/equipo.
- 3.- Inspire el trabajo con significado, la gente trabaja por el dinero, pero entrega sus vidas por el significado y trascendencia de su trabajo.
- 4.- Hable con la verdad, la comunicación empieza por la honestidad, así los líderes no tienen nada que ocultar por lo que pueden ser abiertos y accesibles a los empleados.
- 5.- Escuche con atención, la persona que hace el trabajo es quien mejor sabe hacerlo. Incorpore ideas de los empleados en la toma de decisiones.
- 6.- Agradezca las contribuciones creando un clima de aprobación, con una expresión de aprecio entre los colegas por el trabajo que hacen.
- 7.- Responda a las necesidades humanas de su personal, respondiendo con humanidad.
- 8.- Celebre las alegrías y los éxitos.
- 9.- Comparta las recompensas, las mejores compañías se encargan de que todos reciban una parte justa de las ganancias.

3. METODOLOGIA

“El desafío de las organizaciones actuales consiste en mantenerse concentrados en su estrategia pero lo suficiente flexibles para cambiar el rumbo cuando las circunstancias lo ameriten”
Michel Robert (2007)

3.1. Características de la empresa

Communico representa un reto de emprender en el ramo de la consultoría y capacitación, el propósito es muy claro, dar respuesta a las necesidades de emprendedores, empresarios y organizaciones que buscan alternativas flexibles e innovadoras a sus requerimientos de aprendizaje organizacional. Actualmente Communico está constituido como una Sociedad Civil, integrada por quince consultores, facilitadores e instructores y en alianza con diez empresas con las que se plantea una línea estratégica de red de negocios.

Communico significa en latín “Compartir” por lo que se orienta a que a través de habilidades, conocimientos y experiencias se forme al individuo con los talentos que exige el mercado, impactando y multiplicando exponencialmente su aprendizaje.

El logotipo presenta colores enfocados a la seriedad y profesionalismo que tenemos en Communico.



El Slogan es “**Detonando tu talento**”

La Misión Inspirar a los emprendedores guiándolos en el reto de iniciar y desarrollar un negocio, así como a las Pymes y organizaciones en el proceso de rediseño

organizacional a través de la consultoría, asesoría y capacitación fortaleciendo sus áreas de oportunidad.

La visión Ser la mejor opción en consultoría, capacitación y desarrollo de Plan de Negocios en el país con una imagen de calidad y profesionalismo reconocida por los clientes.

Los valores

- Pasión: Disfrutamos enormemente nuestro trabajo.
- Flexibles: Nos adaptamos a las circunstancias y el entorno.
- Íntegros: Pensamos y actuamos en una misma línea.

Ventajas Competitivas

- Otorgamos constancias avaladas por la STPS en los cursos impartidos.
- Certificados por The Gallup Organization.
- Certificados como facilitadores por The Pacific Institute.
- Todos los consultores e instructores cuentan con el conocimiento, la experiencia, el talento y las habilidades indispensables para atender las necesidades de su organización.

Política de Calidad Incrementar la competitividad de los clientes mediante la satisfacción de sus requerimientos y necesidades. Para lograr lo anterior, el equipo de trabajo está conformado por profesionales reconocidos por sus conocimientos, con un claro compromiso de liderazgo y alta calidad en el servicio.

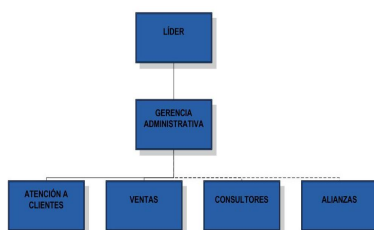
El equipo lo conforman 15 consultores y 9 Alianzas Estratégicas, los consultores que forman parte de nuestro Equipo cuentan con los conocimientos, habilidades y experiencia para brindar la asesoría y consultoría que tu organización requiere, esto con un plan

personalizado de acuerdo a tus necesidades y presupuesto, lo que te permitirá enfocarte específicamente a tus áreas de oportunidad y mejora para el logro de tus objetivos.

3.1.1 Servicios

- **Consultoría:** Los consultores que forman parte de nuestro equipo, cuentan con los conocimientos, habilidades y experiencia para brindar la asesoría y consultoría que tu organización requiere, esto con un plan personalizado de acuerdo a tus necesidades y presupuesto, lo que te permitirá enfocarte específicamente a tus áreas de oportunidad y mejora para el logro de tus objetivos.
- **Talleres y Cursos:** Además de ofrecer al mercado talleres y cursos abiertos, ofrecemos a las organizaciones una capacitación de impacto a través del proceso de DNC (Detección de necesidades de la capacitación) apoyados además en herramientas administrativas como la descripción de puestos y empatando las competencias, habilidades y talentos necesarios para desarrollar en cada puesto, algunos de ellos son:
- **Asesoría en Desarrollo de Planes de Negocio:** Impartimos un taller práctico enfocado a Emprendedores en el que se elabora conjuntamente con el empresario un documento guía -personalizado- que contiene las principales áreas del Negocio identificando las ventajas competitivas y señalando las estrategias para alcanzar los resultados deseados.

3.1.2 Organigrama



Fuente: Comunico Aprendizaje Organizacional

3.2 Características de la Investigación

3.2.1 Justificación.

Este proyecto pretende demostrar que los emprendedores jóvenes son capaces de generar ideas productivas con las que pueden auto-emplearse, dar empleo y además brindar un servicio de calidad y competir con otras empresas. Esta tarea no es fácil, ya que involucra salir de la zona de confort, enfrentar los retos de un mundo globalizado y adecuar la estrategia a los cambios que el mercado presenta todos los días, además de reconocer la falta de credibilidad que se ha formado en el giro de la consultoría y capacitación derivado de manejar un esquema de hacedores de cursos sin evaluar realmente la importancia de realizar un diagnóstico y una detección de necesidades que empataados con otra herramientas como la descripción de puestos, permita realizar un programa para trabajar con las capacidades, competencias y talentos de las personas y que esto realmente tenga un impacto positivo en las organizaciones, es decir, realizar una capacitación de impacto.

Planteamiento del problema.

En Enero de este año, se inició un proceso de Rediseño Organizacional que involucra replantear el modelo estratégico de la empresa, redefiniendo incluso el mercado meta: Las Pymes. Inicialmente se tenía 38 consultores a los cuales no se les había evaluado perfiles y con los que no existía convenio o contrato que los definiera como parte de Comunico, así pasaba también con las 18 alianzas estratégicas con las que tampoco existía una formalización a través de un convenio o contrato por los proyectos realizados. El contar con un estilo de liderazgo tanto en condiciones habituales como en las condiciones problemáticas y de estrés así como sus reacciones al cambio, el estilo directivo y estilo de comunicación representa una de las piezas clave en el desarrollo del proceso de Rediseño Organizacional, es por esto que éste trabajo de investigación e enfoca a este punto en

particular, además de realizar simultáneamente otras líneas estratégicas que están contenidas en el plan.

Communico tenía una plantilla de 38 consultores que habían sido integrados sin evaluar perfiles, únicamente fueron invitados porque ya se desenvolvían con éste rol, no existía convenio cuando se realizaba algún proyecto o incluso un contrato que los definiera como parte de Communico. Todos ellos se integraron en 20 especialidades: Aeronáutica, Comunicación Organizacional, Derecho, Ingeniería Industrial, Creatividad e Innovación, Sistemas, Calidad, Desarrollo Sustentable, Finanzas y Contabilidad, Ingeniería en Alimentos, Responsabilidad Social, Coaching, Recursos Humanos, Educación, Mercadotecnia, Traductor, Comercio y Negocios Internacionales, Emprendimiento, Planeación Estratégica y Ventas, de acuerdo a la experiencia y perfil que cada uno de ellos tenía. De la misma manera había 18 alianzas estratégicas con las que tampoco existía una formalización a través de un convenio o contrato por los proyectos realizados.

3.2.3 Pregunta de Investigación.

Nuestra pregunta de investigación es *¿Tendrá impacto el estilo de liderazgo de los consultores en el proceso de rediseño organizacional?*.

3.2.4 Objetivos.

Objetivo General: Identificar el estilo de liderazgo de los consultores y su impacto en el proceso de rediseño organizacional.

Objetivos Específicos:

- Identificar el estilo de liderazgo de los consultores de Communico.
- Destacar el impacto del estilo de liderazgo de los consultores de Communico en el proceso de rediseño organizacional.
- Plantear el esquema estratégico del proceso de Rediseño Organizacional de Communico.

3.2.5 Definición del Universo.

Inicialmente el Universo representaba 38 consultores, sin embargo, el proceso de formalizar a través de un contrato representó un filtro muy importante quedando únicamente 15 consultores identificados con el perfil adecuado.

3.2.6 Definición de Variables.

Variable Dependiente: El proceso de Rediseño organizacional.

Variable Independiente: El estilo de liderazgo.

Estilo Transformacional

En esta investigación se hace referencia al estilo de liderazgo transformacional planteado por Bernard Bass definiéndolo como “El/la consultor/a - líder con un estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto, dando y aceptando retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje, estimula en los participantes la preocupación por el logro de las metas y los anima a innovar, inspirándolos con optimismo, entusiasmo y estando siempre dispuesto para apoyarlos trabajando en equipo”

3.2.7 Hipótesis.

H1: El estilo de liderazgo de los consultores influye en el proceso de rediseño organizacional.

3.2.8 Metodología.

La metodología en la que se enmarca este estudio es de naturaleza no experimental de tipo descriptivo, de campo, transversal y correlacional.

3.2.9 Instrumento.

Una de las alianzas estratégicas de Comunico es Personae Consultores SC. una empresa de consultoría en Psicología Organizacional que da apoyo experto en el manejo del capital humano a los empresarios a fin de mejorar el ambiente laboral y potencializar los

resultados de las organizaciones. Esta empresa maneja varias pruebas psicométricas enfocadas a diferentes objetivos como el reclutamiento y selección de personal, sin embargo, ésta investigación se enfocó al Test LIFO, una prueba psicométrica de evaluación de estilo de liderazgo que acentúa el valor de aprender a trabajar con las diferencias individuales, de apreciar la contribución que cada estilo puede hacer al equipo de trabajo y de planificar la manera como utilizar estos estilos productivamente para aprovechar al máximo sus cualidades y lograr éxito, y que evaluado a través de un sistema en línea llamado PsicoSoft del cual Personae Consultores tienes la licencia, se evalúa a las personas en los siguientes aspectos:

1.- Comportamiento en condiciones habituales:

- a) Características productivas.(En condiciones habituales, de lucha y de tensión)
- b) Posibles excesos. (En condiciones habituales, de lucha y de tensión).
- c) Meta principal.
- d) Estilo de liderazgo.
- e) Área principal de riesgo
- f) Factores que facilitan el cambio.
- g) Uso productivo del tiempo.
- h) Conductas alarmistas.
- i) Área de oportunidad.
- j) Frase clave.
- k) Trabajo en equipo.
 - i. Contribuciones.
 - ii. Áreas de oportunidad.

2.- Comportamiento en condiciones de estrés.

- a) Características productivas.(En condiciones habituales, de lucha y de tensión)
 - b) Posibles excesos. (En condiciones habituales, de lucha y de tensión).
 - c) Meta principal.
 - d) Estilo de liderazgo.
 - e) Área principal de riesgo
 - f) Factores que facilitan el cambio.
 - g) Uso productivo del tiempo.
 - h) Conductas alarmistas.
 - i) Área de oportunidad.
 - j) Frase clave.
 - k) Trabajo en equipo.
- iii. Contribuciones.
- iv. Áreas de oportunidad.

Cada uno de los ítems mencionados arriba, se miden con la aplicación de un muy sencillo cuestionario de 18 enunciados descriptivos, cada uno seguido por cuatro terminaciones posibles, anotando 4,3,2,1 de acuerdo a la terminación que más se asemeja (4) y cuál es la que se asemeja menos(1).

3.2.10 Procedimiento.

En el procedimiento se abarcó dos áreas, una la obtención del estilo de liderazgo y el proceso de Rediseño Organizacional. Para la primera parte, seguimos este procedimiento:

- 1.- Aplicación del LIFO a través del sistema Psicosoft.
- 2.- Obtención de informe individual.
- 3.- Análisis de información obtenida del informe.

4.- Resumen y presentación del análisis realizado de manera individual.

5.- Realización de un cuadro comparativo en cada uno de los ítems para análisis global.

En cuanto al desarrollo del Rediseño Organizacional y que se hace de manera alterna a la obtención del estilo de liderazgo de cada uno de los consultores se llevará a cabo siguiendo estos pasos: Paso 1: Estudio Preliminar, Paso 2: Definir objetivos, Paso 3: Situación actual de la empresa, Paso 4: Resumen actual de la problemática, Paso 5: Propuesta, Paso 6: Implementación, Paso 7: Seguimiento.

3.2.11 Procesamiento de la información o los datos.

Una vez que cada uno de los consultores ha contestado el test de manera física o electrónica se tiene la hoja de respuestas y se captura en el sistema Psicosoft y se pide analizar los datos e imprimir la información procesada, dando un reporte que se anexa en el apéndice para su ejemplo y análisis.

Una vez que se tiene este reporte se analiza y sistetiza en un formato más dinámico y visual con la finalidad de facilitar los puntos clave y así realizar la retroalimentación de una mejor manera a cada uno de los consultores.

Es importante comentar que por cuestiones de confidencialidad el ejemplo que se maneja dentro de ésta investigación es de su servidora, la de los 14 consultores restantes únicamente estarán mencionados por su área de especialidad, es decir: Finanzas, Dirección Educativa, Planeación Estratégica, Responsabilidad Social, Administración de Proyectos, Relaciones Públicas, Relaciones Laborales, Escuela para padres, Compensaciones, Atención al cliente, Antropología Directiva, Liderazgo, Coaching y ventas, Gestión del cambio, Desarrollo Humano.

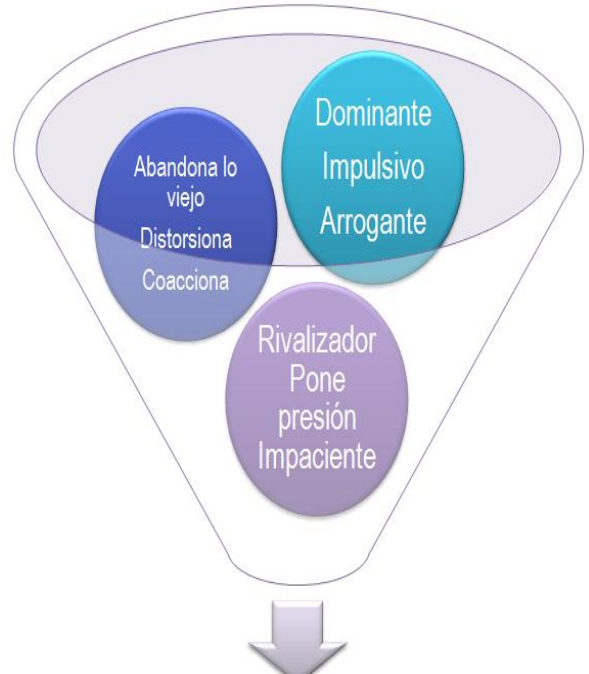
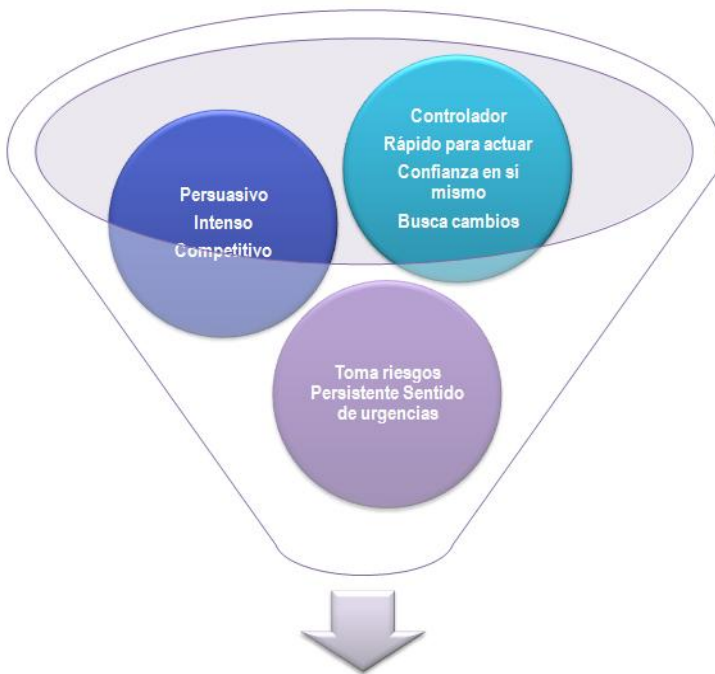
Nombre: Castillo Vega Maria Guadalupe	Fecha de nacimiento: 30 de marzo 1981
Escolaridad máxima: Maestría	Estado Civil: Casada
Fecha de aplicación: 31 de Marzo 2011	

El LIFO es una prueba psicométrica que se centra en identificar las fortalezas en diversas **CONDICIONES**, su finalidad es proyectar resultados en cuanto a meta principal de comportamiento, estilo de liderazgo, desempeño en el trabajo en equipo. El presente reporte inicia con el análisis en situaciones habituales para después considerar el comportamiento en situaciones de estrés; lo anterior permitirá reafirmar más las fortalezas y poner énfasis en las áreas de oportunidad detectadas.

COMPORTAMIENTO EN CONDICIONES HABITUALES:

CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS:

POSIBLES EXCESOS



CONDICIONES HABITUALES
 Le gusta tener el control de la relación y determinar el curso de lo que ocurre.
 Actúa con rapidez y expresa un sentido de urgencia a los demás para que actúen ahora.
 Disfruta el desafío de situaciones y personas difíciles.
 Le gusta el paso rápido, la variedad, la novedad y los proyectos nuevos.
 Rápido para moverse, usar una oportunidad o crearla, prueba y presiona para llegar a la resistencia oculta.

CONDICIONES DE LUCHA
 Expresa su posición con firmeza y convicción.
 Confronta el desacuerdo y estimula a los demás a ventilar el suyo.
 Rápido para proteger derechos e intereses contra la explotación.
 Es persistente con los otros y no cede en sus esfuerzos hasta lograr que se tome una decisión clara y tajante.
 Rápido para convertir objeciones ajenas en ventajas propias.

CONDICIONES DE TENSIÓN
 Invierte grandes cantidades de energía en varias direcciones simultáneamente.
 Rápido para responder a emergencias y resolver problemas.
 Es capaz de hacer muchas cosas con un poco de ayuda puede enfrentar el stress.

CONDICIONES HABITUALES
 Domina y elimina la expresión de datos importantes por parte de otros. Sacrifica a pensamiento por acción y puede abrumar a los demás con un sentido de emergencia.
 Puede llegar a tomar un desafío por el desafío mismo aun cuando no sea productivo.
 Puede no prestar suficiente atención al mantenimiento de viejos proyectos exitosos.
 Puede tratar de forzar acción cuando no sea necesaria. Puede hacer sentir a los demás sentimiento de culpa.

CONDICIONES DE LUCHA
 Puede volverse arrogante y exigente, frustrando a otros.
 Puede exagerar el desacuerdo, haciendo difícil para los demás el encontrar solución.
 Demasiado alerta y dispuesto para el combate, hace que los demás se pongan a la defensiva.
 Puede presionar a los demás y no dejar lugar para reflexionar antes de tomar decisión.
 Puede ofrecer respuestas demasiado simples para problemas complejos, apresuradamente.

CONDICIONES DE TENSIÓN
 Corre el riesgo de dispersar sus esfuerzos, extenuarse y perder la efectividad.
 Responde sin verificar estrategias o sin aclarar con autoridad.
 Puede no dejar que los demás actúen como una fuente de consejo, como un recurso.

Meta principal: Ser visto como activo y competente.

Estilo de liderazgo: Directivo. Usa la autoridad. Organiza a los demás para que ellos logren los resultados deseados. Utiliza ideas de los otros y crea con ellas, retiene el poder para sí, se incluye directamente en lo que inicia.

Área principal de Riesgo: Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error. Avanza decididamente en áreas inexploradas. Deposita su confianza en sí mismo. Confrontación y visibilidad. Entusiasta.

Factores que facilitan el cambio: Presentación dinámica. Planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados, crea una nueva base de operaciones más promisorias, obtiene una ganancia mayor.

Uso productivo del tiempo: Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.

Conductas alarmistas. Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de completamiento.

Área de oportunidad: Mi foco (concéntrese)

Frase clave: Esto es lo que yo haré hoy.

TRABAJO EN EQUIPO

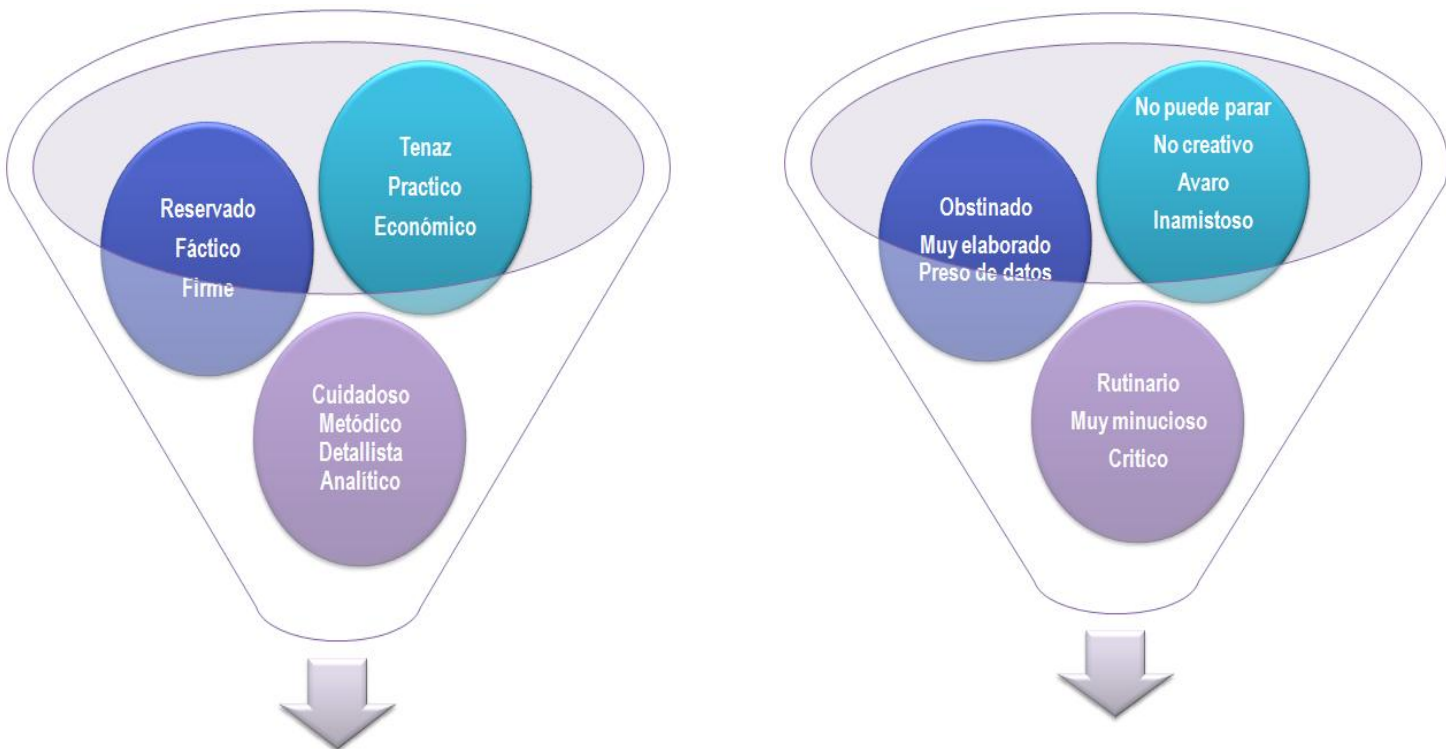
Contribuciones: Mucha iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Le gusta debatir ideas. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Organiza personas y/o recursos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.

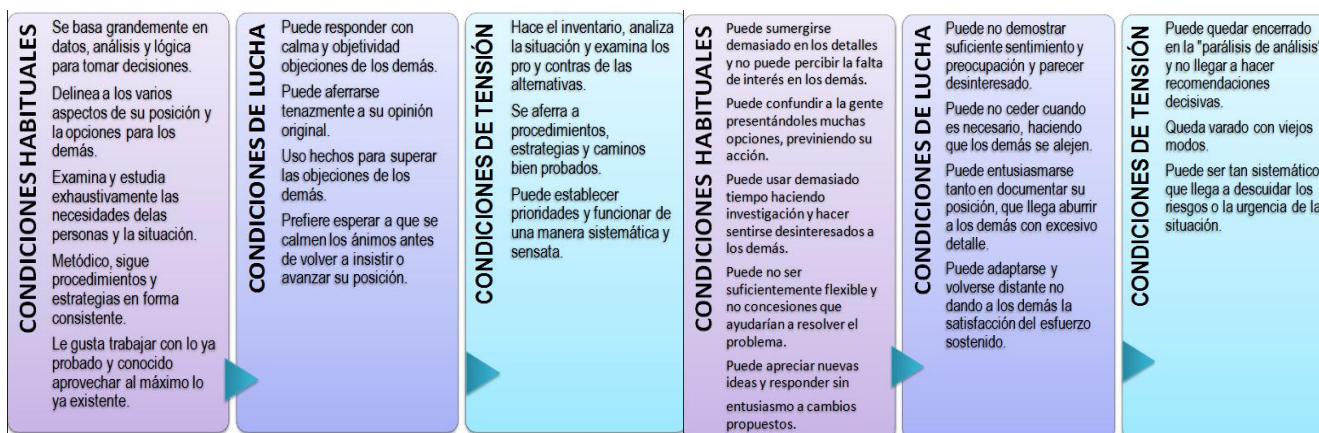
Áreas de oportunidad Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo. Tiende a ser demasiado orientado a la acción, impulsivo y muy reactivo a condiciones de estrés.

COMPORTAMIENTO EN CONDICIONES DE ESTRÉS.

CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS

POSIBLES EXCESOS





Meta principal: Ser visto como objetivo y racional.

Estilo de liderazgo:

Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes, prácticos y exactitud.

Área principal de Riesgo:

Prefiere la demora al error. Corre riegos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos.

Factores que facilitan el cambio. Datos de estudios. Tiempo para planificar a largo plazo, con detenimiento "es una extensión de lo que ya tenemos". Abordaje lógico, racional. Consistencia con estrategias y procedimientos anteriores. Beneficios prácticos y ventajas de costo.

Uso productivo del tiempo: Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.

Conductas alarmistas. Informes demasiado detallados. Continúa discutiendo en las juntas. Pospone hasta tener más datos.

Área de oportunidad: Mi acción (haga)

Frase clave: Esto es lo que voy a hacer.

TRABAJO EN EQUIPO

Contribuciones:

Se basa en datos y en análisis lógicos de problemas, buscando la solución de manera metódica. Trata de obtener la máxima utilización de los recursos. Muestra un alto grado de persistencia en su análisis de posibilidades antes de abandonar una situación.

Planifica proyectos. Controla tareas, producción y proyectos. Usa al máximo los procedimientos y las políticas. Soluciona problemas cuando la situación requiere de pensamiento pragmático.

Áreas de oportunidad

Tiende a no querer retractarse de su posición previa. Puede tender a retraerse de una situación de conflicto y esperar a que su oponente "vea la luz". Tiende a no querer actuar hasta tener todos los hechos y los datos, a encerrarse en sus propias convicciones y no considerar las de otros.

4.RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con la finalidad de hacer más práctico éste apartado, los resultados de cada una de las especialidades se anexa en el apéndice.

4.1-Discusión del tema

El objetivo principal de esta investigación fue el obtener el tipo de liderazgo de cada uno de los consultores que integran Comunico bajo la línea del liderazgo transformacional definido como “El/la consultor/a - líder con un estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto, dando y aceptando retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje, estimula en los participantes la preocupación por el logro de las metas y los anima a innovar, inspirándolos con optimismo, entusiasmo y estando siempre dispuesto para apoyarlos trabajando en equipo”

Los tipos de liderazgo que se pueden tener a través de la prueba de LIFO tanto en condiciones habituales como de stress son:

- Cooperativo y de participación: Solicita excelencia, enfatiza la lealtad, se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar.
- Directivo: Usa la autoridad (retiene el poder para sí)
- Reservado: A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes, practicalidad y exactitud.

Retomando el planteamiento y definición de Bernard Bass y empatándolo con los tipos de liderazgo arrojados por la prueba de LIFO, el tipo de liderazgo más apegado a su definición es el Cooperativo y de participación, de manera resumida, tendríamos la siguiente tabla:

Tabla 21
Descripción de tipos de liderazgo de acuerdo al LIFO

Especialidad	Tipo de liderazgo en condiciones habituales	Tipo de liderazgo en condiciones de Stress
Finanzas y Desarrollo Humano	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)
Dirección Educativa	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad.	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad.
Planeación Estratégica	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema .Estructura formal.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema .Estructura formal.
Finanzas y Responsabilidad Social	Le gusta delegar. Directivo. Usa la autoridad. Organiza a los demás para que ellos logren los resultados deseados.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes, practicalidad y exactitud.
Administración de Proyectos	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad. Se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema .Estructura formal.
Relaciones Publicas	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema .Estructura formal.
Relaciones Laborales	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)
Escuela para padres	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes, practicalidad y exactitud.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)
Compensaciones	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)
Atención al Cliente	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema .Estructura formal.
Antropología Directiva	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)
Liderazgo	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes.
Coaching y Ventas	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad. Se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar.	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad. Se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar.
Gestión del Cambio	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad. Se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema .Estructura formal.
Desarrollo Humano	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad. Se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar.

Tabla 22
Tipos de liderazgo de acuerdo al LIFO

Especialidad	Tipo de liderazgo en condiciones habituales	Tipo de liderazgo en condiciones de estrés
Finanzas y Desarrollo Humano	Directivo	Directivo
Dirección Educativa	Cooperativo y de participación	Cooperativo y de participación
Planeación Estratégica	Reservado	Reservado
Finanzas y Responsabilidad Social	Directivo	Reservado
Administración de Proyectos	Cooperativo y de participación	Reservado
Relaciones Publicas	Directivo	Reservado
Relaciones Laborales	Directivo	Directivo
Escuela para padres	Reservado	Directivo
Compensaciones	Directivo	Directivo
Atención al Cliente	Directivo	Reservado
Antropología Directiva	Cooperativo y de participación	Directivo
Liderazgo	Reservado	Reservado
Coaching y Ventas	Cooperativo y de participación	Cooperativo y de participación
Gestión del Cambio	Cooperativo y de participación	Reservado
Desarrollo Humano	Directivo	Cooperativo y de participación

De manera que de las 15 especialidades que ahora se tiene en Comunico, las que representan oportunidad en el esquema estratégico sobre el cual plantear el esquema de crecimiento e inclusión de un equipo de colaboradores, instructores, capacitadores u consultores para fortalecer un liderazgo cooperativo y de participación son:

- 1.-Dirección Educativa.
- 2.-Administración de Proyectos.
- 3.- Antropología Directiva.
- 4.- Coaching y ventas.
- 5.- Gestión del Cambio.
- 6.-Desarrollo Humano.

A continuación y en este apartado de la investigación se explicará detalladamente el desarrollo de cada una de las líneas estratégicas que se plantean en el proceso de Rediseño Organizacional.

a) Estructura Legal

El 23 de marzo del 2011 nace Comunico Aprendizaje Organizacional S. y se constituye ante la Notaría No.30 con el Lic. Iván Lomelí Avendaño con la escritura No.8843 como Comunico Aprendizaje Organizacional S.C, el 1 de junio del presente iniciamos facturando electrónicamente a través del convenio con la empresa e-digital.com.mx.

A partir del mes de abril se realizó la contratación de servicios contables a través de Vera Gonzalez y Asociados esto con la intención de cubrir al 100% con las obligaciones y derechos como sociedad civil. A través de un convenio con consultores y alianzas se acordó que por estrategia fiscal Comunico facturaría los servicios de los consultores y estos a su vez presentarían recibo de honorarios por el concepto y con las alianzas, la alianza facturaría por el concepto y a Comunico le depositaría él % acordado con cada una de ellas.

En los meses de Mayo y Junio se realizaron 2 tipos de convenios/contratos a través del despacho de abogados Serjufi para los consultores y las alianzas lo que involucraba formalizarse como parte de Comunico a través del pago de una anualidad.

b) Plan de negocios

Se redefinió el mercado meta enfocándonos a las Pymes en el Bajío a corto plazo y a largo plazo en toda la República Mexicana. Focalizamos las ventajas competitivas enfocadas en una línea muy puntual, el ofrecer un servicio se impacto es decir, que a través de cualquiera de los servicios pudiéramos realmente “detonar el talento” y que esto se viera reflejado en las organizaciones.

Actualmente estamos trabajando en las estrategias de promoción y publicidad en base a un presupuesto, lo que ya tenemos muy definido son los beneficios que Comunico ha planteado como ventajas competitivas plasmados en un tipo de díptico en forma de cubo realizado en material ecológico y en el cual a través de fórmulas describimos quienes somos, nuestro equipo, alianzas estratégicas, clientes y los servicios ofrecidos, éste servirá como estrategia de posicionamiento pero también como material de ventas.

Comunico tiene participación en un espacio semanal como comentaristas de negocios a través de Cablecom para el estado de Querétaro y el bajío, además de participar en un artículo en la sección de mente exitosa y emprendedora en la revista “Mundo Pequeño” dirigida a padres de familia con emisión trimestral para el estado de Querétaro.

c) Filosofía y cultura organizacional

Se trabajó mucho con el tema de la filosofía y la cultura empresarial que realmente nos llevara en la línea de los valores y lo que Comunico quería lograr a través de nuestro equipo, facilitadores, instructores, capacitadores y alianzas en las organizaciones, así que realizamos una revisión de la misión, visión y slogan y finalmente se hicieron estas adecuaciones:

Misión anterior

Somos emprendedores que trabajan con emprendedores para ofrecerles soluciones de consultoría y capacitación superando sus expectativas.

Misión actual

Inspirar a los emprendedores guiándolos en el reto de iniciar y desarrollar un negocio, así como a las Pymes y organizaciones en el proceso de rediseño organizacional a través de la consultoría, asesoría y capacitación fortaleciendo sus áreas de oportunidad.

Visión anterior

Ser la mejor opción en consultoría y capacitación en el país con una imagen de calidad y profesionalismo reconocida por los clientes.

Visión Actual

Ser la mejor opción en consultoría, capacitación y desarrollo de Plan de Negocios en el país con una imagen de calidad y profesionalismo reconocida por los clientes.

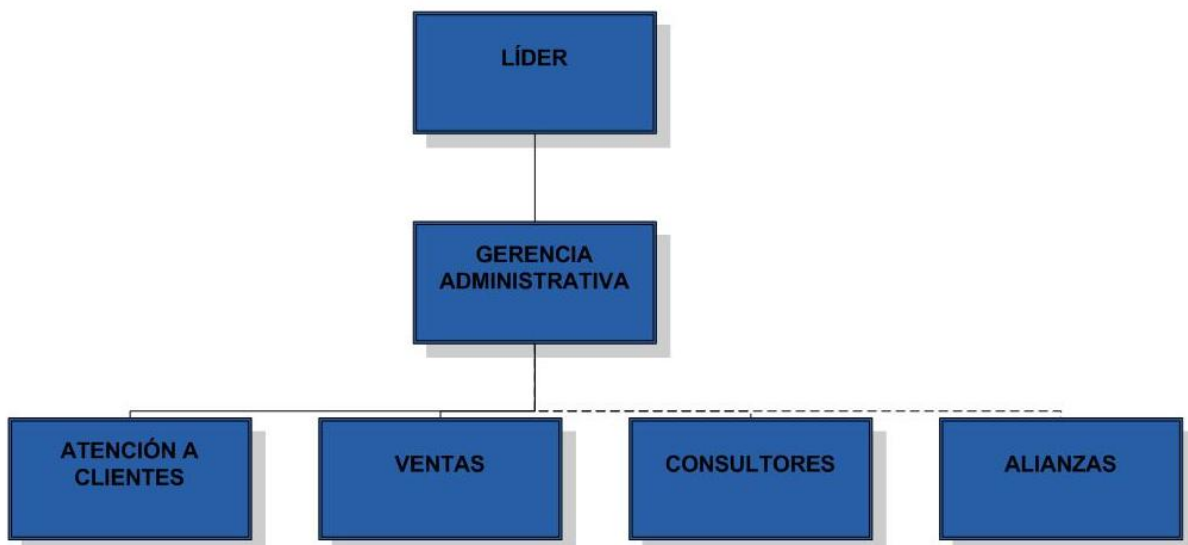
Slogan anterior

Ideas que generan ideas

Slogan actual

Detonando tu talento

Se definió el organigrama y se desarrollaron las descripciones de puestos de cada uno basado en competencias y talentos, quedando de la siguiente manera:



Fuente: Archivo interno de la empresa 2011

d) Planeación estratégica

El desarrollo de éste apartado, representa la parte medular en el proceso de Rediseño Organizacional de Comunico, entre las acciones que tenemos ya programas y que incluso ya se está trabajando en las líneas estratégicas son:

- a) El enfoque a Pymes y el acercamiento a los programas de apoyo y subsidio por parte del gobierno para los programas de consultoría y capacitación.
- b) La obtención del estilo de liderazgo de los consultores para establecer el esquema de crecimiento e inclusión de los facilitadores y consultores en cada área específica, que se llevó a cabo a través de ésta investigación y que nos permite tener una base muy sólida para marcar la estrategia de crecimiento e inclusión de consultores.
- c) Fortalecimiento de las relaciones públicas a través de convenios con universidades y entidades de gobierno para la participación en foros, conferencias, talleres y cursos, y en éste sentido ya se hizo un convenio para apoyar en el aprendizaje de los estudiantes colaborando en paneles, conferencia y ponencias en ITQ, COBAQ, UTEQ, UVM, ITESM,
- d) Acercamiento a alianzas estratégicas para establecer una red de negocios que nos permita atender de una mejor manera las necesidades de las empresas, en este rubro, se ha designado los días miércoles para reuniones de emprendedores con la finalidad de intercambiar tarjetas y estrategias.
- e) Establecer un programa de sistema de control y evaluación de los servicios ofrecidos, con la finalidad de evaluar y retroalimentar el impacto de cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa, en cuanto a éste punto, se ha desarrollado a través de un practicante del ITQ los diferentes esquemas de evaluación de los servicios que ofrece Comunico tanto para una satisfacción del cliente como para la retroalimentación del capacitador, instructor, consultor o facilitador.

Con toda la investigación desarrollada nos permitimos comprobar y validar la hipótesis planteada en ya que el estilo de liderazgo de cada uno de los consultores de Comunico repercute directamente el en proceso de rediseño organizacional ya que es el principal activo de conocimiento y publicidad con el que cuenta la organización.

4.3 Conclusiones.

Realizar éste trabajo de investigación ha representado un aprendizaje y crecimiento verdaderamente significativo, sin duda alguna y como ya lo he mencionado, el emprender no es una tarea fácil y se requiere de mucha tenacidad, esfuerzo y perseverancia.

El poder aplicar muchas de las herramientas como administradora a través de una idea de negocio en Comunico ha representado un cúmulo incontable de aciertos y errores que me han permitido un aprendizaje práctico, así como un crecimiento empresarial muy importante.

A través de ésta etapa de Rediseño Organizacional planteada y ejecutada se tiene una estructura más sólida y fuerte, con mucho más herramientas para competir y para crecer. El haber identificado los estilos de liderazgo de cada uno de los consultores representa los cimientos para crear una estructura definida a través de la proyección de integrar a más consultores, instructores, facilitadores y capacitadores alineados a la cultura de la organización.

Es muy importante destacar que de las 15 especialidades analizadas tenemos una Antropología Directiva que cumple de manera idónea con el perfil buscado para un coordinador de área de consultores es decir, como Cooperativo y de participación en condiciones habituales y como directivo en situaciones de stress, por lo que se tendrá que trabajar bajo ésta línea para crear una base consultores sana, sólida y con el perfil que requiere el mercado.

Todo lo planteado en esta investigación se ha venido aplicando desde Enero de este año y se terminará de implementar hasta finales de este año, pero al concluir me queda claro que inicia otro ciclo, que sé, lo afinaremos en el doctorado a través de otra investigación, finalmente, es apasionante el dedicar parte de tu vida a una idea, a un sueño y que ahora se ha convertido en una realidad.

LITERATURA CITADA

- Alvarez, M. (2000): *El liderazgo en los procesos educativos*. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. ICE. Universidad de Deusto.
- Bass Bernard. (2000): *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero.
- Bautista S (2008) "*Habilidades de dirección del servidor público*" obtenido en Febrero del 2011 desde <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/Estilos%20de%20liderazgo%20antecedentes.htm>
- Bycio P. Hackett R. & Allen J. (1995): *Further Assessment of Bass' Conceptualization of Transaccional and Transformational Leadership*. Journal of Applied Psychology.
- Charan Ram (Jul-Agosto 2007) "*Habilidades del Liderazgo*" Gestión de Negocios.
- Coopers & Lybrand (1994): *El Capital Humano y la Empresa*. Madrid: Cuadernos de cinco días.
- Day, C. Hall, C. Whitaker, P. (2002): *Promoción del liderazgo en la Educación Primaria*: Madrid, La Muralla.
- Don Hellriegel D, Slocum J (1998) "*Administración*" 7ma. Edición, Ed. Thompson
- Folkman J y Zenger J (Oct-Nov 2009) "*El líder extraordinario*" Capítulo México, Gestión de Negocios. p.p 123
- Ginebra J.(Octubre 2004) "*Liderazgo: mitos y realidades*" Istmo p.p 36
- Giejsel, F. Slegers P. & Van Den Berg, D. (2000): *El liderazgo transformacional como condición que favorece la implementación de programas de innovación a gran escala*. III Congreso Internacional sobre dirección. Universidad de Deusto.

Gómez Ceja, Guillermo. *“Planeación y Organización de Empresas”*. Octava edición. Editorial McGraw Hill. México, 1994. 432 p.

Gross Manuel (Agosto/2009) *“Estilos de Administración Teoría X y Teoría Y”* obtenido el 22 de Febrero del 2011, desde, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/576555/Estilos-de-Administracion-Teoria-X-y-Teoria-Y.html>

Hellriegel D y Slocum J.W (2010) *“Modelo de Rasgos”* Administración 7ª. Ed.

Kakabadse A. (2001) *“Genealogía del Liderazgo”* Gestión del Negocios p.p 127

Koontz H., Weihrich H, (2008) *“Administración una perspectiva global”* 11a Edición. McGraw Hill

Levering R (Abril-Mayo 2009) *“9 pasos para crear un gran lugar para trabajar”* Gestión de negocios p.p 26

Marco, G., (2004) *“Ética y Liderazgo Empresarial: una complementariedad necesaria”*

Manz, L.T y Sims H.P (1993) *“Super liderazgo”* Paidós, Barcelona.

Monney J. (1954) *“Principios de la organización2”* Editorial Cultura

Münch Galindo, Lourdes y , José García Martínez. *“Fundamentos de Administración.”* Editorial Trillas. México, 1986. 240 p.

Reyes Ponce, Agustín. *“Administración de Empresas. Teoría y Práctica.”* Segunda parte. Editorial LIMUSA. México, 1999. 294 p.

Rincón A.(2003) *“Mauro el camino del líder”* Master Class

Rovira A. (Noviembre 2007) *“El proceso de cambio organizacional”* Gestión de Negocios. p.p 86

Slocum J.W (2010) *“Liderazgo: simple pero no fácil”* Gestión de negocios p.p 90

Soraluce S. (2010) *“El mito del Líder”*Ed. Prentice Hall

Villa, A. Villardon, L. (1988): “*El rol del liderazgo en la dirección actual*”.

Warren B (Mayo 2007) “*Lecciones de Liderazgo*” Gestión de Negocios p.p 45

Warren B. (2000) “*Managing the dream: Reflections on Leadership and Change*”

Perseus Books,

Zabludovsky G.(1993), “*Autoridad, liderazgo y democracia*” Otoño.

APENDICE

APENDICE A

1.- *“Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”*

Liliana Pedraja R. y Emilio Rodríguez P. Recibido el 11 de marzo de 2004, aceptado el 28 de octubre de 2004

Resumen:

El presente estudio tiene como objetivo fundamental analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Para este efecto, se trabaja con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá. En este contexto, se relacionan econométricamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados.

Los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

Palabras claves: Estilos de liderazgo, eficacia, organizaciones públicas.

Abstract :The main objective of the present work is to analyze the influence of leadership style on the effectiveness in a group of public organizations. This study considered a sample of 42 directors from 10 public organizations in the Tarapacá region of Chile. In this context, leadership styles, is relationship with effectiveness. Results obtained show that these public institutions present a high degree of collaborative and participative leadership styles, whereas instrumental leadership style appears at a medium level. In addition, participative and collaborative leadership styles have a positive influence on the

effectiveness of public organizations, while instrumental leadership style has a negative influence.

Keywords: Leadership style, effectiveness and public organizations.

2.- *“Habilidades de dirección del servidor público, en la facultad de estudios superiores de Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México”*

Bautista Alvarado Susana Delfina. Recibido en Mayo del 2008.

Resumen:

La investigación tuvo como objetivo conocer las habilidades para la dirección de los dirigentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México, y presentar estrategias de seguimiento y autoevaluación, en el contexto de un programa. El diseño fue un estudio transversal descriptivo y correlacional. La población y muestra no probabilística, se conformó por servidores públicos que laboran en la Institución.

La técnica para la recolección fue la entrevista u la encuesta, utilizando un instrumento que se estructuró en 3 cuestionarios. La confiabilidad de los instrumentos se obtuvo a través de juicios de expertos y con la prueba Alfa de Cronbach en su vinculación con el referente teórico.

El análisis e interpretación se realizó de forma cualitativa y cuantitativa, obteniendo la correlación entre la variables, dimensiones, indicadores de dirección y liderazgo; lo que determinó la influencia de las habilidades de dirección en el estilo de liderazgo, así como, enfatizó el conocimiento de las habilidades para la dirección que los servidores públicos aplican en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México. Con ello, se propone un programa de fortalecimiento y desarrollo de habilidades directivas.

Abstract. This research has had as objective to know managers' management skills of the Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México, and, as a result of it, launch a monitoring and self-assessment strategies program. Research design was a transverse descriptive and correlational study. Population and non-probabilistic sample were made up by civil servants who work in this institution.

The techniques used for data were interview and questionnaire, and an instrument divided in three questionnaires was used. Trust in instruments was developed by expert judgements and Alfa Cronbach test, linked with the theoretical referent.

Analysis and interpretation was made from the quantitative and qualitative perspective, getting correlation between variables, dimensions, management and leadership indicators; all that determined influence from management skills over leadership style. Also management skills that are applied by public servants in the Facultad de Estudios Superiores de Acatlán, Universidad Autónoma del Estado de México, were known. Therefore, a program to strengthen and develop management skills was suggested.

APENDICE B**CUESTIONARIO DE TEST LIFO**

Nombre:	Fecha de nacimiento:
Escolaridad máxima:	Estado Civil:
Fecha de aplicación:	

LIFO Instrucciones:

Esto no es un test con respuestas correctas o incorrectas, es un cuestionario que le permite a usted describir sus estilos de vida principal y secundario, con el fin de identificar los modos productivos y anti productivos como usted utiliza sus fuerzas.

A continuación usted encontrará enunciados descriptivos, cada uno seguido por cuatro terminaciones posibles, lea cada una cuidadosamente y anote los números 4, 3, 2, 1 de acuerdo a cual es la terminación que MAS SE ASEMEJA(4) y cuál es la que SE ASEMEJA MENOS(1). Los números no deben repetirse en cada problema.

Si encuentra que algunos enunciados del cuestionario tiene dos o más terminaciones que se asemejan de igual manera, o que son igualmente distintas a como usted siente que es, colóquelas en orden de todos modos, aunque le resulte difícil.

ME SIENTO MÁS CONTENTO CONMIGO MISMO CUANDO:

- Actúo con idealismo y optimismo
- Veo una oportunidad de liderazgo y voy detrás de ella
- Busco mi propio interés y dejo a los demás buscar el suyo
- Me adapto al grupo en el cual me encuentro

SOY SUMAMENTE APTO PARA TRATAR A OTROS:

- Respetuosa, cortés y admirativamente
- Activa, enérgicamente y con seguridad en mi mismo
- Cuidadosa, reservadamente y con tranquilidad
- Con simpatía, social y amistosamente

HAGO SENTIR A LOS OTROS:

- Bien considerados, capaces y dignos de que se les pida consejo
- Interesados y entusiasmados por asociarse conmigo en lo que deseo hacer
- Tratados con justicia, respetados y apreciando la consideración que les profeso
- Complacidos, impresionados conmigo y deseosos de tenerme cerca

EN UN DESACUERDO CON OTRA PERSONA ME VA MEJOR SÍ:

- Me fío del sentido de justicia de la otra persona
- Trato de manejarla por medio de mi astucia y superioridad táctica
- Permanezco compuesto, metódico e impasible
- Soy flexible y me adapto a la otra persona.

EN MIS RELACIONES CON LOS DEMÁS PUEDO:

- Volverme confidencial y dar confianza aún a aquellos que no parecen buscarla

- Volverme agresivo y aprovecharme de los otros, antes de que se den cuenta que no he sido considerado con ellos
- Volverme suspicaz y prudente y tratarlos con demasiada reserva
- Volverme demasiado amistoso y hallarme en medio de gente, aún cuando no he sido especialmente invitado

IMPRESIONO A LOS DEMÁS COMO:

- Una persona ingenua que tiene poca iniciativa y confianza en sí misma
- Un “agudo corredor de bolsa” que siempre trata de sacar el mejor partido posible de la ganga
- Un individuo obstinado que es frío hacia los demás
- Una persona inconsistente que nunca toma una verdadera posición personal

SIENTO QUE PUEDO PERSUADIR A LA GENTE SIENDO:

- Modesto e idealista
- Persuasivo y triunfante
- Paciente y práctico
- Entretenido y animado

EN MIS RELACIONES CON LOS DEMÁS SOY SUMAMENTE APTO PARA SER:

- Creíble, confiable y de apoyo para otras personas
- Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás para que las lleven a cabo
- Práctico, lógico y cuidadoso en saber con quién estoy tratando
- Interesado en saber todo acerca de ellos y ansioso por ajustarme a lo que esperan de mí

SIENTO SUMA SATISFACCION CUANDO LOS DEMÁS ME VEN COMO:

- Un amigo leal y de confianza
- Una persona que puede tomar ideas y ponerlas en práctica
- Una persona práctica y que piense por sí misma
- Una persona digna de atención y significativa

SI NO OBTENGO LO QUE QUIERO DE UNA PERSONA TIENDO A:

- Rendirme de buena gana y justificar la inhabilidad de la otra persona para hacer lo mismo
- Reclamar mis derechos y tratar de persuadirla para que lo haga de todas maneras
- Sentirme indiferente y encontrar otra manera de conseguir lo que quiero
- Tomármelo en broma y ser flexible acerca del problema

ANTE EL FRACASO SIENTO QUE MEJOR ES:

- Acudir a otros y confiar en su ayuda
- Luchar por mis derechos y tomar lo que realmente me merezco
- Mantener lo que ya tengo y desentenderme de los demás
- Conservar la imagen y tratar de venderme al mejor precio posible

TEMO QUE A VECES LOS DEMÁS PUEDEN VERME COMO:

- Sometido e impresionable
- Agresivo y arrogante
- Frío y obstinado
- Superficial y en busca de atención

EL MEJOR MODO DE TRIUNFAR EN LA VIDA ES:

- Ser una persona digna de recompensa y confiar en quienes tienen autoridad para reconocer mi valor
- Trabajar para establecer un derecho de avanzar y luego reclamarlo

- Preservar lo que ya tengo y construir sobre ello
- Desarrollar una personalidad exitosa que llame la atención de los demás

AL TRABAJAR CON UNA PERSONA DIFÍCIL:

- Averiguo con otros como han resuelto el problema y sigo sus consejos
- Llego a un acuerdo con la persona y sigo junto a ella del mejor modo posible
- Decido por mí mismo lo que es correcto y mantengo mis propias convicciones
- Me modifico de manera de adaptarme a la otra persona y hacer la relación más armónica

IMPRESIONO A LOS DEMÁS COMO:

- Una persona confiada que aprecia su ayuda y consejo
- Una persona con confianza en sí misma que toma la iniciativa y hace trabajar a la gente
- Una persona estable que trata con los demás de una manera conservadora
- Una persona entusiasta que puede congeniar con casi todo el mundo

SIENTO QUE EN UN ÚLTIMO ANÁLISIS ES MEJOR:

- Simplemente aceptar la derrota y buscar lo que deseo en alguna otra parte
- Empeñarme en una lucha de estrategias, antes que perder y no obtener nada
- Ser suspicaz y posesivo antes que renunciar a los que ya tengo
- Transigir y continuar por el momento

A VECES PUEDE SER:

- Fácilmente influenciado y falta de seguridad
- Agresivo, ambicioso y arrogante
- Desconfiado, frío y crítico
- Pueril y queriendo ser la estrella del espectáculo

A VECES PUEDO HACER QUE LOS DEMÁS SE SIENTAN:

- Superiores y condescendientes conmigo
- Utilizados por mí y enojados conmigo
- Injustamente tratados y fríos hacia mí
- Impacientes e indiferentes hacia mí

APENDICE C

Tabla 21
Resultados del LIFO en condiciones habituales

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
1	Finanzas y Desarrollo Humano	Controlador, rápido para actuar, Confianza en sí mismo, busca cambios Persuasivo Intenso, Competitivo Toma riesgos Persistente	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados.
2	Dirección Educativa	Considerado Idealista Modesto Da confianza Leal Da apoyo Receptivo Responde al pedido Busca la excelencia Cooperativo	Se niega a sí mismo No practico Se auto desvaloriza Ingenuo Obligado Paternal Pasivo Demasiado comprometido Perfeccionista Fácilmente Influenciabl	Ser visto como una persona sensible y de valor	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad.	Se pronuncia públicamente en cuestiones de principios. Tiene confianza, intercambia confidencias. Se compromete a responder en estándares.	Participación en el grupo. Planificación, establece metas, comparte sentimientos. Consistencia con ideales y estándares. No perjudica a nadie "es una extensión de aquello en lo que creemos", personas.
3	Planeación Estratégica	Tenaz Práctico Económico Reservado Fático Firme Cuidadoso Metódico Detallista Analítico	No puede parar No creativo Avaro Inamistoso Preso de datos Obstinado Muy elaborado Rutinario Muy minucioso Crítico	Ser visto como objetivo y racional.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal.	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos	Tiempo para planificar a LP, con detenimiento. Abordaje lógico, racional. Consistencia con estrategias y procedimientos anteriores. Beneficios prácticos y ventajas de costo

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
4	Finanzas y Responsabilidad Social	Considerado Idealista Modesto Da confianza Leal Da apoyo Receptivo Responde al pedido Busca la excelencia Cooperativo Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente Sentido de urgencia	Se niega a sí mismo Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente No práctico Se auto desvaloriza Ingenuo Obligado Paternal Pasivo Demasiado comprometido Perfeccionista Fácilmente Influenciable	Ser visto como una persona sensible y de valor. Ser visto como activo y competente.	Le gusta delegar. Directivo. Usa la autoridad. Organiza a los demás para que logren los resultados deseados.	Tiene confianza en otros. Intercambia confidencias. Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error. Avanza decididamente en áreas inexploradas	Planificación, establece metas, comparte sentimientos. No perjudica a nadie "es una extensión de aquello en lo que creemos", tal como lo queremos, nos ayudará a ser mejores personas.
5	Administración de Proyectos	Considerado Idealista Modesto Da confianza Leal Da apoyo Receptivo Responde al pedido Busca la excelencia Cooperativo	Se niega a sí mismo No práctico Se auto desvaloriza Ingenuo Obligado Paternal Pasivo Demasiado comprometido Perfeccionista Fácilmente Influenciable	Ser visto como una persona sensible y de valor.	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad. Se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar.	Se pronuncia públicamente en cuestiones de principios. Tiene confianza en otros. Intercambia confidencias. Se compromete a responder en estándares elevados.	Participación en el grupo. Planificación, establece metas, comparte sentimientos. Consistencia con ideales y estándares. No perjudica a nadie "es una extensión de aquello en lo que creemos", tal como lo queremos, nos ayudará a ser mejores personas.

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
6	Relaciones Publicas	Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente Sentido de urgencia	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad , obtiene resultados.
7	Relaciones Laborales	Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente Sentido de urgencia	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad , obtiene resultados.
8	Escuela para padres	Flexible Experimental Jovial Entusiasta Usa el tacto Adaptable Habilidad social Negocia Animado Inspirador	Inconsistente Sin rumbo Pueril Agitado Evita confrontación Sin convicciones Manipulador Cede demasiado Melodramático Exagerado	Ser visto como alguien que gusta y que es aceptado.	Reservado . A través de estrategias , procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes , práctico y exactitud.	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos.	Franqueza y calidez de los demás. Consenso, aliento y apoyo, implicaciones para la relación social, valor de relaciones públicas, incrementa nuestra cohesión y moral, nos hace más importantes, aumenta nuestra reputación.

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
9	Compensaciones	Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados.
10	Atención al Cliente	Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente Sentido de urgencia	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados.
11	Antropología Directiva	Considerado Idealista Modesto Da confianza Leal Da apoyo Receptivo Responde al pedido Busca la excelencia Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente Sentido de urgencia	Se niega a sí mismo No practico Se auto desvaloriza Ingenuo Obligado Paternal Pasivo Demasiado comprometido Perfeccionista Fácilmente Influenciable Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como una persona sensible y de valor	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad.	Se pronuncia públicamente en cuestiones de principios. Tiene confianza en otros. Intercambia confidencias. Se compromete a responder en estándares elevados.	Participación en el grupo. Planificación, establece metas, comparte sentimientos. Consistencia con ideales y estándares. No perjudica a nadie "es una extensión de aquello en lo que creemos", tal como lo queremos, nos ayudará a ser mejores personas.

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
12	Liderazgo	Flexible Experimental Jovial Entusiasta Usa el tacto Adaptable Habilidad social Negocia Animado Inspirador	Inconsistente Sin rumbo Pueril Agitado Evita confrontación Sin convicciones Manipulador Cede demasiado Melodramático Exagerado	Ser visto como alguien que gusta y que es aceptado.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes, práctico y exactitud.	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos.	Franqueza y calidez de los demás. Consenso, aliento y apoyo, implicaciones para la relación social, valor de relaciones públicas, incrementa nuestra cohesión y moral, nos hace más importantes, aumenta nuestra reputación.
13	Coaching y Ventas	Considerado Idealista Modesto Da confianza Leal Da apoyo Receptivo Responde al pedido Busca la excelencia Cooperativo	Se niega a sí mismo No practico Se auto desvaloriza Ingenuo Obligado Paternal Pasivo Demasiado comprometido Perfeccionista Fácilmente Influenciable	Ser visto como una persona sensible y de valor.	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad. Se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar.	Se pronuncia públicamente en cuestiones de principios. Tiene confianza en otros. Intercambia confidencias. Se compromete a responder en estándares elevados.	Participación en el grupo. Planificación, establece metas, comparte sentimientos. Consistencia con ideales y estándares. No perjudica a nadie "es una extensión de aquello en lo que creemos", tal como lo queremos, nos ayudará a ser mejores personas.
14	Gestión del Cambio	Considerado Idealista Modesto Da confianza Leal Da apoyo Receptivo Responde al pedido Busca la excelencia Cooperativo	Se niega a sí mismo No practico Se auto desvaloriza Ingenuo Obligado Paternal Pasivo Demasiado comprometido Perfeccionista Fácilmente Influenciable	Ser visto como una persona sensible y de valor.	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad. Se apoya en ideas de los más influyentes, y la gente a quien afecta.	Se pronuncia públicamente en cuestiones de principios. Tiene confianza en otros. Intercambia confidencias. Se compromete a responder en estándares.	Participación en el grupo. Planificación, establece metas, comparte sentimientos. Consistencia con ideales y estándares. No perjudica a nadie "es una extensión de aquello en lo que creemos", tal como lo queremos, as.

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
15	Desarrollo Humano	Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente Sentido de urgencia	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados.

N	Especialidad	Uso Productivo o Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
1	Finanzas y Desarrollo Humano	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de completamiento.	Mi foco (concéntrase)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo. Tiende a ser demasiado orientado a la acción, impulsivo y muy reactivo a condiciones de estrés.	
2	Dirección Educativa	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Deprimido por expectativas no cumplidas. Crítico consigo mismo y con otros. "Rescatando" a medio mundo.	Mi misión (cierra la puerta)	Provee de ayuda o guía a aquellos que lo necesitan. Mantiene firmemente las metas, valores y objetivos de la organización / equipo. Establece y persigue altos estándares de rendimiento,	Tiende a evitar situaciones que puedan romper armonía. Asume toda la responsabilidad por el fracaso o desilusión. Puede acumular frustraciones y tener explosiones súbitas. Puede desanimarse.	

N	Especialidad	Uso Productivo o Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
3	Planeación Estratégica	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Informes demasiado detallados. Continúa discutiendo en las juntas. Pone hasta tener más datos.	Mi acción (haga)	Se basa en datos y en análisis lógicos de problemas, buscando la solución de manera metódica. Trata de obtener la máxima utilización de los recursos. Muestra un alto grado de persistencia en su análisis de posibilidades ante una situación.	Tiende a no querer retractarse de su posición previa. Puede tender a retraerse de una situación de conflicto y esperar. Tiende a no querer actuar hasta tener todos los hechos y los datos, se encierra en sus convicciones y no considera las de otros.	
4	Finanzas y Responsabilidad Social	Trabajando con otros, ayudando, reasegurando, buscando excelencia, haciendo lo más relevante, lo mejor. Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Deprimido por expectativas no cumplidas. Crítico consigo mismo y con otros. "Rescatando" a medio mundo. Conductas alarmistas. Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de cumplimiento.	Misión (cierra la puerta) Mi foco (concentra)	Mucha iniciativa y orientada a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Le gusta debatir ideas. Cómodo ante situaciones de cambio. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Da ayuda a otros dentro de la propia organización o fuera de ella. Organiza personas y/o recursos. Dirige o implementa una tarea, idea o programa	Tiende a evitar situaciones o asuntos que puedan romper la armonía. Puede acumular frustraciones y tener explosiones súbitas. Puede desanimarse y volverse crítico de quienes respondan a sus altos estándares. Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros.	
5	Administración de Proyectos	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Deprimido por expectativas no cumplidas. Crítico consigo mismo y con otros. "Rescatando" a 1/2 mundo.	Misión (cierra la puerta)	Provee de ayuda o guía a aquellos que lo necesitan. Mantiene firmemente las metas, valores y objetivos de la organización / equipo. Establece altos estándares de rendimiento.	Evita situaciones que rompen la armonía. Asume toda la responsabilidad por el fracaso o la desilusión. Puede acumular frustraciones y tener explosiones súbitas	

N	Especialidad	Uso Productivo o Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
6	Relaciones Publicas	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de completamiento.	Mi foco (concéntrame)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo. Tiende a ser demasiado orientado a la acción, impulsivo y muy reactivo a condiciones de estrés.	
7	Relaciones Laborales	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de completamiento.	Mi foco (concéntrame)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo. Tiende a ser demasiado orientado a la acción, impulsivo y muy reactivo a condiciones de estrés.	
8	Escuela para padres	Resolviendo conflictos, encontrando nuevas soluciones para un problema, experimentando sentido del optimismo	Muchas tareas sin planes visibles. Los últimos "borradores". Cambio abrupto de dirección.	Mi dirección (afirmarse)	Hace amplio uso del tacto y de la diplomacia en sus relaciones. Dispuesto al intercambio y al contacto. Tiende a ser entusiasta y jovial. En situaciones que requieren aceptación personal.	Puede tender a evitar que situaciones de conflicto adquieran el completo nivel de expresión. Puede poner demasiado énfasis en sus relaciones en lugar de concentrarse en la tarea o problema. Puede tornarse demasiado complaciente o flexible.	

N	Especialidad	Uso Productivo o Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
9	Compensaciones	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de completamiento.	Mi foco (concéntrate)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo. Tiende a ser demasiado orientado a la acción, impulsivo y muy reactivo a condiciones de estrés.	Compromiso que busca establecer: Utilizar el trueque competitivamente, es decir encontrar soluciones. Busca examinar el impacto sobre el resultado. Selección de datos que apoyen a su propia posición
10	Atención al Cliente	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de completamiento.	Mi foco (concéntrate)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo. Tiende a ser demasiado orientado a la acción, impulsivo y muy reactivo a condiciones de estrés.	Compromiso que busca utilizar el trueque competitivamente, encontrando soluciones tipo división del territorio.

N	Especialidad	Uso Productivo Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
11	Antropología Directiva	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Deprimido por expectativas no cumplidas. Critico consigo mismo y con otros. "Rescatando" a medio mundo.	Misión (cierra la puerta)	Provee de ayuda o guía a aquellos que lo necesitan. Mantiene firmemente las metas, valores y objetivos de la organización / equipo. Establece y persigue altos estándares de rendimiento. Orientado al desarrollo de subordinados y miembros del equipo. Radar de tensiones ambientales, problemas y/o exigencias. Provee ayuda a otros dentro de la propia organización o fuera de ella. Organiza personas y/o recursos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.		
12	Liderazgo	Resolviendo conflictos, encontrando nuevas soluciones para un problema, experimentando sentido del optimismo	Muchas tareas sin planes visibles. Los últimos "borradores". Cambio abrupto de dirección.	Misión (afirmarse)	Hace amplio uso del tacto y de la diplomacia en sus relaciones. Dispuesto al intercambio y al contacto. Tiende a ser entusiasta y jovial. En situaciones que requieren de aceptación personal. En situaciones predominantemente orientadas al cliente.	Puede tender a evitar que situaciones de conflicto adquieran el completo nivel de expresión. Puede poner demasiado énfasis en sus relaciones en lugar de concentrarse en la tarea o problema. Puede tornarse demasiado complaciente o flexible.	

N	Especialidad	Uso Productivo Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
13	Coaching y Ventas	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Deprimido por expectativas no cumplidas. Critico consigo mismo y con otros. "Rescatando" a medio mundo.	Mi misión (cierra la puerta)	Provee de ayuda o guía a aquellos que lo necesitan. Mantiene firmemente las metas, valores y objetivos de la organización / equipo. Establece y persigue altos estándares de rendimiento.	Tiende a evitar situaciones que puedan romper la armonía. Asume toda la responsabilidad por el fracaso o la desilusión. Puede acumular frustraciones y tener explosiones súbitas. Puede desanimarse y volverse crítico de quienes respondan a sus altos estándares.	
14	Gestión del Cambio	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Deprimido por expectativas no cumplidas. Critico consigo mismo y con otros. "Rescatando" a medio mundo.	Mi misión (cierra la puerta)	Provee de ayuda o guía a aquellos que lo necesitan. Mantiene firmemente las metas, valores y objetivos de la organización / equipo. Establece y persigue altos estándares de rendimiento.	Tiende a evitar situaciones que puedan romper la armonía. Asume toda la responsabilidad por el fracaso o la desilusión. Puede acumular frustraciones y tener explosiones súbitas. Puede desanimarse y volverse crítico de quienes respondan a sus altos estándares.	
15	Desarrollo Humano	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de cumplimiento.	Mi foco (concéntrate)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo. Tiende a ser demasiado orientado a la acción, impulsivo y muy reactivo a condiciones de estrés.	Busca usar el trueque competitivamente, busca examinar el impacto sobre el resultado, selecciona datos que apoyen a su posición

Tabla 25

Resultados del LIFO en condiciones de stress

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
1	Finanzas y Desarrollo Humano	Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente Sentido de urgencia	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados.
2	Dirección Educativa	Considerado Idealista Modesto Da confianza y apoyo Leal Receptivo Responde al pedido Busca la excelencia Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos	Se niega a sí mismo No practico Se auto desvaloriza Ingenuo Paternal Pasivo Demasiado comprometido Perfeccionista Fácilmente influenciado Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como una persona sensible y de valor	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad.	Se pronuncia públicamente en cuestiones de principios. Tiene confianza en otros. Intercambia a confidencias. Se compromete a responder en estándares elevados.	Participación en el grupo. Planificación, establece metas, comparte sentimientos. Consistencia con ideales y estándares. No perjudica a nadie "es una extensión de aquello en lo que creemos", tal como lo queremos, nos ayudará a ser mejores personas.
3	Planeación Estratégica	Flexible Experimenta Jovial Entusiasta Usa el tacto Adaptable Habilidad social Negocia Animado Inspirador	Inconsistente Sin rumbo Pueril Agitado Evita confrontación Sin convicciones Manipulador Cede demasiado Melodramático Exagerado	Ser visto como objetivo y racional.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal.	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos	Datos de estudios. Tiempo para planificar a LP, con detenimiento. Abordaje lógico, racional. Consistencia con estrategias anteriores. Beneficios prácticos y ventajas

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
4	Finanzas y Responsabilidad Social	Flexible Experimental Jovial Entusiasta Usa el tacto Adaptable Habilidad social Negocia Animado Inspirador	Inconsistente Sin rumbo Pueril Agitado Evita confrontación Sin convicciones Manipulador Cede demasiado Melodramático Exagerado	Ser visto como alguien que gusta y que es aceptado.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes,	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos.	Franqueza y calidez de los demás. Consenso, aliento y apoyo, implicaciones para la relación social, valor de relaciones públicas, incrementa nuestra cohesión y moral, nos hace más importantes, aumenta nuestra reputación.
5	Administración de Proyectos	Flexible Experimental Jovial Entusiasta Usa el tacto Adaptable Habilidad social Negocia Animado Inspirador	Inconsistente Sin rumbo Pueril Agitado Evita confrontación Sin convicciones Manipulador Cede demasiado Melodramático Exagerado	Ser visto como objetivo y racional.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal.	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos	Datos de estudios. Tiempo para planificar a largo plazo, con detenimiento "es una extensión de lo que ya tenemos". Abordaje lógico, racional. Consistencia con estrategias y procedimientos anteriores. Beneficios prácticos y ventajas de costo
6	Relaciones Públicas	Tenaz Práctico Económico Reservado Fáctico Firme Cuidadoso Metódico Detallista Analítico	No puede parar No creativo Avaro Inamistoso Preso de datos Obstinado Muy elaborado Rutinario Muy minucioso Crítico	Ser visto como objetivo y racional.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal.	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos	Datos de estudios. Tiempo para planificar a largo plazo, con detenimiento "es una extensión de lo que ya tenemos". Abordaje lógico, racional. Consistencia con estrategias anteriores. Beneficios prácticos y ventajas de costo

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
7	Relaciones Laborales	Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente Sentido de urgencia	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados.
8	Escuela para padres	Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados.
9	Compensaciones	Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente Sentido de urgencia	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados.
10	Atención al Cliente	Flexible Experimental Jovial Entusiasta Usa el tacto Adaptable Habilidad social Negocia Animado Inspirador	Inconsistente Sin rumbo Pueril Agitado Evita confrontación Sin convicciones Manipulador Cede demasiado Melodramático	Ser visto como objetivo y racional.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal.	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos	Tiempo para planificar a LP, con detenimiento Abordaje lógico, racional. Consistencia con estrategias y procedimientos anteriores. Beneficios prácticos

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
11	Antropología Directiva	Controlador Rápido para actuar Confianza en sí mismo Busca cambios Persuasivo Intenso Competitivo Toma riesgos Persistente Sentido de urgencia	Dominante Impulsivo Arrogante Abandona lo viejo Distorsiona Coacciona Rivalizador Apuesta Pone presión Impaciente	Ser visto como activo y competente.	Directivo. Usa la autoridad (retiene el poder para sí)	Prefiere el error a la demora. Usa ensayo y error	Prefiere planes que pueden implementarse con rapidez, acción bien definida, pasos delineados, da responsabilidad, obtiene resultados.
12	Liderazgo	Flexible Experimental Jovial Entusiasta Usa el tacto Adaptable Habilidad social Negocia Animado Inspirador	Inconsistente Sin rumbo Pueril Agitado Evita confrontación Sin convicciones Manipulador Cede demasiado Melodramático Exagerado	Ser visto como alguien que gusta y que es aceptado.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal. Patrones establecidos y coherentes, practicidad y exactitud.	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos.	Franqueza y calidez de los demás. Consenso, aliento y apoyo, implicaciones para la relación social, valor de relaciones públicas, incrementa nuestra cohesión y moral, nos hace más importantes, aumenta nuestra reputación.
13	Coaching y Ventas	Considerado Idealista Modesto Da confianza Leal Da apoyo Receptivo Responde al pedido Busca la excelencia Cooperativo	Se niega a sí mismo No práctico Se auto desvaloriza Ingenuo Obligado Paternal Pasivo Demasiado comprometido Perfeccionista Fácilmente Influenciable	Ser visto como una persona sensible y de valor.	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad. Se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar.	Se pronuncia públicamente en cuestiones de principios. Tiene confianza en otros. Intercambia a confidencias. Se compromete a responder en estándares elevados.	Participación en el grupo. Planificación, establece metas, comparte sentimientos. Consistencia con ideales y estándares. No perjudica a nadie "es una extensión de aquello en lo que creemos", tal como lo queremos, nos ayudará a ser mejores personas.

N	Especialidad	Uso Productivo	Uso No Productivo	Meta Principal	Liderazgo	Área de Riesgo	Factores que facilitan el cambio
14	Gestión del Cambio	Flexible Experimental Jovial Entusiasta Usa el tacto Adaptable Habilidad social Negocia Animado Inspirador	Inconsistente Sin rumbo Pueril Agitado Evita confrontación Sin convicciones Manipulador Cede demasiado Melodramático Exagerado	Ser visto como objetivo y racional.	Reservado. A través de estrategias, procedimientos y métodos. Apela a la lógica, los hechos y al sistema. Estructura formal.	Prefiere la demora al error. Corre riesgos de manera gradual, va por partes. Confía en datos y métodos	Datos de estudios. Tiempo para planificar a largo plazo, con detenimiento "es una extensión de lo que ya tenemos". Abordaje lógico, racional. Consistencia con estrategias y procedimientos anteriores. Beneficios prácticos y ventajas de costo
15	Desarrollo Humano	Considerado Idealista Modesto Da confianza Leal Da apoyo Receptivo Responde al pedido Busca la excelencia Cooperativo	Se niega a sí mismo No práctico Se auto desvaloriza Ingenuo Obligado Paternal Pasivo Demasiado comprometido Perfeccionista Fácilmente Influenciable	Ser visto como una persona sensible y de valor.	Cooperativo y de participación. Solicita excelencia. Enfatiza la lealtad. Se apoya fuertemente en ideas de los consejeros más influyentes, y la gente a quien afecta. Le gusta delegar.	Se pronuncia públicamente en cuestiones de principios. Tiene confianza en otros. Intercambia a confidencias. Se compromete a responder en estándares elevados.	Participación en el grupo. Planificación, establece metas, comparte sentimientos. Consistencia con ideales y estándares. No perjudica a nadie "es una extensión de aquello en lo que creemos", tal como lo queremos, nos ayudará a ser mejores personas.

N	Especialidad	Uso Productivo Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
1	Finanzas y Desarrollo Humano	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de cumplimiento.	Mi foco (concéntrase)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo. Tiende a ser demasiado orientado a la acción, impulsivo y muy reactivo a condiciones de estrés.	Orientación básica: Si usted quiere que las cosas ocurran, usted debe hacerlas ocurrir y debe convencer a los demás de que confíen en su competencia. No puede esperar que las cosas le vengan. Compromiso que busca establecer: Utiliza el trueque competitivamente, encontrando soluciones tipo división del territorio. Busca examinar el impacto sobre el resultado. Selecciona datos que apoyen a su propia posición.
2	Dirección Educativa	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Deprimido por expectativas no cumplidas. Crítico consigo mismo y con otros. "Rescatando" a medio mundo.	Mi misión (cierra la puerta)	Provee de ayuda o guía a aquellos que lo necesitan. Mantiene firmemente las metas, valores y objetivos de la organización / equipo. Establece y persigue altos estándares de rendimiento. Orientado al desarrollo de subordinados y miembros del equipo. Radar de tensiones ambientales, problemas y/o exigencias. Provee ayuda dentro de la propia organización o fuera de ella.		

N	Especialidad	Uso Productivo Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
3	Planeación Estratégica	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático .	Informes demasiado detallados. Continúa discutiendo en las juntas. Pospone hasta tener más datos.	Mi acción (haga)	Se basa en datos y en análisis lógicos de problemas, buscando la solución de manera metódica. Trata de obtener la máxima utilización de los recursos. Muestra un alto grado de persistencia en su análisis de posibilidades antes de abandonar una situación.	Tiende a no querer retractarse de su posición previa. Puede tender a retraerse de una situación de conflicto y esperar a que su oponente "vea la luz". Tiende a no querer actuar hasta tener todos los hechos y los datos, a encerrarse en sus propias convicciones y no considerar las de otros.	
4	Finanzas y Responsabilidad Social	Resolviendo conflictos, encontrando nuevas soluciones para un problema, experimentando sentido del optimismo	Muchas tareas sin planes visibles . Los últimos "borradores". Cambio abrupto de dirección.	Mi dirección (afirme se)	Hace amplio uso del tacto y de la diplomacia en sus relaciones. Dispuesto al intercambio y al contacto. Tiende a ser entusiasta y jovial. En situaciones que requieren de aceptación personal. En situaciones predominantemente orientadas al cliente.	Puede tender a evitar que situaciones de conflicto adquieran el completo nivel de expresión. Puede poner demasiado énfasis en sus relaciones en lugar de concentrarse en la tarea o problema. Puede tornarse demasiado complaciente o flexible.	

N	Especialidad	Uso Productivo Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
5	Administración de Proyectos	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Informes demasiado detallados. Continúa discutiendo en las juntas. Pospone hasta tener más datos.	Misión (cierre la puerta) Mi foco (concéntrase)	Mucha iniciativa y orientada a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Le gusta debatir ideas. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Provee ayuda a otros dentro de la propia organización o fuera de ella. Organiza personas y/o recursos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Tiende a evitar situaciones o asuntos que puedan romper la armonía. Puede acumular frustraciones y tener explosiones súbitas. Puede desanimarse y volverse crítico de quienes respondan a sus altos estándares. Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros.	
6	Relaciones Públicas	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Informes demasiado detallados. Continúa discutiendo en las juntas. Pospone hasta tener más datos.	Misión (haga)	Se basa en datos y en análisis lógicos de problemas, buscando la solución de manera metódica. Trata de obtener la máxima utilización de los recursos. Muestra un alto grado de persistencia en su análisis de posibilidades antes de abandonar una situación.	Tiende a no querer retractarse de su posición previa. Puede tender a retraerse de una situación de conflicto y esperar a que su oponente "vea la luz". Tiende a no querer actuar hasta tener todos los hechos y los datos, a encerrarse en sus propias convicciones y no considerar las de otros.	

N	Especialidad	Uso Productivo Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
7	Relaciones Laborales	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de cumplimiento.	Mi foco (concentrarse)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo. Tiende a ser demasiado orientado a la acción, impulsivo y muy reactivo a condiciones de estrés.	Compromiso que busca establecer: Utilizar el trueque competitivamente, es decir encontrar soluciones tipo división del territorio. Busca examinar el impacto sobre el resultado. Selecciona datos que apoyen a su propia posición.
8	Escuela para padres	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de cumplimiento.	Mi foco (concentrarse)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos..	Puede cerrarse a ideas de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo..	
9	Compensaciones	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de cumplimiento.	Mi foco (concentrarse)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Puede cerrarse a opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para demostrar su capacidad de liderazgo. Se orienta a la acción, impulsivo.	Compromiso que busca establecer: Utilizar el trueque competitivamente, es decir encontrar soluciones tipo división del territorio. Busca examinar el impacto sobre el resultado. Selecciona datos que apoyen a su propia posición

N	Especialidad	Uso Productivo Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
10	Atención al Cliente	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Informes demasiado detallados. Continúa discutiendo en las juntas. Pospone hasta tener más datos.	Mi misión (cierre la puerta) Mi foco (concéntrase)	Mucha iniciativa y orientada a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Le gusta debatir ideas. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Provee ayuda a otros dentro de la propia organización o fuera de ella. Organiza personas y/o recursos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Tiende a evitar situaciones o asuntos que puedan romper la armonía. Puede acumular frustraciones y tener explosiones súbitas. Puede desanimarse y volverse crítico de quienes respondan a sus altos estándares. Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros.	
11	Antropología Directiva	Cubriendo muchas tareas, generando nuevos enfoques, presionando para completar proyectos.	Salta de una tarea a otra. Proyectos en diversos estados de cumplimiento.	Mi foco (concéntrase)	Iniciativa y orientado a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros. Tiende a restarle energías a la tarea para controlar o demostrar su capacidad de liderazgo. Tiende a ser demasiado orientado a la acción, impulsivo y muy reactivo a condiciones de estrés.	

N	Especialidad	Uso Productivo Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
12	Liderazgo	Resolviendo conflictos, encontrando nuevas soluciones para un problema, experimentando sentido del optimismo	Muchas tareas sin planes visibles. Los últimos "borradores". Cambio abrupto de dirección.	Misión (afirmarse)	Hace amplio uso del tacto y de la diplomacia en sus relaciones. Dispuesto al intercambio y al contacto. Tiende a ser entusiasta y jovial. En situaciones que requieren de aceptación personal. En situaciones predominantemente orientadas al cliente.	Puede tender a evitar que situaciones de conflicto adquieran el completo nivel de expresión. Puede poner demasiado énfasis en sus relaciones en lugar de concentrarse en la tarea o problema. Puede tornarse demasiado complaciente o flexible.	Deseoso de dar para recibir. Mantiene las negociaciones abiertas hace que el otro inicie después se adapta, busca soluciones donde ambas partes se beneficien.
13	Coaching y Ventas	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Deprimido por expectativas no cumplidas. Crítico consigo mismo y con otros. "Rescatando" a medio mundo.	Misión (cierra la puerta)	Provee de ayuda o guía a aquellos que lo necesitan. Mantiene firmemente las metas, valores y objetivos de la organización / equipo. Establece y persigue altos estándares de rendimiento.	Tiende a evitar situaciones o asuntos que puedan romper la armonía. Asume toda la responsabilidad por el fracaso o la desilusión. Puede acumular frustraciones y tener explosiones súbitas. Puede desanimarse y volverse crítico de quienes respondan a sus altos estándares.	

N	Especialidad	Uso Productivo Tiempo	Conducta Alarmista	Área de Oportunidad	Contribuciones en el trabajo en Equipo	Área de Oportunidad en trabajo en Equipo	Comentarios Adicionales
14	Gestión del Cambio	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Informes demasiado detallados. Continúa discutiendo en las juntas. Pospone hasta tener más datos.	Misión (cierre la puerta) Mi foco (concéntrase)	Mucha iniciativa y orientada a la acción. Emprendedor, busca variedad de situaciones. Le gusta debatir ideas. Cómodo ante situaciones de cambio, puede presionar por cambios necesarios. Decisivo y deseoso de asumir riesgos. Provee ayuda a otros dentro de la propia organización o fuera de ella. Organiza personas y/o recursos. Dirige o guía un producto o tarea. Implementa ideas o programas.	Tiende a evitar situaciones o asuntos que puedan romper la armonía. Puede acumular frustraciones y tener explosiones súbitas. Puede desanimarse y volverse crítico de quienes respondan a sus altos estándares. Puede cerrarse a ideas y opiniones de otros.	
1	Desarrollo Humano	Analizando y obteniendo datos, estudiando problemas a fondo, siendo metódico y sistemático.	Deprimido por expectativas no cumplidas. Crítico consigo mismo y con otros. "Rescatando" a medio mundo.	Misión (cierre la puerta)	Provee de ayuda o guía a aquellos que lo necesitan. Mantiene firmemente las metas, valores y objetivos de la organización / equipo. Establece y persigue altos estándares de rendimiento.	Tiende a evitar situaciones o asuntos que puedan romper la armonía. Asume toda la responsabilidad por el fracaso o la desilusión. Puede acumular frustraciones y tener explosiones súbitas. Puede desanimarse y volverse crítico de quienes respondan a sus altos estándares.	

