



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Organización

Subtema

El liderazgo gerencial y sus habilidades directrices para toma de decisiones efectivas
en la alta dirección

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de
Empresas

Autores

Br. Kelvin Josué Trujillo Espinoza

Br. Heyner Joseph Vargas

Br. Allan Steven Medina Jarquín.

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 21 octubre 2022

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen.....	viii
Introducción	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
Capítulo uno: El liderazgo	5
1.1. El líder se hace	6
1.1.1. Quien puede ser un líder	7
1.2. Eres actor o espectador.....	10
1.3. Liderazgo Guardiola	11
1.4. Liderazgo Mourinho I y II.....	13
Capitulo dos: El ejecutivo eficaz	17
2.1. La efectividad puede aprenderse.....	17
2.1.1. Por qué necesitamos ejecutivos eficientes	18
2.1.2. ¿Qué es un ejecutivo?.....	19
2.2 . Efectividad Igual a medir el tiempo	19
2.3 . Etapas de la toma de decisiones	20
2.4 . Decisiones efectivas	24
Capitulo tres: liderazgo gerencial como pastor y como puente creador de vínculos.....	26
3.1. Todos somos conducidos y guiados. Ser y no parecer	26
3.2. Que es liderar. El líder como pastor, como puente creador de vínculos.....	27
3.3. Las personas son un fin en sí misma y, además, son lo más importante y valioso en una organización	30
3.4. Tipos de capacidades del líder	31

3.4.1. Superar la visión lineal y poder ver sistemas	39
3.4.2. Poder proponer desafíos antes que objetivos y metas	40
3.4.3. Liberar recursos y poder integrarlos	42
3.4.4. Construir puentes y vínculos resistentes	43
3.4.5. Ayudar a poner de pie y a que el otro se integre.....	44
3.4.6. Ayudar a crecer a los demás.....	46
3.4.7. Saber aprovechar las diferencias.....	47
3.5. Liderazgo y el modelo de las cuatro I	48
3.6. Pastillas de liderazgo.....	50
Capitulo cuatro: La alta dirección y sus habilidades	52
4.1. Alta dirección y sus habilidades	52
4.2 . Capacidades de la dirección	57
4.3 . Administración y dirección.....	59
4.4. Dirección y habilidades para la dirección	63
4.5. Administración y alta dirección.....	64
4.6. Administrador y líder.....	67
4.7. Puestos y funciones donde se desarrolla la dirección	69
4.8. Recomendaciones para determinar la visión	69
4.9. Papel de valores en las habilidades del directivo.....	76
4.10. Pilares de la dirección y del liderazgo.	76
Conclusiones	78
Bibliografía.....	79

Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar hasta aquí, por brindarme el conocimiento y el entendimiento, por ayudarme a tomar buenas decisiones a lo largo de mi carrera, solo él sabe lo duro que fue llegar hasta aquí, por las cosas difíciles que pase, así que le dedicó este trabajo por haberme ayudado a culminar mi carrera con gran éxito.

A mis padres Lorenzo de Jesús Trujillo Torres y María Auxiliadora Espinoza Aguirre, siendo ellos mi motivación para esforzándome y cumplir con todas mis obligaciones como estudiante, también se los dedico por haber puesto su confianza en mí y creer que podía lograrlo.

Br. Kelvin Josué Trujillo Espinoza

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a mis padres Allan Antonio Medina Peña y Eydi del Socorro Jarquín que con su ejemplo y cariño me apoyaron en todo momento y fueron ellos mi impulso para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

Br. Allan Steven Medina Jarquín

Dedicatoria

A Dios, en primer lugar, por permitirme la vida y el llegar hasta aquí, haberme dado la sabiduría, entendimiento, las fuerzas necesarias para seguir con mis objetivos y alcanzarlos. Además de su gran amor y bendiciones en mi vida.

*A mis dos madres, Elba Mercedes Vargas y Elba Rosa Palacios, por brindarme su apoyo durante cada etapa de estudio y el transcurso de mi carrera, por sus consejos, por sus ejemplos de perseverancia, por inculcarme buenos valores y la determinación que me han permitido ser una persona con principios, por alentarme en los momentos difíciles de este trayecto. **¡¡¡Muchas Gracias!!!...***

Br. Heyner Joseph Vargas.

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios, por haberme permitido llegar los días de clase a la universidad sano y salvo, por haberme dado sabiduría y entendimiento para poder realizar mis obligaciones como estudiante.

También agradezco a mis padres, por haber sido mi sustento económico por algunos años, apoyándome en muchos aspectos, lo cual fueron de gran importancia para que yo pudiese estar donde estoy.

A mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez, por estar apoyándonos durante todo este proceso de realización sobre el presente informe, agradezco todas las observaciones que nos hizo, para que pudiésemos tener un excelente informe. También a todos los profesores que tuvieron conmigo, brindándome sus conocimientos, también quisiera agradecer por todas sus enseñanzas que me impartieron. También agradezco al director del departamento, por estar siempre pendiente de nosotros, buscando lo mejor para cada uno.

Br. Kelvin Josué Trujillo Espinoza

Agradecimiento

Primeramente, doy gracias a Dios que me ha dado tantas bendiciones y la vida para poder culminar la carrera y haberme ayudado ante tantas adversidades y pruebas durante este trayecto incluyendo las situaciones extraordinarias que a pesar de cada una de estas no me dejo solo y me dio las fuerzas necesarias para llegar hasta el final.

A mí madre por el apoyo incondicional que me brindo y la motivación en medio de los desafíos que se me presentaron, por ser parte de mi formación como persona y ser el ejemplo vivo de perseverancia y de respeto a los demás.

A mi segunda madre que siempre me ha dado ánimo y apoyo, me ha mostrado el valor y determinación de cumplir cada meta que tenga en la vida, por enseñarme los principios y valores que han contribuido a formar mi carácter como persona.

A mi familia (Verónica Vargas, Gustavo Vargas, Eduardo Vargas y José Francisco Vargas) por el apoyo que me brindaron durante el trayecto de mi carrera.

A cada persona que me brindó de su apoyo través de sus consejos, en darme el ánimo y en ser modelos a seguir.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) por el apoyo y la oportunidad que me han facilitado de ser parte de esta prestigiosa universidad y permitirme tener una educación superior de calidad.

A mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez, por estar apoyándonos durante todo este proceso de realización, agradezco todas las observaciones que nos hizo, para que pudiésemos tener un excelente informe. A cada maestro que me proporcionaron de sus conocimientos, no solamente a mis tutores de la Universidad, sino a todos aquellos que son responsables de cada conocimiento adquirido.

Br. Heyner Joseph Vargas

Agradecimiento

Agradezco a mi abuela Francisca Peña por el apoyo incondicional que me ha dedicado en los tiempos buenos y malos, por ser mi primera maestra y ser un ejemplo vivo de perseverancia y de respeto a los demás.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) por el apoyo y la oportunidad que me han facilitado de ser parte de esta prestigiosa universidad y permitir una educación superior de calidad.

A mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez, por estar apoyándonos durante todo este proceso de realización, agradezco todas las observaciones que nos hizo, para que pudiésemos tener un excelente informe.

Allan Steven Medina Jarquín



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “ORGANIZACION” hace constar que los bachilleres **Kelvin Josué Trujillo Espinoza, Carnet No. 18-20347-8; Allan Steven Medina Jarquín, Carnet No. 17-20376-4 y Heyner Joseph Vargas, Carnet No. 18-20259-8**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SUS HABILIDADES DIRECTRICES PARA TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS EN LA ALTA DIRECCIÓN**, obteniendo los bachilleres **Trujillo Espinoza, Medina Jarquín** y el bachiller **Vargas**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS** respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 21 días del mes de octubre del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo de información bibliográfica tiene como tema organización empresarial y como sub tema el liderazgo gerencial y sus habilidades directrices para toma de decisiones efectivas en la alta dirección.

El objetivo general del presente seminarios de graduación es explicar el liderazgo gerencial y sus diferentes habilidades como directrices para la toma de decisiones efectivas en la alta dirección. La base teórica que presenta este trabajo está estructurada bajo cuatro capítulos.

En el capítulo uno: El liderazgo, trata sobre la importancia de ser un buen líder, y como las personas pueden convertirse en uno, el capítulo dos: el ejecutivo eficaz, se enfoca en lo importante que es para una organización tener en su empresa ejecutivos que sean muy eficientes, se necesita generar resultados, por lo cual la efectividad es algo indispensable, en el capítulo tres: liderazgo gerencial como pastor y como puente creador de vínculos, habla sobre el papel del líder en un equipo de trabajo, como este se encarga no solo de guiar sino también de alentar y desarrollar los talentos de las personas, el capítulo cuatro: la alta dirección y sus habilidades, desarrolla temáticas relacionadas con las habilidades y conocimientos que caracterizan a la alta dirección que se encarga de gestionar recursos, tomar decisiones, planificar y ejecutar estrategias.

La metodología empleada en el desarrollo del presente fue la investigación y recopilación de datos bibliográficos y páginas web relacionadas con el tema y subtema. De igual manera, se utilizaron las normas APA sexta edición de Javeriano. Este trabajo está estructurado bajo la modalidad de graduación cumpliendo con las normativas de seminario graduación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), y la aplicación de las rubricas elaboradas por el claustro Docente M.A.E. José Javier Bermúdez.

Introducción

El presente trabajo de investigación bibliográfico tiene como tema organización, y como sub tema el liderazgo gerencial y sus habilidades directrices para toma de decisiones efectivas en la alta dirección.

La organización es una de las partes indispensables de cualquier empresa, en gran parte porque es uno de los puntos de contacto para construir el mecanismo de gestión adecuado. En ella se definen los deberes y funciones, define las responsabilidades de las autoridades y las relaciones entre los cargos individuales, de igual manera logrará los mejores resultados con los recursos disponibles, reducirá costos y acortará el tiempo del proyecto.

El objetivo general de este trabajo de seminario de graduación es explicar el liderazgo gerencial y sus diferentes habilidades como directrices para la toma de decisiones efectivas en la alta dirección.

El trabajo está estructurado por un total del cuatro capítulos desarrollados de la siguiente forma:

Capítulo uno: El liderazgo; se tienen temas principales como el líder se hace, eres actor o espectador, liderazgo Guardiola y liderazgo Mourinho I y II.

En el capítulo dos: El ejecutivo eficaz; cuenta con los siguientes temas, la efectividad puede aprenderse, efectividad igual a medir el tiempo, elementos de la toma de decisiones y decisiones efectivas.

El capítulo tres llamado Liderazgo gerencial como pastor y como puente creador de vínculos; presenta temas principales como que todos somos conducido y guiados. Ser y no parecer, que es liderar. El líder como pastor, como puente creador de vínculos, las personas son un fin en sí misma y, además, son lo más importante y valioso en una organización, quien puede ser un líder, tipos de capacidades del líder, liderazgo y modelo de las cuatro I, y pastillas de liderazgo.

El capítulo número cuatro: La alta dirección y sus habilidades; se presenta la alta dirección y sus habilidades, los componentes de la dirección, administración y dirección, dirección y habilidades para la dirección, la administración y alta dirección, el administrador y líder, puesto y funciones donde se desarrolla la dirección, recomendaciones para determinar la visión, el papel de valores en las habilidades del directivo y los pilares de la dirección del liderazgo.

Justificación

El presente trabajo de seminario de graduación es una investigación únicamente de tipo bibliográfica donde se expondrán la teoría de diferentes autores especializados en los temas a tratar, considerándose los siguientes aspectos. En el aspecto práctico, se considera que beneficiara a los directivos de las organizaciones se guíen en su formación como líder; para que las empresas identifiquen el perfil de personas que deben contratar para puestos de alta dirección y también ayudara a personas comunes que no tienen puestos de alta dirección, pero deben liderar un equipo y quieran tomar decisiones efectivas.

En el aspecto teórico, la realización de este informe de seminario de graduación tiene como objetivo brindar información sobre diferentes aspectos del liderazgo gerencial y sus habilidades directrices para la toma de decisiones efectivas en la alta dirección.

En el aspecto metodológico, este informe de seminario de graduación es un instrumento, que será de gran ayuda en futuras investigaciones, debido a que el resultado de la investigación realizada a través de algunas informaciones brindadas por diferentes autores, permite explicar la importancia sobre el liderazgo gerencial y sus habilidades directrices para la toma de decisiones efectivas en la alta dirección.

Objetivos

Objetivo general

Explicar algunos aspectos del liderazgo gerencial y sus diferentes habilidades como directrices para la toma de decisiones efectivas en la alta dirección.

Objetivos específicos

1. Describir el liderazgo en los aspectos gerenciales como elementos que contribuyen para la toma de decisiones en la alta dirección.
2. Reconocer los elementos del ejecutivo eficaz en el liderazgo gerencial y sus diferentes habilidades directrices como parte de la dirección administrativa para la efectividad en la alta dirección.
3. Analizar el liderazgo gerencial como pastor y puente para la creación de vínculos.
4. Comprender la alta dirección y sus habilidades como medios necesarios para la organización.

Capítulo uno: El liderazgo

En la actualidad, la potencia del liderazgo se enraíza cada vez más en las diferentes organizaciones, como escuelas, universidades, organismos sociales y empresariales¹, consideradas estas últimas como los lugares en los que se ejercen el nivel de mayor movilidad de los imaginarios sociales, dado a que es aquí donde se construyen las estrategias para crear hábitos y modificar conductas. Vea figura 1.1. (PAUTT TORRES, 2011, pág. 4)

Figura: El liderazgo gerencial



Figura 1.1 (Barria, 2019). Párr. 1.

1.1. El líder se hace

Años lleva la formación del liderazgo planteado la reflexión acerca de si el líder nace o se hace. Hasta la rotunda afirmación en modo de libro de Roberto Luna “El líder no nace, ¡se hace!” esta es la primera afirmación en modo de pregunta que hemos hecho y recibidos en los cursos de formación de directivos, es una pregunta demasiado recurrente.

Existen unas cualidades innatas a un líder que se desarrollan desde la infancia, desde la juventud, como son fundamentalmente la tendencia y gestión de valores y la capacidad de comunicación. Desde estos primeros años en la vida, de manera inconsciente, los líderes del futuro van destacando por actitud ante su entorno; proactivos, emprendedores, convincentes, comunicadores. No obstante, las cualidades se van puliendo, desarrollando y enfocando hacia unos objetivos... y a veces desaparecen o se duermen por falta de ambientes o equipos en los que desarrollarlas.

Entrenar para el liderazgo, es una sugerencia, una recomendación, un grito para aquellas personas que necesitan, que quieren desarrollar cualidades que tienen dormidas o poco desarrolladas. Entrena, analízate, trabaja tus deseos y objetivos, detecta con humildad y autoconocimiento tus necesidades y práctica, con ayuda de un coach, de un consultor o de tu propio líder.

liderazgo 3D, tres niveles relacionales; Yo; Yo/Organización; Yo/Equipo.

Yo. En este primer nivel encontramos las cualidades naturales de un líder, como el entusiasmo, la integridad, la fortaleza, la humildad. Sin embargo, estas cualidades hay que ponerlas a trabajar. No hay líder sin equipo, no existe el liderazgo sin la afirmación de tu entorno de que lo eres, no ejerce sin un equipo que lo afirme.

El segundo nivel; Yo/Organización: cualidades del liderazgo necesarias para ejercer su papel en un entorno empresarial: Conocimiento del sector, experiencia y éxito, objetivos claro, dominio del fracaso y gestión de los problemas. Todas ellas afianzan y refuerzan la parcela de confianza por conocimiento del equipo en el líder. Sin ellas el liderazgo se asienta sobre la incertidumbre y la expectación.

Las cualidades del líder en este nivel son imposibles de desarrollarse sin el aspecto innato del nivel anterior, aunque en cierto modo si se pueden cimentar sobre algunas de ellas. Para ellos hará falta mentalidad y voluntad. Si nuestro destino y nuestro objetivo es ser líderes, no hay tiempo que perder.

El tercer nivel del liderazgo, la que transgrede el yo, las cualidades naturales o personales, y el conocimiento y la experiencia para integrarse con el equipo, con las personas; Yo/Equipo. (Micó, 2011, págs. 6-7).

1.1.1. Quien puede ser un líder

“El líder es más líder por lo que es, que por lo que hace”. Un líder es aquella persona que es capaz de influir a los demás de manera positiva. En algunas organizaciones la definición de líder no está escrita y puede que tampoco se establezca el modelo de liderazgo en lo directores de esas empresas; pero si un jefe tiene buenos valores como: Respeto, humildad, equidad, responsabilidad, solidaridad, etc. Va a lograr ser un verdadero líder.

Existen muchas definiciones que tratan de determinar las condiciones de un líder, pero aún no ha existido una institución que certifique un tipo de “líder eficaz”; orientar y guiar a otras personas no es fácil.

Una definición de cuáles son las cualidades y condiciones personales que debería cumplir todo líder es la siguiente: “Para ser líder, deberá elegirse entre todos uno que sea sensato, maduro de costumbres, sobrio y no glotón, ni altivo, ni perturbador, ni injurioso, ni torpe, ni derrochador, que sea justo y que sepa decidir. Que sea como un padre.”

Una persona sea torpe no implica que no pueda cambiar, deberá tener muchos cambios en su vida, deberá proponerse metas para aquellas cosas que no puede hacer y no cualquier tipo de metas, sino metas SMART: Específicas, Medibles, Alcanzables, Realizables y con Tiempos definidos.

Esta definición no menciona que un líder debe ejercer y determinar un rol específico. Para poder guiar y conducir a otras personas no tienes que aparentar ser un líder, sino lo tienes que ser de verdad.

No importaría si fueras el presidente de una empresa o parte del personal de intendencia, si tienes tus valores bien cimentados demostrarás tu liderazgo. Quien aspira a conducir y a guiar a otras personas ya tiene que tener la experiencia de conocerse y conducirse a sí mismo, ya que quien no ha podido luchar contra sí mismo no podrá luchar contra los demás. Se debe ser una persona sensata, alguien capaz de levantarse sobre sí mismo, que no esté bloqueado, con criterio, con pausa y equilibrio y así podrá ser un buen líder.

En muchas organizaciones el líder debe ser arriesgado y nunca parar de hacer; que todo lo que venga lo sepa manejar de una buena forma. "Es importante a animarse a correr riegos siempre sabiendo que es lo que está en juego. La aventura puede ser loca, pero el aventurero debe ser cuerdo". Un fruto maduro es el que está en su punto justo. Lo inmaduro no está en su punto ni en su tiempo, con las personas ocurre lo mismo.

Quien quiere ser un buen líder deberá dominar sus pasiones y aprender a controlarse, si no lo hace deberá aprender a encontrarlas, dominarlas y controlarse. Por ejemplo, en algunas ocasiones la ambición se ve en la necesidad por tener el mejor despacho, el mejor auto, la computadora con mayor tecnología o en los primeros lugares.

El buen líder deberá ver a las personas que lo rodean. Algunas personas se dicen ser líderes, pero lo único que pueden ver es lo que les hace falta a ellos. Un líder se sacrifica, pero no se olvida de uno, porque el líder se sacrificará por los demás, pero al mismo tiempo lo hará por él, el buen líder se esfuerza en hacer puente para los demás y se enorgullece cuando alguien de su equipo logra algo que esperaba, se alegra por lo que les sucede a los demás.

En algunas organizaciones mantienen a todos en un estado de exaltación por el nerviosismo, hay poca claridad ya que para tener buena claridad en el trabajo no debe existir esa exaltación. El líder no busca la reacción, sino que busca la pro acción.

"Lo reactivo rara vez es lo mejor. Una cosa es responder y otra es reaccionar.» Responder es pensar la situación para actuar y reaccionar es actuar sin pensar. Un líder deber conocer y poder ver las heridas de los otros, conmovearse con ellos y comprenderlos, deberá ser empático. Si no puedes ver tus vacíos no podrás ver el vacío de los demás y avanzas lastimando a otros.

Un buen líder deberá enseñar y decidir con prudencia. Un líder es como un padre que transmite seguridad infundiéndole coraje y ayuda a los demás a atreverse a ir más allá. Un padre alienta, anima y promueve y eso es de un buen líder. El padre es una autoridad, pero no debe infundir miedo, lo único que debe mostrar es respeto y uno como hijo debe respetar. (Lideres en Potencia, 2017). Párr. 1-23.

La sociedad muchas veces presenta a los ricos y a los famosos como líderes, cuando estos sólo han hecho dinero, y nada más. Que una persona haya hecho una gran fortuna no quiere decir que sea alguien valioso para admirar e imitar. Quien aspire a convertirse en líder deberá haber podido dominar antes sus pasiones, habiendo aprendido a controlarse a sí mismo. Muchos jefes sienten que deben esforzarse más que las personas que reportan a ellos porque deben dar el ejemplo.

El buen líder se esfuerza en construir puentes, sabiendo abstenerse y sintiéndose reconfortado cuando alguien de su equipo logra algo que esperaba. El buen líder se alegra por el bien que les sucede a los demás. No es muy común que alguien organice un festejo simplemente para celebrar por la felicidad de otro. Eso sucede a veces en las familias, pero raramente ocurre en las organizaciones, y debería ocurrir más.

No ser perturbador significa no ser un elemento de desorden, de ruido y de confusión dentro de la propia organización. Una persona perturbada es una persona que no puede pensar bien y no puede ver con claridad, ya que las emociones lo llevan de aquí para allá sin tener sosiego. De una persona perturbada nunca podrá emanar una dirección clara y una guía precisa. Muchas veces, se confunde la alta actividad exterior con el éxtasis y el vértigo interior. Que, en los mercados, en el mundo exterior y en la dinámica de los negocios haya una alta velocidad, no quiere decir que adentro, en el interior de la persona, deba suceder lo mismo.

Algunas personas muchas veces exigen de más, a sí mismas y a los otros, generando presiones simplemente con el ánimo de perturbar, manteniendo a toda la organización en un estado de permanente exaltación, creyendo de esa manera que todos están atentos y despiertos. Al observar la organización, fácilmente puede notarse que ese vértigo ayuda poco a la claridad y a la eficacia en la gestión. Estar despierto se confunde con estar exaltado, nervioso y en estado de alerta permanente. Estar despierto es estar dispuesto. El líder no busca la reacción, sino que busca la acción. (Astarloa, et al., 2008, págs. 17-19).

1.2. Eres actor o espectador

Los espectadores son aquellos que en la vida prefieren esperar a ver qué película hacen hoy. No aportan nada a los acontecimientos, son en la mayoría de los casos personas que no aceptan lo que se propone. La mayoría de las personas que nos rodean son así. Simplemente es un rol fácil.

Nada comprometido, muy ajena al fracaso, pero a la vez incapaz de generar éxito. Cero de calidad de emprendedor; y sin embargo conforman el acolito coro del aplauso y la adulación que también hace falta.

Los actores. Las personas que toman las iniciativas, que hacen, que están, que hacen palpable su presencia. Que crean las cosas, que lanzan opiniones, que innovan, que arriesgan. Son el motor del mundo, el combustible que hacen avanzar las cosas, el mecanismo que mueve los sistemas, la energía que conecta e interconecta. Son personas conocedoras de sí misma, con necesidad de comunicar, consecuente y con valores. Autentican. Porque solo estas cualidades pueden elegir y desarrollar un papel activo en la vida. (Micó, 2011, pág. 8).

1.3. Liderazgo Guardiola

Desde el punto de vista del liderazgo, Guardiola es una persona comprometida con los valores deportivos y extra deportivos de su club. Ha ejercido de barcelonista desde los 13 años, siendo un niño, hasta convertirse en la referencia de toda intuición como jugador, estilo, compromiso, mando, respeto, voluntad, trabajo en equipo. Todo lo que se puede pedir. Tras su paso por Italia, Qatar y México, periplo que dura cinco años y donde convive con grandes jugadores, otros estilos y otras culturas, vuelve a entrenar a España, al Barcelona B en 2007. Hasta qui el líder natural, el líder que se desarrolla, se forma y vuelve donde sabe que esta su compromiso, su cultura, su pasado, su futuro. Asume con su club los valores, son parte de su ADN, vuelve para desarrollar la misión y comparte la visión.

Guardiola es una persona culta. Pero también sabe sacar el genio y la autoridad que le otorga su bagaje cuando hace falta. Es admirada por sus jugadores y por los rivales, y se ha convertido hasta referente del mundo empresarial. “Guardiola es simplemente el mejor, un ejemplo para todos, lo ha demostrado como jugador y ahora como técnico, combina el talento, la prudencia, el liderazgo y gestiona emociones, es elegante y por supuesto, culto”. (Micó, 2011, pág. 10).

Sus resultados como entrenador no dejan lugar a las subjetividades: más de 20 títulos con el Barcelona (y uno aquí podría decir, “pero claro, lo tenía a Messi”), siete con el Bayern Múnich en apenas tres temporadas y una decena con un Manchester City que tiene un juego cada vez más vistoso y efectivo. Claramente, Pep Guardiola es un gran líder: no importa dónde vaya, sus equipos siempre destacan por el trabajo colaborativo, el aprovechamiento al máximo de cada talento y la innovación en las fórmulas. ¿Qué tan posible sería trasladar toda esa capacidad de liderazgo al mundo empresario?

Por lo pronto, existen algunas similitudes entre el universo deportivo y el corporativo. En ambos casos, la construcción del equipo requiere de tiempo, esfuerzo, comunicación y, por supuesto, un “buen ojo” para detectar cuáles son las piezas que encajarán perfectamente con el conjunto. El éxito depende en buena parte del sentimiento de pertenencia, de la integración y de una línea de pensamiento coherente por parte del líder.

Por supuesto, no se puede hacer un paralelismo absoluto entre deporte y empresa: el primero suele tener una exposición muy alta para todos los integrantes del equipo, las victorias son efímeras -se olvidan con el primer resultado adverso, mientras que en los negocios, con un buen liderazgo, los éxitos alcanzados se sostienen en el tiempo- y los grupos de personas en las corporaciones tienden a ser más multigeneracionales, mientras que en el fútbol, por una cuestión lógica, todos los jugadores tienen edades más o menos parecidas. Más allá de similitudes y diferencias, quiero destacar en este texto, algunas de las características de liderazgo de Pep que tranquilamente pueden aplicarse en una organización.

Basado en datos. Es un gran estudioso, no solo del club en el que está en cada momento (a excepción del Barcelona, al que conocía como la palma de su mano ya que había pasado toda su vida allí), sino de qué ocurre en el mercado y entre sus rivales.

Planeamiento estratégico. En base a lo anterior, realiza un análisis profundo y metódico de cada rival, analizando fortalezas y debilidades, para que su equipo tenga las mejores herramientas disponibles para salir a ganar desde el minuto cero.

Compromiso. Trabaja con objetivos claros y todos sus esfuerzos, y los de cada uno de los miembros de sus equipos, van en esa dirección. Si un miembro de su equipo busca un nuevo destino profesional, no lo obstruye: lo considera una necesidad natural de los seres humanos.

Trabajo en equipo. Los jugadores deben ser versátiles y adaptarse a diferentes roles de acuerdo a lo que el partido pide. Además, todos los integrantes son importantes: desde el futbolista estrella hasta el último de los asistentes de campo.

Disciplina. No importa si está ante un chico que recién llega de las inferiores o ante una estrella del fútbol mundial: las reglas son parejas, claras y consistentes para todo el equipo y la disciplina de trabajo debe ser cumplida a rajatabla. Establece, con esa misma idea, códigos de conducta de los que ningún futbolista escapa.

Motivación. Conocimiento en detalle de cada uno de los futbolistas, a los que ofrece de manera continua retroalimentación sobre su desempeño y guía para que puedan potenciar sus habilidades y ser útiles para el equipo. Los errores siempre se manejan puertas adentro. Las felicitaciones son públicas. (Aguilar , 2021). Párr. 7-20.

1.4. Liderazgo Mourinho I y II

Los amigos de la descontextualización, de la separación, atribuyen las razones del éxito Mourinho a su capacidad de liderazgo, a la forma como consigue motivar y unir al grupo, a los mind games, al estudioso minucioso de los rivales. ¡Todo es importante pero no puede verse de forma aislada! En la elite no vale con tener “cualidades de liderazgo” y tampoco llega con tener a los mejores jugadores del mundo. Así lo destaca Mourinho: “Mi gran preocupación es el equipo en desempeño colectivo. No sé dónde acaba lo físico y comienza lo psicológico o táctico. El futbol es la globalidad, tal como el hombre. No consigo separar las cosas. La forma no es física.

La forma es mucho más que eso. Lo físico es lo menos importante en la globalidad de la forma deportiva. Sin organización y talento en la exploración de un modelo de juego, las deficiencias son explícitas, pero poco tiene esto que ver con la forma física. (Micó, 2011, págs. 16-20).

Se ha escrito mucho, quizá demasiado, sobre las cualidades de una corriente de nuevos entrenadores deportivos, con nuevos métodos de trabajo, más basados en la gestión del rendimiento de las personas (la también denominada, equivocadamente a nuestro entender, gestión del talento) que en los tradicionales más ligados a lo deportivo, como la estrategia y la táctica.

Es cierto que se introducen periódicamente novedades en estos campos, pero no es menos cierto que cualquier estrategia, por novedosa que sea, ha de ser llevada a cabo por las personas y en ese punto estriba, precisamente, la diferencia de calidad y por tanto de triunfos entre los diferentes equipos.

José Mourinho es uno de esos técnicos, quizá junto con otro José -Pep- Guardiola, el representante máximo de esa corriente. Entre las fortalezas del técnico, dado que el máximo acento ha de ser puesto en la gestión de las personas, ha de figurar por necesidad un componente fundamental, el liderazgo. Sin duda, los entrenadores/gestores del equipo deben constituirse en líderes del mismo y trabajar con la vista puesta en una máxima que define cualitativamente el objetivo que se busca: El valor proporcionado por el equipo debe ser mayor que el resultante de la suma de valores aportados por los talentos individuales de sus miembros.

Se comete, no obstante, un error de cierto calibre, fundamentalmente por parte de la prensa deportiva especializada, al confundir el concepto del liderazgo, aplicando este de manera generalista a ciertos comportamientos que en ningún caso fomentan la máxima antes comentada y asignando el apelativo de "líder" con excesiva frecuencia a personas que, como José Mourinho, creemos que no lo son. (El propio Mourinho aseguró hace poco que "para triunfar en el fútbol hay que ser un líder"). tres razones, probablemente existan más, pero creemos que éstas son las fundamentales, del porqué. Mourinho no dispone de la esencia del líder verdadero.

Fundamentalmente y en esencia un líder es una persona con capacidad de influencia, pero si lo extendemos obviamente al campo de la gestión de personas, un líder verdadero debe ejercer su influencia de forma positiva.

En los grandes equipos por donde ha pasado Mourinho comienza entonces a haber disensiones puesto que Mourinho no parece disponer de la capacidad de influencia positiva necesaria para que su equipo supere los lógicos inconvenientes derivados de que el resto de equipos rivales ya "conocen" como enfrentarse al suyo, sino que reacciona intentando primar el resultado por encima de cualquier aspecto, convirtiéndose entonces no en un líder sino en un "Jefe", que intenta obtener resultados a través de imponer su voluntad mediante tácticas coercitivas, incluyendo la difusión de cierto miedo a "sino estás conmigo estás contra mí". Llegan entonces los "segundos años" de Mourinho, con triunfos significativos en parte debidos a la inercia de la primera temporada y a la aplicación del "puño de hierro" en la presente.

El problema es que esta actitud deja secuelas en la capacidad de liderazgo y sobreviene un tercer año con una fuerte caída en la conciencia colectiva de equipo y alto índice de fracaso. Ha sucedido en todos los equipos por donde pasó Mourinho, que han tardado posteriormente en recuperarse mucho tiempo o todavía siguen en ello, (Inter de Milán, Chelsea,) de las fracturas provocadas en el equipo en esa fase y empieza a suceder en el Real Madrid, su actual club.

Mourinho da prioridad a su persona por encima de la entidad. No parece que José Mourinho respete en toda su extensión la visión y la misión de la empresa donde es contratado. Cualquier nuevo directivo en una empresa que llega desde fuera de la misma trae métodos propios, pero esos métodos no deben contravenir aspectos tan fundamentales de la misma. Una de las características de un líder es conseguir aplicar su metodología y forma de hacer las cosas sintonizando con los valores, misión y visión que tiene la empresa que le contrata y supeditando sus resultados personales a la consecución de los globales.

No es esta al parecer la “filosofía” de Mourinho, porque ha dado muestras muy claras de estar más empeñado en modificar incluso tradiciones y valores de las empresas donde trabaja en aras de la impresión de su sello personal (por ejemplo impidiendo las tradicionales ruedas de prensa de jugadores de las que están pendientes los aficionados, que valoran a un club también por estos detalles), destacar públicamente que cuando se gana, gana él, y cuando se pierde es debido a otros, incluidos miembros de su equipo y, siendo la imagen de su institución, llevar a cabo actos contrarios a la misma públicamente (una carrera jalonada de sanciones por descalificaciones, insultos y alguna agresión o incluso crítica directa a la masa social o afición de su club).

Mourinho carece de credibilidad. José Mourinho no es creíble ya para su equipo ni para parte de la afición que lo sustenta. Aspectos fundamentales como la ética o la consideración e incluso la capacidad, parte de los seis pilares en los que se sustenta la credibilidad (ética, consideración, capacidad, valor, serenidad y convicción) han quedado muy dañados en estos últimos tiempos.

Amenazas públicas no veladas a compañeros o directivos (provocando incluso la salida de algunos que le intentaban “contener”), “mensajes” a jugadores del equipo para “no salirse del tiesto” dejando a ciertos elementos fundamentales para el equipo en el banquillo (en ocasiones cosechando un resultado negativo para los intereses de la entidad y acarreando la consiguiente repercusión mediática), promesas incumplidas, preferencias no disimuladas y un sinfín más.

Actitudes en suma que minan un aspecto fundamental del líder. Para este, la capacidad de mostrarse así delante de los demás se resume en la percepción que del mismo tiene su “auditorio de influencia”, es decir, las personas que lidera (también llamadas “clientes de liderazgo”) y esta influencia se traduce en ser creíble. Está por ver todavía el líder que pueda tener capacidad de influencia no siendo creíble para su auditorio. En resumen, estas tres razones, por si solas, contradicen el calificativo de “líder” con el que se califica a Josi Mourinho. Sin entrar en interpretaciones personales de su carácter o de sus “formas” más o menos discutibles conforme al talante de la persona que lo interprete.

José Mourinho sí es un ejecutivo a la vieja usanza, como los que se llevaban en tiempos anteriores donde la competitividad y los resultados eran lo único que mandaba en las empresas. Estaban dos o tres años y luego, necesariamente, porque habían exprimido equipos y posibilidades, salían a repetir sus hazañas en otra. El problema es que no se trabaja para el futuro y esas entidades por las que han pasado lo terminan pagando caro. Por eso el ser líder no es una cualidad tan común. Los verdaderos líderes logran resultados construyendo para el futuro, no temporalmente, y ahora, ya lo sabemos e incluso parece que en el fútbol también, son necesarios más que nunca. (Barroso, 2013). Párr. 2-18.

Capítulo dos: El ejecutivo eficaz

(Gutiérrez, 2014) Freemont E. Kast: la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. Párr. 3.

2.1. La efectividad puede aprenderse

Todo ejecutivo debe ser efectivo. Al fin y al cabo, efectuar y ejecutar son casi sinónimo. Ya trabajé en una empresa o en un hospital, en una repartición estatal o en un sindicato, en la universidad o el ejército, se espera de todo ejecutivo que mandé hacer lo que debe hacerse. Lo cual simplemente significa que debe ser eficiente. No obstante, brillan por su ausencia los hombres altamente efectivos en las tareas ejecutivas. Abundan en el plano ejecutivo los muy inteligentes. La imaginación no escasea, el nivel de conocimiento es, en general, muy elevado. Pero no parece que exista mucha correlación entre la efectividad y la inteligencia, la imaginación de o el saber de un hombre. Muchos individuos brillantes, se muestran sorprendentemente ineficaces

La inteligencia, la imaginación y el saber son esenciales, pero únicamente la efectividad lo convierte en el resultado. Por si mismos solo establecen límites a lo que puede ser logrado. (Drucker, 1989, pág. 9).

Si la eficiencia fuera un don innato como, lo son el del oído para la música y el de la capacitación visual para la pintura, sería un problema. Se sabe que solo una ínfima minoría nace bien dotada para cualquier de estas áreas. Las compañías se verían, entonces, compelidos a probar gente con gran potencial de eficiencia, desde temprano, y a entrenarla lo mejor posible para entrenar su talento. Empero, difícilmente se contaría con el número necesario para las tareas ejecutivas que se realizan en una sociedad moderna. En rigor, si la efectividad fuera un don, la actual civilización sería en extremo vulnerable, por no decir imposible. Por sustentarse en grandes organizaciones, esta civilización depende de un vasto conjunto de personas con capacidad ejecutiva y un mínimo de efectividad.

Pero hay algo que los ejecutivos eficientes tienen en común, la práctica que les permite ser eficaces en cuanto hace, por mucho que difieran entre sí. Y esta práctica se practica por igual al ejecutivo que trabaja en una empresa privada, en una repartición oficial o como administrador hospitalario o decano universitario. (Díaz, 2005, pág. 31).

La efectividad, en otras palabras, es un hábito, o sea, una suma de decisiones repetidas. Y cualquier práctica puede ser asimilada. Por lo demás, todas las prácticas son engañosamente fáciles. Hasta un niño de siete años no tiene dificultad en comprender una práctica. Pero todas resultan extremadamente arduas. No hay, en otras palabras, motivo alguno que impida a toda persona normalmente dotada, averse en cualquier práctica. Para llegar a maestro se requiere un talento eficaz especial. Pero para ser eficiente solo se necesita competencia y practicar las escalas. (Drucker, 1989, págs. 29-32).

2.1.1. Por qué necesitamos ejecutivos eficientes

Una de las razones de esta negligencia es que la efectividad constituye la tecnología específica del trabajador cerebral en toda organización. Y hasta muy recientemente no existía más que un puñado de personas. El trabajo manual solo requiere eficiencia, esto es, destreza para hacer bien las cosas, más que capacidad de lograr que otros los hagan correctamente. El trabajador manual puede ser siempre calibrado según la cantidad y calidad de su producción aislada e identificable como, por ejemplo, un par de zapatos.

Durante los últimos cien años se aprendió a medir la eficiencia y definir la calidad del obrero, hasta el punto de multiplicar de modo tremendo el rendimiento del trabajador individual.

Hoy en día, en cambio, la gran organización científica constituye la realidad central. La sociedad moderna se compone de grandes instituciones organizadas. En cada una de estas, incluso las fuerzas armadas, el centro de gravedad se ha desplazado hacia el trabajador cerebral, hacia el hombre que pone en marcha lo que se origina su cerebro, más que la fuerza de sus músculos o la habilidad de sus manos.

Cada vez más la mayoría de gente poseedora de conocimientos, teorías y conceptos, en lugar de vigor físico y habilidad manual, trabaja en empresas donde es efectiva la medida en la que es capaz de contribuir con algo a dichas organizaciones. Ya no es posible dar por sentada la efectividad, ni hacer caso omiso de ella. (Drucker, 1989, págs. 10-11).

2.1.2. ¿Qué es un ejecutivo?

Todo trabajador cerebral, en una moderna empresa, es un ejecutivo si, en virtud de su posición o conocimiento, es responsable de un aporte que gravita materialmente el funcionamiento y el resultado de la organización. Ya que se trate de la capacidad de una empresa para lanzar un nuevo producto o ampliar su participación en algún mercado o de la capacidad de un hospital para brindar buena atención a sus pacientes, etc.

La mayor parte de los gerentes son ejecutivos, aunque no todos. Sin embargo, muchos hombres de nivel inferior se están convirtiendo en ejecutivo en la sociedad moderna. Porque las organizaciones científicas, según hemos aprendido estos últimos años, requiere por igual “gerentes” e “individuales colaboradores profesionales” en los puestos de responsabilidad donde se toman decisiones y se ejerce autoridad. (Drucker, 1989, págs. 13-14).

2.2. Efectividad Igual a medir el tiempo

Casi todas las exposiciones relacionadas con las tareas ejecutivas comienzan aconsejando la planificación de su trabajo. Esto parece muy razonable lo malo es que rara vez da buen resultado. Los planes siempre quedan en el papel y no dejan de ser más que buenas intenciones. Pocas veces se convierten en logros.

El ejecutivo eficiente, no comienza a actuar, antes de verificar su tiempo. Y no planifica antes de aclarar el sentido real de este. Luego intenta manejarlo y elimina toda demanda improductiva de su tiempo. Por último, elimina su tiempo discrecional mediante la más grande cadena de unidades consecutivas. Este proceso en tres etapas: Registro, manejo y consolidación del tiempo.

El ejecutivo eficaz sabe que el tiempo es el factor límite. Los límites de toda producción están determinados por el mínimo de recursos. En el proceso que denominamos realización dicho límite es el tiempo. (Drucker, 1989, pág. 16).

2.3. Etapas de la toma de decisiones

Se define la toma de decisiones y como esta actividad se ha convertido en una función imprescindible para la vida de cualquier organización. Se precisa cómo interviene la racionalidad de quienes toman las decisiones, cuando la incertidumbre impera. Se analiza la triada: dato-información-conocimiento y, por último, se muestran algunos conceptos de análisis de información y su relación con el proceso de decisión. La situación económica y social que caracteriza a la sociedad moderna genera profundos cambios en las organizaciones las cuales se preparan para ser más flexibles y establecen estrategias con el objetivo de adaptarse al entorno altamente turbulento en el que desarrollan sus acciones.

Ante ambientes tan poco estables y la imposibilidad de actuar a ciegas, los miembros de la organización y, en particular, su alta gerencia necesita manipular grandes volúmenes de información para cumplir con sus funciones esenciales. Deben implementarse entonces, prácticas administrativas dirigidas a garantizar el éxito organizacional y entre ellas, la toma de decisiones, soportada en el análisis de información, es vital.

Escribir sobre la relación entre la toma de decisiones y el análisis de información, cuando reconocidos y prestigiosos especialistas han expuesto repetidamente sus criterios en distintos ámbitos son sumamente arriesgados: los conceptos algunas veces se solapan; otras, se amplían, se integran, se entrelazan y se confunden sus límites. No resulta fácil establecer fronteras y menos aún, formular definiciones. Los mismos especialistas no hallan la forma de concretar las definiciones y mucho menos un consenso, como diría Linares Columbié: "hay consenso en torno a la falta de consenso", en su artículo: "Ciencia de la Información: Construcción disciplinaria y ausencias." (Díaz, 2005). Párr. 1-9.

Para tomar una decisión es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que es posible escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados. Con los datos recopilados como materia prima, el tratamiento correcto de la información permite discernir mejor qué acción es más conveniente ejecutar.

Los resultados de la acción elegida generarán nuevos datos que se integrarán a la materia prima de información recopilada para ser tratados y traducirse en una nueva decisión en un ciclo que se retroalimenta. El proceso de seleccionar entre las diferentes alternativas para llevar a cabo acciones relacionadas con cualquiera de las funciones administrativas puede segmentarse en ocho etapas.

1. La identificación de un problema: el primer paso del proceso de toma de decisiones es haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. Esta discrepancia o problema ejerce una presión sobre el administrador que le obliga a actuar, ya sea por políticas de la organización, fechas límite, crisis financieras, futuras evaluaciones del desempeño, entre otros ejemplos. Para que una situación se pueda considerar un problema, el administrador debe disponer de la autoridad, el dinero, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar.
2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones: señalar la pauta o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema. Cada individuo responsable de tomar decisiones en la empresa posee un abanico de criterios que lo guían en su cometido, y es importante conocer cuáles se tienen en cuenta y cuáles se omiten, ya que estos últimos resultarán irrelevantes para el encargado de tomar la decisión.
3. La asignación de ponderaciones a los criterios: priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior, puesto que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de la decisión final. Normalmente existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente.
4. El desarrollo de alternativas: consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.

5. El análisis de las alternativas: el responsable de la toma de decisiones en la empresa debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto. Las fortalezas y las debilidades de cada una deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa. Aunque es cierto que algunas evaluaciones pueden acercarse a la objetividad, hay que tener claro que la mayoría de ellas son subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor.
6. La selección de una alternativa: una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y una vez evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa; la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.
7. La implantación de la alternativa: una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso. Estas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas.
8. La evaluación de la efectividad de la decisión: por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial: desestimarla por completo o retomarla de forma distinta desde alguno de los pasos anteriores.

Para tomar según qué tipo de decisiones se pueden utilizar modelos para simplificar una realidad demasiado compleja. El objetivo es destacar los aspectos de la realidad más relevantes para el análisis y, gracias, al modelo, lograr una mejor comprensión y descripción de esa realidad que representa.

1. Objetivos y subjetivos: cuando los sucesos no pueden expresarse objetivamente y no existen modelos formales para su estudio, éstos deben ser informales y basarse en la subjetividad y la intuición.
2. Analíticos y de simulación: los analíticos sirven para obtener soluciones y deben ser resueltos, y los de simulación son representaciones simplificadas de la realidad para estudiar en ellas los efectos de las distintas alternativas.
3. Estáticos y dinámicos: los estáticos no utilizan la variable tiempo, mientras que en los dinámicos es un parámetro fundamental.
4. Deterministas y probabilísticos: en los deterministas se conocen con certeza todos los datos. Si no, se trata de un modelo probabilístico, aleatorio o estocástico. (Zanata, 2021). Párr. 1-15.

La toma de decisiones es una de las tantas faenas del ejecutivo. Habitualmente absorbe una pequeña parte de su tiempo. No obstante, es su tarea específica. En consecuencia, la toma de decisiones merece un tratamiento especial, en toda exposición sobre el ejecutivo eficiente. Únicamente los ejecutivos toman decisiones. En rigor, como es de suponer en virtud de su posición y sus conocimientos, la toma de decisiones que hacen significativo impacto en toda la organización.

Todo ejecutivo eficiente, por lo tanto, toma efectivas decisiones. Y las adopta bajo la forma de un proceso sistemático, en el que intervienen elementos claramente definidos, a través de una precisa sucesión de etapas. Pero este proceso se asemeja muy poco a lo que muchos libros actuales denominan toma de decisiones. El ejecutivo eficiente no adopta muchas decisiones, sino que se concentra en las más importantes. Y se preocupa en mayor medida por desentrañar lo estratégico y lo genérico, que por resolver problemas. Las pocas decisiones importantes que toma se producen en el más alto nivel conceptual. Por Otra parte, intenta hallar las constantes de cada situación. Por consiguiente, no se deja impresionar demasiado por la celeridad en la toma de decisiones.

Los más importantes aspectos de las decisiones tomadas por Vail y Sloan no son la novedad ni la naturaleza polémica de las mismas, sino estos:

1. La clara verificación de que el problema era genérico y podía ser únicamente resuelto mediante una decisión que estableciera una pauta, un principio.
2. La definición de las especificaciones exigidas por el problema.
3. El estudio a fondo de lo que era correcto, esto es, de la solución que plenamente se ajustara a dichas especificaciones, antes de encarar los compromisos, adaptaciones y concesiones indispensables para tornar aceptable la decisión.
4. El empeño de llevar ésta a cabo.
5. La retroalimentación que prueba la validez y efectividad de toda decisión, contrastándola con el curso real de los hechos.

Mirar las cosas con nuestros propios ojos es, por otra parte, la mejor si no la única manera de comprobar si los supuestos de una decisión siguen siendo válidos o son ya obsoletos y han de ser sometidos a revisión. Por otra parte, todo supuesto, tarde o temprano, envejece. La realidad nunca se detiene mucho tiempo. (Drucker, 1989, págs. 62-77).

2.4. Decisiones efectivas

Tomar decisiones no es algo desconocido, es probable que al tomar tantas, algunas parezcan automáticas, por lo que hay que tener especial cuidado con estas. Las buenas decisiones no se logran fácilmente, son el resultado de un arduo y ordenado proceso mental. Las condiciones cambian, así que no podemos exponernos a los riesgos de una respuesta mecánica o un enfoque intuitivo. De hecho, las experiencias para decisiones rápidas pueden ser tan grandes que nos pueden llevar; sin darnos cuenta, a una trampa.

El análisis de decisiones sustenta todas las funciones directivas. Nada de lo que un directivo hace es más importante que el uso de la mejor información disponible para tomar buenas decisiones. El daño causado a una organización por una decisión básicamente desacertada no puede ser evitado ni por la más cuidadosa planificación ni por una implementación básica.

Toda decisión es un dictamen, una elección entre varias cosas. Y, rara vez, una opción entre lo casi correcto y casi erróneo... La mayoría de libros sobre toma de decisiones aconsejan al lector: primero indaga los hechos. Pero, todo ejecutivo habituado a adoptar efectivas decisiones sabe que nadie parte de un hecho, sino que todos partimos de una opinión. Y una opinión, por supuesto, no es más que una hipótesis y, como tal, una cosa sin valor, a menos que se la contraste con la realidad.

Entendiendo que las tomas de decisiones se dan a partir de un criterio de pertinencia y para que la decisión sea efectiva debe estar un eje el cual es la pauta de aplicación. Por último la efectividad no emana, como muchos textos lo proclaman, de un consenso sobre los hechos. El entendimiento en que se apoya toda decisión correcta es resultado del choque del conflicto de opiniones divergentes y de un serio análisis de opciones alternativas. (Drucker, 1989, pág. 77).

Capítulo tres: liderazgo gerencial como pastor y como puente creador de vínculos

El lector debería preguntarse en este momento si alguna vez en su vida profesional tuvo la experiencia de haber compartido momentos con un auténtico líder. En caso afirmativo, debería pensar qué fue lo que le atrajo, por qué sintió que quería estar cerca de él y por qué valía la pena acompañar a esa persona y ser un miembro de ese equipo. (Astarloa, Luis; Bataller, Roberto; Berdiñas, Luis; Bochi, Graciela; Cucchi, Daniel; Giolo, Rolando; Gnazzo, Liliana; Revah, José Y Tomas, Victor, 2008, pág. 4).

3.1. Todos somos conducidos y guiados. Ser y no parecer

En momentos trascendentes de la vida, cuando se era niño o cuando se era alumno, seguramente se recibió de otros orientación, consejo y dirección. Los propios padres, junto a otras personas, ejercieron ese rol con cada uno en distintas etapas de su crecimiento. La vida misma ha ido poniendo frente a diferentes personas que tuvieron que actuar como guías y tutores, aunque no siempre se haya tenido conciencia de ello.

En la vida adulta, por ejemplo, ¿cuántas veces ha tenido que ponerse en las manos de un médico para que, bajo su conducción, guía y cuidado, se pueda salir delante de algún problema de salud? Sentir el deseo de despertar, orientar, conducir y guiar a otras personas pone al aspirante a líder frente a la necesidad de ejercitar muchas aptitudes, actitudes y cualidades que tal vez necesite desarrollar y fortalecer. El líder es alguien que debe actuar de determinada manera, pero a diferencia del actor teatral, que asume un personaje que en la vida real no es, el líder debe ser auténtico.

En varias oportunidades suele ponerse más esfuerzo en parecer que en ser, creyendo que con esto se va a alcanzar el resultado propuesto. Muchas veces se hacen las cosas, en las organizaciones o en la propia vida personal, para que todo parezca. Que parezca ordenado, que parezca limpio, que parezca prolijo, que parezca armonioso, cuando en realidad las cosas no están ni ordenadas, ni limpias, ni prolijas, ni armoniosas.

Otras veces se trata de parecer justos frente a los demás, de parecer amables, sinceros y honestos, cuando no se procede en forma justa, amable, sincera y honesta. Nadie es perfecto, y está muy bien tratar de esforzarse en desarrollar y ejercitar ciertas virtudes. No está mal hacer el esfuerzo, por el contrario, el esfuerzo siempre es valioso. Lo que aquí se quiere resaltar es que algunas personas sólo se conforman con que las cosas cambien su aspecto y su imagen. En otras palabras, cuando sólo les basta con presentar una realidad claramente artificial.

Las otras personas muchas veces invitan a que uno deba presentar cierta y determinada imagen. A pocos tal vez les importe si realmente uno es lo que parece o lo que aparenta. Es más, muchas veces tal vez ni a la misma persona le importe si ella es lo que parece y, de esa manera, se engaña creando una imagen ficticia de ella misma, que en realidad es fruto de una mera actuación de su parte.

En las organizaciones muchas veces ocurre lo mismo. Se trabaja para parecer, y hay muchas experiencias de ello. Cuando se llevan estos conceptos a la forma de presentar, de comunicar, de conducir y de guiar a los demás, es bueno que también se incorporen los conceptos de parecer y de ser.

El líder auténtico es quien impulsa las transformaciones, y no se preocupa por parecer y por maquillar. Cuando el líder es líder, el aire que se respira en la organización es distinto, haciendo que todo fluya de otra manera.

Todos pueden transformarse en líderes. Si uno quiere lograrlo desde la autenticidad, obligatoriamente deberá haberlo hecho primero consigo mismo, librando así la primera batalla dentro de su propia interioridad. Es por eso que el liderazgo se construye a partir del autoliderazgo. (Astarloa, et al., 2008, pág. 5 a 6)

3.2. Que es liderar. El líder como pastor, como puente creador de vínculos

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 construir 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 talante y los talentos de las personas que le rodean. Si se trata de personas apocadas, 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, intrépidos, sin duda estamos ante un líder creador de líderes. (Berenstein, 2020). Párr. 1. Vea figura 3.2.

Figura: Construyendo puentes



Figura 3.2 (Stamateas, 2017). Párr. 1.

Hay tantas definiciones de liderazgo como líderes, ya que cada persona es distinta a las demás. Todas las definiciones de liderazgo enunciadas o escritas por alguien que haya ejercido el rol de líder, y lo haya hecho con eficacia, deberían ser válidas. Todas, seguramente, guardan dentro de sí algo o mucho de lo que significa el rol de liderar. Se propone aquí utilizar una imagen muy significativa, que es la imagen del pastor.

El pastor es quien conduce y guía al rebaño, dándole lo mejor que tiene para que crezca y se desarrolle. El pastor conoce a su rebaño, y lo conoce bien. Le ofrece el mejor lugar para alimentarse, para beber agua fresca y para descansar.

Sería muy difícil imaginarse un pastor que busque molestar a su rebaño, que procure perjudicarlo y que lo lleve a los peores lugares para alimentarse, donde el agua esté contaminada y el pasto no sea tierno.

Además, es difícil imaginar a un buen pastor que se aleja por las noches, dejando a su rebaño indefenso y a merced de los depredadores. El pastor da todo lo que tiene por su rebaño, lo cuida y lo protege. Esta actitud y disposición que se menciona en un pastor es la de un líder auténtico. El pastor siente el peso de la responsabilidad por su rebaño, a él se dedica y consagra sus esfuerzos.

No siempre ocurre lo mismo en las organizaciones, ya que, en algunas ocasiones, los que tienen personas a cargo no viven esta responsabilidad con la misma exigencia con que la vive un pastor.

En algunas oportunidades es posible ver situaciones en las que algunas personas, lejos de ser pastores, son lobos que devoran todo lo que hay a su alrededor, destruyendo en vez de construir. Es muy común que los lobos generen los llamados acuerdos de convivencia y protección antes de comerse a sus presas.

En estos acuerdos, que muchas veces se definen en forma tácita y espontánea, la persona acuerda con su jefe protección a cambio de prestar una subordinación incondicional. De esta forma, la persona ya no pertenece más a la organización, sino que pasa a ser súbdito de su jefe. Es más, en algunos casos, hay personas que hasta dejan de ser dueñas de sí mismas para pertenecer a su jefe, en un franco proceso de autoanulación.

El pastor no somete a los demás. Por el contrario, les abre las alas y los invita a volar. En esa organización había códigos especiales. Los pastores eran lobos que devoraban todo, especialmente a los demás, y había que pactar con ellos protección a cambio de supervivencia.

El pastor no está en un lugar de privilegio. Muy por el contrario, muchas veces es quien menos descansa, pues debe velar por el rebaño. (Astarloa, et al., 2008, págs. 6-8).

3.3. Las personas son un fin en sí misma y, además, son lo más importante y valioso en una organización

El capital humano es el recurso más importante para la empresa, y en los departamentos de recursos humanos, cada vez más, estamos convencidos de que sólo la organización que los motiva, forma y desarrolla, tiene la capacidad y fortaleza suficiente para alcanzar el éxito.

Hasta fecha de hoy, ninguna empresa funciona o ha funcionado sin, al menos, una persona, es ésta la razón principal que hace a las personas el eje y el corazón de su funcionamiento

El capital humano es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores que la empresa dispone para lograr sus objetivos. Es el capital intelectual que el empresario, a través de una buena gestión del talento, puede transformar en rendimiento operativo. (Anglès, 2017) par 1-3.

Si se le preguntara a un pastor, qué es lo más importante que tiene, seguramente diría que es su rebaño. En repetidas oportunidades los lectores se habrán encontrado con frases similares a “usted es lo más importante para nosotros”, o “usted hace la diferencia en nuestra organización”, o “las personas son lo más importante en nuestra empresa”.

Simplemente se debe tener presente, por ejemplo, que la tecnología y las máquinas pueden comprarse o alquilarse, que el dinero puede obtenerse, y que siempre aparecen formas de financiamiento. Que los edificios, galpones y oficinas también pueden alquilarse o comprarse, y que no hay activo que figure en un balance económico o contable que no sea susceptible de obtenerse con dinero.

Las personas y el capital humano no figuran en los balances (tal vez podría desarrollarse algún método de valuación para que permita incorporarlo, sin que esto signifique degradar al hombre al nivel de una máquina o de un edificio), y no siempre se lo tiene en cuenta como el más importante. Se sabe que las personas están muchas veces presentes en los discursos de los gerentes y aparecen en las grandes definiciones como lo más importante de la organización, pero no siempre es así en la realidad.

Las personas son escasas. A veces se cree que hay gran cantidad de ellas para trabajar, todas aptas y dispuestas. Otras veces se cree que las personas sobran, y que hay muchas disponibles en el mercado, pudiendo conseguirse todas las que se necesitan, y más también. (Astarloa, et al., 2008, pág. 14).

3.4. Tipos de capacidades del líder

El rol de un líder es convencer a las demás personas de que ciertas ideas tienen sentido, y que se debe trabajar por ellas. Hay líderes espirituales, jefes, personas destacadas, en fin, muchos; pero todas tienen una característica especial, saben llevar a su grupo a las metas que se imponen. A continuación 7 capacidades comunes de quienes emprenden y son líderes exitosos.

1. Capacidad de acompañamiento: Un líder debe ser capaz de acompañar los procesos que rodean su entorno de principio a fin, es decir, debe tener la capacidad de compromiso para con sí mismo como para su grupo. Sin abandonar sus metas.
2. Capacidad de aprovechar sus potencialidades: Un verdadero líder sabe aprovechar sus potencialidades para explotarlas sobre quienes lo rodean en su entorno.
3. Líderes de Hoy: Sobre la capacidad de adaptabilidad se afirma que los líderes hoy saben mezclar sus diferentes estilos de mando según las situaciones que afrontan, es decir utilizan las herramientas adecuadas, en los momentos adecuados. Capacidad de posicionamiento: Es la persona que siendo consciente de sus habilidades aprende a incorporarse y adentrarse en la población que lo rodea. No se es líder si no se puede entrar a un grupo que liderar.
4. Capacidad de Expresión: Un líder debe tener una capacidad superior para hacer entender a las personas sus ideas, sus posiciones o sus ideales, debe saber convencer a sus posibles «Súbditos» en el buen sentido de la palabra.
5. Capacidad de entender a quienes dirige: Es necesario comprender cómo piensan los dirigidos para poder estar un paso adelante de ellos.

6. Capacidad de mantener el control: Un líder, jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles, además sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita. La capacidad principal que debe tener todo líder en la actualidad es su capacidad de asimilación y de adaptabilidad a los diferentes cambios que afronte durante su carrera o su trayectoria. Los líderes de hoy saben mezclar sus diferentes estilos de mando según las situaciones que afrontan, utilizan las herramientas adecuadas, en los momentos adecuados (Palacios, 2015) . Párr. 1-8.

¿Qué es un líder de equipo? Un líder de equipo es responsable de guiar a un equipo de personas a través de una determinada iniciativa o hacia el logro de un objetivo específico. Los líderes de equipo no necesariamente son gerentes de equipo ya que este rol no suele estar involucrado con la gestión de personas. El líder del equipo es responsable principalmente de crear un entorno de trabajo colaborativo y de determinar la dirección que tomará un proyecto o programa en particular.

Un líder de equipo brinda instrucciones y ofrece orientación sobre un proyecto o portafolio de proyectos a un grupo de trabajo. Está a cargo de delegar el trabajo, supervisar el progreso hacia el logro de los objetivos y preparar a los miembros del equipo según sea necesario. Los líderes de equipo a menudo actúan como mentores del equipo, incluso si no tienen un título gerencial.

¿Cuál es la descripción del puesto de un líder de equipo? La descripción del trabajo no suele incluir el término “líder de equipo”. Por ese motivo, los líderes de equipo pueden ocupar todo tipo de roles, desde cargos gerenciales hasta colaboradores individuales.

A veces, también ocupan el rol de gerente de proyectos o gerente de programas, lo que indica claramente que son responsables de organizar el trabajo, incluso si no gestionan directamente a ningún miembro del equipo.

¿Qué hace un líder de equipo? Un líder de equipo es responsable de un conjunto de trabajo específico, como un proyecto, un programa o un portafolio de programas. Las responsabilidades principales de un líder de equipo incluyen:

Organizar el trabajo, comunicar los objetivos, conectar el trabajo con el contexto, delegar tareas, liderar con el ejemplo, gestionar y asignar los recursos, solucionar los problemas que surjan, gestionar el progreso del proyecto, informar el progreso a los participantes involucrados, actuar como “coach” para ayudar a mejorar las habilidades de los miembros del equipo, motivar a los miembros del equipo para lograr sus objetivos, desarrollar las fortalezas de los miembros del equipo e identificar las áreas a mejorar y representar y defender los intereses y necesidades del equipo.

Líder de equipo vs. gerente de proyecto: A menudo, las habilidades de un líder de equipo se superponen con las habilidades de gestión de proyectos. Esto es completamente normal ya que, en muchos equipos, el líder del equipo y el gerente del proyecto suelen ser la misma persona. La forma más sencilla de diferenciar ambos roles es centrarse en los objetivos de la persona. El objetivo de un líder de equipo es motivar y alentar a los miembros de su equipo para que puedan hacer un buen trabajo, mientras que un gerente de proyectos se centra más en los entregables y las tareas que deben realizarse.

Independientemente del tipo de proyecto que lideres, un buen líder de equipo debe ser capaz de gestionar y comunicarse con su equipo con confianza. A continuación, te contamos cuáles son las 10 habilidades que necesitas desarrollar para comenzar.

Gestión de objetivos: Una de las cualidades más importantes de un líder de equipo es poder responder la pregunta: ¿Por qué es importante este trabajo? Cada proyecto contribuye a un objetivo de equipo o empresa, pero, con frecuencia, esos objetivos están desconectados del trabajo diario. Cuando los miembros del equipo no comprenden claramente a qué objetivos impacta su trabajo, están menos motivados para realizar un trabajo de calidad.

Los buenos líderes de equipo ofrecen información del contexto, para que los miembros del equipo logren comprender claramente por qué su trabajo es importante y de qué manera contribuye a la visión general de la empresa.

Con esa información, pueden establecer las prioridades de las tareas de manera más efectiva y asegurarse de llevar a cabo el trabajo de mayor impacto en el momento adecuado.

Hacer que el trabajo avance: Una vez que el equipo comprende a qué objetivos está contribuyendo, también necesita visualizar claramente cómo lograrán alcanzar esos objetivos. Imagina que tú, como líder del equipo, eres el capitán del barco: eres responsable de orientar a la tripulación hacia el destino y determinar exactamente cómo llegar hasta allí. Existen tres elementos principales para garantizar que el trabajo avance de manera eficaz.

1. Métricas claras. Los miembros del equipo no pueden saber si van por el camino correcto si no entienden con claridad en qué están trabajando. Por lo tanto, antes de comenzar, te recomendamos establecer objetivos SMART para establecer objetivos medibles y definir cómo medirás el éxito.
2. Seguimiento del progreso. No basta con saber hacia dónde te diriges, también necesitas saber en qué posición te encuentras en relación con tu objetivo. Asegúrate de que los miembros del equipo tengan una forma clara de visualizar el cronograma del proyecto para saber quién está haciendo qué y para cuándo.
3. Comunicación de las actualizaciones. Como líder del equipo, también es tu responsabilidad supervisar el progreso y compartir actualizaciones con el equipo del proyecto y los participantes clave. La mejor manera de hacerlo es mediante informes de estado de proyectos, que le proporcionan al equipo una idea clara de si el proyecto se encuentra en curso, en riesgo o con retraso.

Comunicación: Como en cualquier posición de liderazgo, los líderes de equipo deben tener excelentes habilidades de comunicación para poder comunicarse con los miembros del equipo sobre el trabajo, informar a las partes interesadas del proyecto sobre el progreso y coordinar con los colaboradores interdisciplinarios en nombre de las necesidades del equipo del proyecto.

Es importante señalar que esto incluye tanto la comunicación verbal como la no verbal, ya que una parte considerable de la comunicación en realidad se expresa a través del lenguaje corporal y las expresiones faciales.

La comunicación incluye estos elementos fundamentales: comunicación en persona o cara a cara, comunicación asincrónica, comunicación no verbal, generar buenos vínculos, proporcionar comentarios, escucha efectiva y resolución de conflictos. Se necesita tiempo para desarrollar habilidades interpersonales como la comunicación. Así que no te preocupes si la comunicación no es una de tus grandes fortalezas. Si estás aprendiendo a construir buenas relaciones, puedes comenzar por redactar un plan de comunicación. Un plan de comunicación es un esquema que detalla qué se debería comunicar y dónde deberían hacerlo, como, por ejemplo, lo que sucede de forma asincrónica en tu herramienta de gestión de proyectos y lo que se comparte durante las reuniones semanales de equipo.

Organización: En muchos casos, los líderes de equipo también son gerentes de proyectos. Pero incluso si no eres un gerente de proyectos, sigues siendo responsable de organizar el trabajo de tu equipo. Como líder de equipo, estás guiando a tu equipo hacia un objetivo o meta final, y la organización es un elemento clave para poder lograrlo. Imagina que organizar la información es como crear una fuente única de referencias. Tu equipo debe poder contar contigo y confiar en que proporcionarás toda la información que necesitan para hacer su trabajo correctamente.

Delegar: Los grandes líderes de equipo saben perfectamente que no pueden encargarse de todo por sí mismos. Como dice el principio, el todo es más que la suma de sus partes, y este conocimiento también es un aspecto clave del liderazgo de equipo.

Delegar es una parte esencial de la asesoría y el “coaching”. Esto no solo te permite optimizar tu trabajo, sino que también brinda a los miembros del equipo oportunidades para desarrollar habilidades nuevas. Para poder delegar eficazmente, primero debes conocer las fortalezas, debilidades e intereses de cada miembro del equipo. De esta manera, sabrás a quién asignarle cada tarea y qué habilidades nuevas están más interesados en aprender. Ten en cuenta que los miembros del equipo a los que delegas el trabajo pueden hacer las cosas de manera diferente a como lo harías tú.

Parte de delegar implica aprender a dejarse llevar y dar las riendas a los miembros de tu equipo. Si te resulta difícil delegar trabajo, intenta crear una matriz de Eisenhower. O en caso de dudas, puedes seguir este sencillo proceso de cuatro pasos.

1. Identifica qué trabajo se puede delegar.
2. Deja en claro la importancia y la urgencia del trabajo delegado para que los miembros del equipo puedan establecer las prioridades.
3. Brinda la capacitación necesaria.
4. Confía, pero verifica.

Resolución de problemas: Ningún proyecto se desarrolla sin problemas. Es por eso que los líderes de equipo deben tener grandes habilidades para la resolución de problemas con rapidez. Para esto, intenta usar el contexto dado para priorizar el trabajo más importante e identifica qué problemas deben resolverse primero para poder tomar la mejor decisión para tu equipo.

Si la resolución de problemas es algo nuevo para ti, intenta responder las siguientes preguntas: ¿Cómo abordará el trabajo el equipo?, ¿Qué tareas son más importantes?, ¿En qué se deben enfocar?, ¿Cómo impactará esta decisión al equipo?

Gestión del tiempo: Los líderes de equipo son expertos en la gestión del tiempo ya que saben exactamente cómo priorizar el trabajo. Para desarrollar tus habilidades de gestión del tiempo, intenta implementar algunas herramientas y estrategias de gestión del tiempo para aprovechar al máximo tu día. También puedes alentar a los miembros de tu equipo a hacer lo mismo y buscar una estrategia de gestión del tiempo que funcione mejor para ellos. Si no sabes cómo empezar, prueba alguno de los siguientes métodos:

1. El método GTD, que se centra en colocar la información en una herramienta externa para poder liberar la carga mental y centrarte plenamente en realizar un trabajo de alto impacto.
2. Time blocking, es una técnica en la que programas bloques de tiempo de concentración en el calendario para centrarte y trabajar en varias tareas similares durante un bloque de tiempo.
3. La técnica Pomodoro, que divide el trabajo en sprints y planifica descansos para aumentar tanto la productividad como la concentración.

4. El principio de Pareto, también conocida como la regla 80/20, que te ayuda a completar el 80 % de tu trabajo dedicando el 20 % de tu tiempo.
5. El método “No lo dejes para mañana”, que establece que, para obtener los mejores resultados en el trabajo, debes abordar tu tarea más desafiante al comienzo del día.

Gestión de recursos: Como líder de equipo, eres responsable de ayudar a tu equipo a lograr sus objetivos. Parte de esto implica asegurarte de que el trabajo avance por buen camino y según lo planificado, y que nadie padezca de agotamiento. Durante las reuniones de equipo y las reuniones individuales, pregúntales a los miembros del equipo cómo se sienten con respecto a su carga de trabajo y si hay alguien que necesita posponer, delegar o cambiar las prioridades de su trabajo.

Como líder del equipo, siempre debes tener una idea clara de lo que cada miembro tiene por hacer. Sin embargo, no siempre puedes tener toda esa información en tu cabeza, especialmente si lideras un equipo que está en pleno crecimiento. En cambio, te recomendamos usar una herramienta para gestión de recursos para dar seguimiento a la carga de trabajo de cada miembro del equipo. Esto es particularmente importante si los miembros de tu equipo están trabajando en varios proyectos o en tareas de las que posiblemente no estés al tanto. Si todo está centralizado en un solo lugar, podrás visualizar rápidamente en qué está trabajando cada miembro del equipo y así evitar la sobrecarga de trabajo.

Fortalecimiento del equipo: Los líderes de equipo no son solo genios de la organización a cargo de un grupo de personas, también son responsables de alentar y motivar a sus equipos. Para ser un líder eficaz, dedica tiempo a fortalecer los vínculos y el espíritu dentro del equipo, y asegúrate de que todos se sientan parte del mismo.

Para lograr fortalecer los vínculos y el espíritu del equipo, primero debes asegurarte de que todos comprendan los objetivos del equipo para que puedan avanzar juntos hacia la meta final. Sin embargo, eso no es todo. Si quieres formar un equipo altamente eficaz, debes tener en cuenta lo siguiente:

1. Supervisar el progreso de forma diaria o semanal, dependiendo de la duración del proyecto.
2. Evaluar el desempeño del equipo y motivar a cada uno de los miembros.

3. Dedicar tiempo a realizar actividades para fortalecer el espíritu de equipo.
4. Realizar preguntas para romper el hielo para conocer mejor a los miembros del equipo.

“Coaching” y asesoría: Una parte muy importante del rol de un líder de equipo es ofrecer “coaching”, capacitación y asesoría a los empleados según lo necesiten. Tal vez los miembros del equipo sean nuevos en este tipo de iniciativas o quizás tengan dudas o preguntas sobre cómo abordar una tarea en particular. Si sabes cómo resolver su problema, puedes ofrecer el apoyo necesario. De lo contrario, conéctalos con la persona adecuada para que pueda ayudarlos. Aunque no seas un gerente de personal, como líder de equipo, eres responsable de apoyar y animar a los miembros del equipo de tu proyecto. Invierte en tus habilidades de liderazgo y desarrolla tu inteligencia emocional para poder apoyar a los miembros de tu equipo siempre que lo necesite.

Mantén todo organizado con la gestión de proyectos. No puedes hacer tu trabajo de manera eficaz si no tienes una forma clara de comunicarte y compartir información con los miembros de tu equipo. Para aumentar la visibilidad en todo el equipo, prueba las herramientas de gestión de proyectos. Brinda a los miembros del equipo la claridad que necesitan para mantenerse en sintonía, colaborar de manera efectiva y producir trabajos de excelencia. (Martins, 2021). Párr. 10-60.

Toda persona que tiene la responsabilidad de guiar y conducir a los demás, y aspira a formar con ellos un equipo, tiene que disponer de ciertas y determinadas capacidades y cualidades como líder. Estas capacidades son las que le van a permitir ser eficaz en su acción de liderazgo. Por ese motivo, hablar de capacidades es lo mismo que hablar de potencialidades o poderes. Es por ello que ahora se presenta un detalle, con los atributos que debe cultivar y ejercer toda persona en el rol de liderar. (Astarloa, et al., 2008, pág. 20).

3.4.1. Superar la visión lineal y poder ver sistemas

No es casual que se coloque en primer lugar la capacidad de ver y de ver sistemas. Tener visión es poder abarcar y tener presente con la mayor amplitud lo que ocurre alrededor y más allá.

Visión, además de referirse a la capacidad de ver la realidad en los diferentes entornos, hace también referencia a la capacidad de poder proyectar hacia el futuro y, a partir de allí, poder entender lo que ocurre en el presente. Esto es mirar hacia adelante y proyectar. Poder ver también está asociado a poder comprender lo que se ve.

Quien puede ver, y además puede comprender e interpretar lo que ocurre frente a él, lo que ocurrió y lo que va a ocurrir, es realmente quien podrá tener la posibilidad de comunicar. Es muy útil la imagen del marinero que está en la posición más alta del palo mayor, en el lugar del vigía de un barco que navega en alta mar. Ubicado en lo más alto del navío dentro de una pequeña canasta, este marinero tiene además un catalejo. Su horizonte es mayor al del resto de la tripulación porque puede ver mucho más lejos. Él se comunica con la tripulación mientras les va transmitiendo lo que ve, lo que ocurre más allá, hacia dónde se desplazan los otros barcos y hacia dónde se mueven las distintas embarcaciones que están frente a ellos. Él es sus ojos, y ellos van viendo y aprendiendo a través de lo que él les muestra y les presenta.

Para poder ver debe haberse hecho previamente un ejercicio y un aprendizaje, que consiste en haber podido reconocer a los distintos actores. Visión es también la capacidad de proyectar y definir distintos escenarios para poder presentárselos a los demás. Cuando se habla de visión, se refiere también a la capacidad de ver sistemas y no a ver sólo hechos aislados. Seguramente el lector conocerá el modelo de la teoría de los sistemas, donde se hace referencia al concepto de visión lineal y visión circular.

El modelo de visión lineal causa-efecto tiene su utilidad, y mucha ayuda como herramienta básica para un primer orden de las ideas. Siempre al hablar se expresan frases como “si hacemos esto, el resultado será aquello”. Si se aumentan los salarios, las personas estarán más estimuladas y trabajarán más. Si se reducen los costos de determinado producto, se aumentará su contribución marginal.

Así se expresan muchas veces las personas, sugiriendo que un hecho puntual es siempre provocado por una sola causa.

La experiencia también demuestra que esto no siempre es así, porque muchas veces se aumentan los salarios y la motivación no aumenta. Otras veces se disminuyen los costos, pero la contribución marginal no mejora. No se sabe muy bien por qué ocurren estas cosas, pues la realidad no es lineal.

Entre un hecho y otro hay una sucesión de causas y efectos entrelazados, ya que algunos hechos son causa de otros tantos efectos, y donde estos a su vez vuelven a incidir en el resto, formando lo que se llaman círculos reforzadores y compensadores.

Estos círculos, también llamados círculos virtuosos y viciosos, ayudan a representar en forma simple las múltiples combinaciones que se suceden en la realidad, y que las personas deben comprender para poderla gobernar. Al mismo tiempo, permiten expresar con modelos muy sencillos cómo es que suceden las cosas. (Astarloa, et al., 2008, págs. 21-22).

3.4.2. Poder proponer desafíos antes que objetivos y metas

Esta capacidad tiene una gran importancia en la vida organizacional, pues está fuertemente relacionada con la capacidad de movilizar y motivar. Como ya se dijo, quien está al frente, quien conduce y guía, es el pastor. El pastor conoce a su rebaño y lo conoce bien. Es muy significativa la frase que dice “el buen pastor tiene el olor de las ovejas”. Quien guía, ordena y conduce no está fuera del rebaño, y no vive una realidad distinta a la de su rebaño. Por el contrario, está allí con él, es parte del todo y de todos, y el rebaño lo siente parte suya.

En primer lugar, se propone analizar la definición propia que se ha hecho de esta capacidad. Poder definir, presentar y proponer. El orden no es casual y tiene su lógica. Poder definir significa que la persona que decide ha podido, en primer lugar, ver todo lo que está frente a él. Luego supone que esta ha podido entender y comprender la realidad, y que ha podido conocer las relaciones de causa y efecto que la gobiernan. Por último, luego de ese análisis se ha podido sintetizar y condensar en ciertos y determinados logros y objetivos a realizar cuál debería ser el rumbo a seguir.

Presentar está asociado al arte de poner frente a los demás lo que se ve, para que los demás también lo vean, lo comprendan y lo entiendan, percibiendo lo mismo que quien lo vio primero. Puede ocurrir que se haya tenido una buena comprensión de la realidad, pero que no se haya sido capaz de presentarla bien a los que son parte del equipo, y simplemente por ello no se consiga su adhesión y su acompañamiento.

Proponer es la parte final de esta capacidad. Si se pudo definir un objetivo, debería poderse hacer una propuesta final que despierte y concentre voluntades. En esta definición de la capacidad luego se habla de desafíos, objetivos y metas. Aquí simplemente es necesario remarcar el hecho de que no todo objetivo es un desafío.

Un objetivo o una meta podrá algunas veces, bajo determinadas circunstancias, convertirse en un desafío, aunque no siempre. Es más, muchas veces se está frente a un objetivo, pero no frente a un desafío.

El desafío exige de la persona lo mejor de sí misma. El desafío obliga a un esfuerzo adicional de quien lo lleva adelante, exigiendo a las personas que se entreguen de lleno para poder lograrlo. Un desafío significa un reto personal. El toro desafía al torero cuando está frente a él. El objetivo del torero será desafiarlo a que lo embista, y su meta será salir sano y salvo. Estar desafiado es en gran medida competir contra sí mismo, animándose a superar los propios límites.

Al asignar tareas a otras personas no siempre se les presenta un desafío. Es más, muchas veces no se ve al líder como una persona que debe poder presentar desafíos a los demás, sino como una persona cuya responsabilidad es que todos sus reportes estén ocupados y con tareas pendientes de realizar, algo así como un simple distribuidor de tareas.

Desafiar es mucho más que repartir tareas, entregar reportes y un listado con todo lo que tienen pendiente por realizar. Para presentar un desafío, el líder debe conocer muy bien a la otra persona, para que la propuesta le represente un esfuerzo motivador y algo que valga la pena realizar. Un desafío supone perseguir algo valioso.

Definir objetivos también tiene su importancia, ya que muchas veces el líder se encuentra con personas que no saben o no pueden expresar claramente qué es lo que quieren lograr. Un objetivo podrá ser un número o una cifra, y no está mal que así sea.

El desafío supone poder mantener en las personas la tensión creativa positiva, que los invita a explorar nuevos caminos y nuevas posibilidades.

Muchas veces, quienes están al frente en las organizaciones y quienes ocupan posiciones de conducción y guía no son conscientes de esta necesidad que tienen las personas de estar verdaderamente desafiadas, de estar motivadas, despiertas, entusiasmadas y con deseos de lograr algo valioso.

Planificar: Ordenar las prioridades y saber planificar. La capacidad de planear y de planificar es altamente necesaria para toda persona que quiera conducir, guiar y desafiar.

En forma particular, esta capacidad hace referencia a la posibilidad de poder ordenar, de establecer opciones y caminos para el logro de los desafíos y objetivos que se proponen obtener. Quien conduce y guía, quien tiene la responsabilidad de liderar, debe poder estructurar planes, que es asignar y fijar recursos en el tiempo. Poder planificar supone poder mantener la vista hacia adelante sabiendo cuáles son las fortalezas con las que se cuenta, junto a las debilidades que frenan y bloquean. Partiendo de allí, habrá que definir las etapas y los estadios por los que transitar para llegar a destino. Eso es el plan.

Los recursos necesarios para el desarrollo de los planes tal vez no estén disponibles y liberados a la hora de ser demandados. Esto es también responsabilidad de quien guía y conduce: liberar los recursos necesarios. La asignación de estos, debe ser un proceso dinámico, y como tal requiere de una visión siempre móvil y flexible. (Astarloa, et al., 2008, págs. 24-26)

3.4.3. Liberar recursos y poder integrarlos

Como se vio en el principio de este capítulo, liderar es, entre otras cosas, la responsabilidad de administrar el principal recurso de toda organización, que son las personas, y de hacerlo de una forma eficaz y eficiente. Por eso mismo, el buen líder es por naturaleza un buen administrador. Administrar recursos supone que debe haber previamente una muy buena visión. Además de ello, también supone la capacidad de proponer desafíos, de presentar objetivos y metas, junto a la capacidad de planear.

Administrar es asignar la cuota justa, logrando que los recursos alcancen hasta obtener el resultado.

Recurso es todo aquello necesario, útil y valioso para una organización. No todos saben ver los recursos, y son menos aun los que saben aprovecharlos. Es más, muchas veces las mismas personas que deberían conducir y guiar a los demás no saben, no entienden y no creen que las personas que están a su lado sean el principal recurso con que disponen, y esto no significa rebajar a las personas.

Muchas personas (jefes) ven a los demás como un problema y como una carga. Ellas, las personas, los miembros de la organización, son un fin en sí mismo. Al mismo tiempo, son el principal recurso y el más valioso, el más estratégico de toda empresa e imposible de reemplazar. Administrar recursos demanda conocimiento y autoridad, componentes de toda persona que quiera transformarse en conductor y en guía. (Astarloa, et al., 2008, pág. 28)

3.4.4. Construir puentes y vínculos resistentes

Poder comunicar y compartir información es también una capacidad altamente necesaria e imprescindible en todo proceso de conducción y guía. En forma deliberada se han separado los términos “comunicar” y “compartir”. Comunicar podría asociarse más a la capacidad de expresar y de llegar a los demás, a la capacidad de hacerse entender. Es la capacidad de encontrarse con los demás, siendo abierto, claro y preciso.

El término “compartir” tal vez pueda estar incluido dentro de comunicar, ya que muchas veces puede haber personas que sí tienen la capacidad de expresarse, pero no quieren, no pueden o no saben compartir. Compartir es abrirse y entregarse a los otros, poniendo lo que es de uno al servicio de los demás. Compartir es querer dar lo que se tiene a los otros, simplemente por ellos mismos. Compartir es dar lo que es propio. Muchas veces las personas se sienten dueñas de las cosas que hacen, y con ello se crea un sentido de propiedad como si estas fueran el propio patrimonio de cada uno.

En el caso de la información, muchas personas se sienten dueñas porque fueron ellas quienes la generaron, o porque fueron ellas quienes la obtuvieron y la procesaron. Hay personas que sienten la información como propia, que es de ellos mismos y no la quieren compartir. Es propia y no quieren que los demás lo sepan. Es su patrimonio y sólo si se la piden expresamente la compartirán.

En todos los niveles se encuentran personas que piensan así, haciendo de la información un tesoro y una moneda de cambio. Tener capacidad de comunicar es tener capacidad de integrar y de aglutinar a todos alrededor de un objetivo, poniendo a las personas en la misma senda dentro del mismo equipo, manteniéndolos juntos con la mirada puesta en el mismo foco. (Astarloa, et al., 2008, pág. 30)

3.4.5. Ayudar a poner de pie y a que el otro se integre

Motivar es poner en movimiento, mover y movilizar. Ese movimiento, esa puesta en marcha, comienza con un proceso interior que sucede dentro de cada persona, del cual cada persona es dueña y responsable de inicia. La motivación no es exterior, sino que es interior. Del exterior podrán recibirse diferentes tipos de estímulos que podrán ser de variadas maneras. Estos estímulos podrán despertar dentro de la persona diferentes deseos, aspiraciones y ansias por crecer, por desarrollarse o por lograr ciertas y determinadas metas. Lo importante que el lector debe comprender es que cada uno será finalmente quien decida ponerse en movimiento y dar el sí. Este es uno de los principales conceptos que toda persona que aspira a conducir, guiar, orientar, desafiar y motivar a los otros debe tener presente.

Motivar no es hipnotizar ni anestésicar. Motivar está profundamente asociado con la voluntad de despertar y ayudar a que el otro pueda encender el fuego interior, y por consiguiente que esté dispuesto a poner lo mejor de sí mismo. Es por eso que quien aspira realmente a motivar a los demás, y quiere hacerlo con éxito, deberá haber realizado y cumplido primero con determinados pasos previos.

En primer lugar, debe conocerse a sí mismo, sabiendo como activar su propio proceso interno de motivación. Debe haber recorrido él mismo primero el camino para dar el sí, el sí quiero, el sí estoy de acuerdo, el "sí acepto este desafío".

Si la persona que intenta motivar a los otros no ha recorrido ese camino primero en sí mismo, poco podrá ayudar a los demás.

En segundo lugar, tiene que conocer al otro y saber qué es lo que el otro quiere, qué es lo que la otra persona aspira y desea. Con la creencia de que realmente saben qué es lo que motiva a los demás y qué es lo que los demás esperan, desean y necesitan, muchos managers en diferentes organizaciones lanzan programas, creyendo que tienen la receta perfecta para que todos sus miembros se unan en forma incondicional a sus objetivos y propuestas. Los resultados no siempre son los esperados. Muchas veces se cree que sólo el dinero motiva, cuando tal vez lo que se desea es mayor seguridad o reconocimiento por los logros realizados.

Los programas de motivación no son universales, y muy lejos están de serlo. Cada persona es distinta a las demás, como cada organización es distinta y como cada circunstancia puede ser distinta. Por eso, las recetas son siempre únicas para cada situación, y deben adaptarse con la mayor precisión posible a cada una.

Al mismo tiempo, muchas veces existe la creencia de que el superior en el orden jerárquico es quien conoce a la persona y sabe qué es lo que para ella puede ser motivador. Esto no es así. Intente el lector conversar con alguna persona de su entorno inmediato, tal vez su esposa u esposo, su hijo o hija, un amigo cercano, y pregúntele qué es lo que más desea y qué es lo que espera de usted para sentirse más completo y realizado. Seguramente, al escuchar la respuesta que reciba, usted verá que no siempre hubiera podido imaginarla y predecirla.

Toda persona que aspire a conducir y a guiar a los otros necesita ayudarlos a que ellos se pongan en marcha por sí mismos, y a que puedan aceptar con total convicción los desafíos que les serán propuestos. Eso es motivarlos. Eso es incluirlos como personas dentro de la organización, y esta debe ser la capacidad de un líder. (Astarloa, et al., 2008, pág. 29)

3.4.6. Ayudar a crecer a los demás

Esta capacidad está también asociada a la capacidad de motivar, ya que además demanda por parte de quien conduce y guía un gran conocimiento de las otras personas.

Todos los líderes auténticos aspiran a crecer, a poder desarrollarse como personas, a que crezcan sus talentos y virtudes, y a que sus defectos y debilidades no terminen dominándolos y ganándoles la batalla.

El crecimiento personal muchas veces puede asociarse a la imagen de un árbol cuyo tronco aspira a ser fuerte y robusto, con ramas que quieren crecer, dar sombra, dar vida y protección. Ese árbol, lentamente se va cubriendo de enredaderas y de plantas trepadoras que tratarán de montarse sobre él. Al principio, las enredaderas son difíciles de reconocer y hasta parecen decorativas e inofensivas. Al tiempo, estas terminan poniendo condiciones y asfixiando al árbol.

Esta es la batalla que libran todos los días quienes realmente quieren superarse. Siempre es valiosa la ayuda de los demás, aunque son las mismas personas las que deben librarse de esas enredaderas que intentan ahogarlos. Cada uno las debería poder reconocer en sí mismo. No todos las reconocen. En algunas oportunidades, también se necesita de los otros para que ayuden a descubrir los propios círculos compensadores, aquellos mecanismos negativos que limitan y frenan el crecimiento, que son las enredaderas. En eso consiste el ayudar a los otros a desarrollarse como personas. Quien aspire a conducir a los demás debe haber recorrido este camino consigo mismo, pudiendo luego ponerse al servicio de los otros y ayudarlos a que ellos puedan también reconocer sus plantas trepadoras y las vayan arrancando.

Tener capacidad para ayudar a desarrollar a los demás también requiere de una gran disponibilidad y generosidad. No siempre el maestro es mejor que el alumno. Es más, muchas veces el alumno tiene más talento que el maestro. Poco se habla de la generosidad que debe poner quien conduce y dirige, pero es posible que esta sea una de las principales e indispensables condiciones que debe poseer el líder.

La capacidad de desarrollar a las personas consiste en poder avanzar con ellas en un proceso de complementación, en donde quien orienta y guía lo hace desde una posición de total humildad y generosidad, poniéndose al servicio del otro.

La otra persona lentamente deberá ir puliendo sus aristas más pronunciadas, que son también sus enredaderas, para que paulatinamente vaya creciendo en altura. Poco a poco irá dejando el lastre en el camino y de esa forma irá ascendiendo.

El proceso de ayudar en el desarrollo de las personas es un proceso de ascenso y de mejora personal, tanto para quien da como para quien recibe. (Astarloa, et al., 2008, pág. 30)

3.4.7. Saber aprovechar las diferencias

Ante todo, se definirá a un conflicto como todo aquello que impide y obstaculiza poder llegar a la situación deseada. Conflictos en las relaciones personales por muchos y variados motivos, conflictos por escasez y por falta de recursos, conflictos por excesiva cantidad de recursos, por desacuerdos y por desencuentros. Conflictos por errores de diseño, por faltantes, por sobrantes, por estar fuera de tiempo y fuera de lugar.

Los conflictos no son problemas insolubles. Si así fueran, no serían conflictos y se estaría frente a un límite drástico de la realidad, como lo es la muerte. Un conflicto puede ser para el líder una valiosa oportunidad, junto a una eficaz herramienta de mejora y aprendizaje. Oportunidad de transformar, de abrir un nuevo camino, de iniciar algo distinto, de comenzar de nuevo.

Un conflicto es todo aquello que al principio se manifiesta como un obstáculo, como un freno y una barrera que interrumpe el paso. Un conflicto podrá ser también, tomando el ejemplo de la teoría de sistemas, un círculo compensador. A un conflicto se llega por muchos motivos. Ahora bien, sin ánimo de quedar sesgado como un entusiasta a ultranza, puede decirse que un conflicto bien podría ser motivo para estar contento. ¿Es mejor conocer un límite que no conocerlo? Claro está que es mejor conocerlo.

¿Es mejor poder avanzar hasta llegar al límite o quedarse antes de llegar a él? Es mejor poder avanzar hasta llegar a él. El conflicto es un límite que no debería hacer perder el entusiasmo y las ganas de avanzar.

Si se piensa que luego de superarlo se va a estar en mejores condiciones y, de esa manera, se podrá llegar a un escalón superior, es muy bueno entonces haberlo encontrado.

El conflicto bien aprovechado permite siempre conocer y aprender, si es que se está en la capacidad de hacerlo. Liderar es conducir y guiar; también es acercar, unir y ligar. Liderar es trabajar en los vínculos, es ayudar a que las partes se acerquen y se encuentren. El rol del líder es el de crear y fortalecer vínculos. El líder es quien se ocupa de los puentes, de que estos estén siempre abiertos, libres y despejados. Por eso el rol del liderazgo es el rol de despejar, de apartar las piedras del camino, de abrir los senderos y de conducir a las personas por lugares claros y previsibles.

Los padres no debieran intentar evitarles los obstáculos y los problemas a los hijos, porque estos son inevitables. Sí deben ayudarlos a que ellos aprendan a reconocerlos en sí mismos, en los demás y en las cosas que deben sobrellevar todos los días. De esa forma crecerán y podrán asumir tareas más grandes, más valiosas, con dificultades aparentemente más importantes, aunque con raíces iguales a las de los conflictos pequeños. Los líderes tampoco están para evitarles obstáculos y problemas a los miembros de sus equipos. Esto suena un poco especial, ya que muchos jefes (no líderes), lejos de intentar eliminar obstáculos, los crean.

Las barreras son individuales, de cada persona, cada cual tiene las suyas. Cada persona debe poder mostrar cómo ha logrado superar sus barreras, si es que realmente ha podido. Los demás, uno a uno, deberían ir mostrando cómo van trabajando para superar las de ellos. A los conflictos se los administra, se los aprovecha, y de esa manera se los supera. (Astarloa, et al., 2008, págs. 31-33).

3.5. Liderazgo y el modelo de las cuatro I

El modelo de las cuatro I fue desarrollado por quien esto escribe para el Tercer Congreso Latinoamericano de Estrategia, que se desarrolló en Brasil en el año 1992. En su contenido, trata de aportar algunos conceptos e ideas muy sencillas, para que a partir de allí pueda mostrarse la acción que debe desplegar todo líder.

Los que ejercen el rol del liderazgo están expuestos, y por ello tienen la responsabilidad de cultivar y desplegar sus tareas con determinación. El modelo está contenido dentro de cuatro verbos en infinitivo que son iluminar, ilustrar, integrar e impartir.

Iluminar: es orientar la visión de los demás, es ayudar a ver. Es abrir los ojos de los otros, mostrándoles la realidad como es y cómo se presenta frente a ellos. El líder debe mostrar el camino y debe señalar. Para ello debe tener las herramientas y las cualidades necesarias, que es tener la luz. El que ilumina, ilumina porque conoce, porque sabe, porque entiende las relaciones causa efecto, porque sabe que existen las demoras, porque sabe que los sistemas, al ser perturbados, reaccionan.

Ilustrar: es saber encontrar el tiempo para llegar con la propuesta adecuada, es ordenar y organizar. Es armonizar las ideas, neutralizar los conflictos y generar empatía entre las personas. Ilustrar es avanzar con seguridad inspirando seguridad. Sólo las personas seguras transmiten confianza. Sólo las personas ricas pueden dar riqueza. Sólo los que saben pueden enseñar con su ejemplo. Quien ilustra y enseña a los demás lleva adelante una de las tareas que más enriquecen el propio espíritu. Quien ilustra y enseña también recibe sin quererlo, como retribución por lo que da, mucho de sus alumnos. No basta con mostrar o con señalar. Enseñar supone paciencia, supone ponerse en el lugar del otro utilizando el lenguaje en el tiempo del otro.

El que ilustra y enseña es el verdadero compañero, el que comparte. Muchos jefes hacen del saber y del conocer un tesoro, creyendo que sólo ellos tienen la llave. Un padre que ama a su hijo tratará de transferirle todo su conocimiento, todo lo que sabe y todo lo que ha aprendido. Un líder que quiere lo mejor para los demás debería comportarse de la misma manera.

Integrar: es poder construir el maravilloso rompecabezas que está escondido en toda organización, y que permite que esta prospere y se desarrolle. Integrar es reunir y construir. Debe existir en toda organización un determinado orden y armonía, lo que no significa que la organización esté libre de discusiones, desencuentros y conflictos por superar. Integrar consiste en que cada persona pueda desplegar sus máximas potencialidades y que estas se complementen unas con otras, sin la rivalidad que termina destruyendo a todos.

La competencia sana es necesaria, ya que, gracias a ella, porque existe el competidor, cada una de las partes puede superarse a sí misma, siendo esto muchísimo más trascendente que haberle ganado al otro.

La integración es uno de los principales conceptos del liderazgo, aplicable a todos los elementos de la organización, empezando por las personas y terminando por el recurso menos reconocido y valorado. Un líder es un detector de energía constructiva, que debe descubrir y saber poner en juego toda la potencia disponible de las personas, junto a la capacidad de cada uno de los otros recursos de la organización, empezando por las personas. Integrar es ensamblar, es completar y encontrar el sentido de por qué se deben hacer las cosas y cómo se deben llevar adelante los proyectos. Integrar es armonizar, procurando un clima positivo y de paz, que no es ni indiferencia ni relajamiento. La paz y la armonía permiten la integración, ya que con ellas estarán el orden y el equilibrio necesario para que se pueda crecer.

Impartir: El líder está para servir, pero por sobre todas las cosas para conducir, señalar y dirigir. Esto es tener capacidad para soportar el peso y la responsabilidad de las decisiones. Prever, mirar, atender, asegurar, tomar decisiones justas, sabias y equilibradas, son parte del impartir. Impartir no debe entenderse como el autoritarismo desmedido que anula a las personas, sino que debe ser el ejercicio y la acción responsable de quien lleva el timón. Impartir supone la existencia de una organización, de un orden, de responsabilidades, de obligaciones y derechos.

Impartir no significa alejarse de las personas y no poder ser amigo de los demás. Por el contrario, es estar muy cerca de ellos. De la misma forma que el padre no debe ser un amigo de su hijo, sino que debe ser su padre, quien tiene el peso de la responsabilidad debe asegurar y velar por las personas, por el cumplimiento de los objetivos y por el éxito de la gestión. (Astarloa, et al., 2008, págs. 34-39).

3.6. Pastillas de liderazgo

Las pastillas se colocan en la boca y lentamente comienzan a deshacerse. De esta manera, se va percibiendo su sabor mientras van siendo asimiladas por todo el cuerpo. Es muy interesante el concepto de lo que significa ser luz y ser sal, pues en alguna medida ambas refieren a ideas y conceptos diferentes y opuestos.

La luz, para ser de utilidad, debe colocarse en un lugar destacado. La sal, para cumplir con su misión de dar gusto a las cosas, debe perderse y desaparecer dentro de los alimentos. La luz se utiliza para iluminar y para ayudar a quienes no pueden ver, para que vean.

La luz se coloca en lugares destacados, importantes, en lugares de privilegio, donde todos la ven. Nadie pone una luz bajo la mesa ni la coloca a la altura de los ojos para encandilar a los demás. Todos aprovechan la luz para poder ver mejor. Que la luz esté en un lugar de privilegio no quiere decir que la luz sea lo más importante.

La luz, simplemente, es un instrumento necesario e imprescindible para que la realidad pueda aflorar y pueda ser vista por los demás. Necesitamos de la luz para poder ver. La luz no sólo ilumina los ojos. También hay luz para el alma, luz para los oídos, luz para las manos.

La sal es en alguna medida lo opuesto a la luz. Quien ingiere un alimento sin sal seguramente lo encontrará desabrido e insípido, pobre de sabor. La sal realza el sabor de los alimentos y permite disfrutarlos plenamente. Ahora bien, si se excede en la cantidad de sal, si se coloca sal de más, los alimentos pierden su sabor. En este caso se pierde la riqueza de los alimentos y no pueden degustarse de forma completa. La sal debe aplicarse en su punto justo, que permita poder resaltar y potenciar el sabor natural de los alimentos. La acción de todo líder debe ser también como la luz y como la sal.

Por un lado, el líder debe iluminar a las personas que están a su alrededor, ayudándolas para que estas puedan ver. Ver qué pasa a su alrededor, ver hacia dónde están yendo y cómo están desempeñándose en la organización. Iluminar es un rol específico, y siempre es necesario que alguien ocupe ese rol. La acción de salar está muy cerca de la capacidad de desarrollar a las personas.

El término “educar” viene del latín educare, que quiere decir sacar, ayudar a salir, mostrar. El líder es finalmente quien puede ayudar a que cada uno saque lo mejor de sí mismo, y que los demás puedan gustar de cada persona por lo que ella es en sí misma. Como la sal, el líder se debe perder en los demás. Esto es, sencillamente, poder lograr que las personas trabajen en equipo y que sean un equipo. (Astarloa, et al., 2008, págs. 39-40).

Capítulo cuatro: La alta dirección y sus habilidades

La alta dirección hace referencia al conjunto de personas que se encargan de dirigir una empresa y que están a cargo de los distintos niveles directivos dentro de una organización. La alta dirección se encarga de gestionar recursos, tomar decisiones, planificar y ejecutar estrategias a corto, medio y largo plazo, y buscar la máxima eficiencia, todo ello para que la empresa cumpla con los objetivos planteados. (Westerman, 2022). Párr. 20.

4.1. Alta dirección y sus habilidades

La norma ISO (estándares de reconocimiento internacional) 9001 está repleta del término “alta dirección”. Además de diversas cláusulas que citan sus responsabilidades, hay un ítem específico que retrata las expectativas de su compromiso con los aspectos críticos del sistema de gestión de calidad. Este ítem, el quinto de la norma que habla sobre liderazgo, engloba una serie de actividades que la alta dirección precisa para demostrar autoridad y compromiso con el sistema de gestión.

Pero, al final, ¿Qué es alta dirección? Según la NBR ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario, Alta Dirección “es una persona o un grupo de personas que dirige y controla una organización en el nivel más alto”. Define también que “La Alta Dirección tiene el poder de delegar autoridad y proveer recursos en la organización.”

Por lo tanto, la alta dirección es quien posee autoridad, recursos y poder de decisión sobre los cambios en la empresa. Además de liderazgo, debe demostrar también compromiso con relación al sistema de gestión de calidad. Es sabido que en la norma no hay una obligatoriedad de qué cargo(s) debe (n) asumir esa función.

Entretanto, es importante que esa persona o ese grupo tengan conocimiento de sus responsabilidades y demuestre conocimiento, compromiso y participación activa en todo el proceso que abarca el sistema de gestión.

¿Cuáles son las responsabilidades de la alta dirección? La alta dirección es responsable por establecer políticas, directrices y objetivos estratégicos, bien como proveer liderazgo y dirección para la gestión de calidad dentro de la organización. También debe establecer y monitorizar a los responsables para los más diversos procesos de un sistema de gestión. A continuación, traigo listadas las responsabilidades de la alta dirección conforme a lo descrito en la ISO 9001:2015:

1. Prestar cuentas por la eficacia del sistema de gestión de calidad.
2. Asegurar que la política y los objetivos de la calidad sean establecidos para el sistema de gestión de calidad y que sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.
3. Asegurar la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización.
4. Promover el uso del abordaje de proceso y de la mentalidad de riesgo.
5. Asegurar que los recursos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad estén disponibles.
6. Comunicar la importancia de una gestión de calidad eficaz y su conformidad con los requisitos del sistema de gestión de calidad.
7. Asegurar que el sistema de gestión de calidad alcance sus resultados pretendidos.
8. Comprometer, dirigir y apoyar a las personas a contribuir para la eficacia del sistema de gestión de calidad.
9. Promover mejoras.
10. Apoyar otros papeles pertinentes de la gestión a demostrar cómo su liderazgo se aplica a las áreas bajo su responsabilidad.
11. Demostrar liderazgo y compromiso con relación al enfoque en el cliente.
12. Asegurar que las responsabilidades y autoridades para papeles pertinentes sean atribuidas, comunicadas y entendidas en la organización.
13. Analizar críticamente el sistema de gestión de calidad de la organización.
14. Establecer, implementar y mantener una política de calidad;
15. Asegurar que las responsabilidades y autoridades para papeles pertinentes sean atribuidas, comunicadas y entendidas en la organización.

El detalle de cada una de esas responsabilidades puede ser encontrado directamente en la norma. Entretanto, ese listado muestra cómo esa función es importante y vital dentro de una organización. El último ítem destaca además que más allá de preparar a la empresa para enfrentar todos los desafíos, la alta dirección también ayuda a los equipos en el desempeño de las funciones. De esa forma, todos en la empresa precisan estar involucrados y dispuestos para hacer que las cosas sucedan. Los líderes deben mostrar a los colaboradores que el liderazgo es algo que se aplica a todas las áreas en todos los momentos, y que cada función influencia directamente en la calidad de los servicios y/o de los productos producidos por la organización.

¿Qué es análisis crítico de la alta dirección? Una de las responsabilidades anteriormente citadas es de analizar minuciosamente el sistema de gestión de calidad de la organización, lo que luego nos remite a la expresión de “análisis crítico de la alta dirección”. El ítem 9.3 de la norma ISO 9001:2015 expone todas las características que ese análisis debe contener. Conforme a términos de la norma: “La Alta Dirección debe analizar minuciosamente el sistema de gestión de calidad de la organización en intervalos planificados, para asegurar su continua adecuación, suficiencia, eficacia y alineación con el direccionamiento estratégico de la organización.”

En otras palabras, después de implementado un Sistema de Gestión, la Alta Dirección debe acompañar el desempeño de los resultados obtenidos, bien como verificar si los requisitos establecidos fueron alcanzados y cuáles son las mejoras que puedan agregar valor. Ese análisis evalúa si los indicadores definidos realmente están demostrando la eficacia del sistema. Además, es crucial la verificación de la atención a los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas.

Fue posible verificar, de forma resumida, la importancia de la alta dirección dentro de las organizaciones. Aunque el responsable por la alta dirección tenga autoridad para delegar actividades, precisa participar activamente en el proceso del sistema de gestión, bien como en su mantenimiento.

La versión 2015 de la ISO 9001 trae un concepto de liderazgo compartido, haciendo con que todos comprendan su importancia dentro del sistema de gestión. La alta dirección, en conjunto con todo el liderazgo de la empresa, debe conocer, participar y, lo más importante, incentivar la calidad para que se establezca la cultura de la calidad.

El liderazgo es indispensable para que el SGQ alcance los objetivos estratégicos de la organización, aumentando así la satisfacción del cliente. No es una tarea fácil, pero aquel o aquellos que se responsabilicen por esa función ciertamente permearán por la búsqueda de alcanzar el resultado de éxito de la empresa, estableciendo y garantizando un sistema de gestión que interactúe con las decisiones estratégicas del negocio. (Christino, 2021). Párr. 30-56.

Habilidades conceptuales en la organización, estas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las habilidades con que se cuenta para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma. Para ello el directivo debe conocer:

1. Organizaciones.
2. Administración.
3. Planeación estratégica.
4. Ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones.
5. . Aspectos culturales y regionales del medio.
6. Globalización y ambiente.

Habilidades técnicas y profesionales, estas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera).

Habilidades interpersonales, habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos:

1. Motivación.
2. Inteligencia emocional.
3. Dirección y supervisión.
4. Delegación.
5. Estilos de liderazgo.
6. Manejo de estrés y calidad de vida.
7. Actitud ante el cambio.
8. Presentación del directivo.
9. Administración estratégica
10. Maquiavelismo y liderazgo.
11. Administración del tiempo.
12. Habilidades del pensamiento.
13. Negociación.
14. Motivación

Habilidades sociales, son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana. Cuando un directivo entiende y tiene habilidades sociales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados.

Las habilidades sociales son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Éstas no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos. Todo directivo tiene que desarrollar sus habilidades de liderazgo. El liderazgo es una acción entre humanos. El líder social, empresarial e inclusive el líder innovador tienen interacción con sus semejantes, por lo cual tienen que desarrollar sus habilidades sociales.

Las habilidades sociales se aprenden y desarrollan desde la niñez. El niño aprende a convivir, a superar problemas que le plantee su propio comportamiento, y sobre todo a relacionarse socialmente con los demás. Sin embargo, este aprendizaje se desarrolla más de acuerdo con la personalidad del niño y su entorno; así, el cambio de un medio a otro le crea conflictos y da pie a la aparición de personajes que socializan en forma inmediata y otros que no. Existen varios programas para el desarrollo de habilidades sociales que en forma implícita o general todo individuo va desarrollando en su formación. (Madrigal, Berta; Baltazar, Adriana; Franco, Rita Y González, Hilda, 2009, pág. 21).

4.2. Capacidades de la dirección

Capacidad ejecutiva: Es obvio que cuando existe un problema, reto o desafío, se necesita una persona que pueda cargar sobre sus hombros toda la responsabilidad, alguien que no diga «es que...», «ya, pero...», que tenga la proactividad suficiente para ir delante de los acontecimientos. Los mejores directivos/as que conozco tienen una gran capacidad ejecutiva, es decir «hacen», consiguen que los proyectos salgan, que no se paren, que se movilice la energía humana y material necesaria.

Hay personas que aparentan esta capacidad y hay otras que sin embargo la hacen realidad. Esta capacidad se demuestra cuando hay un problema serio encima de la mesa, cuando una persona cumple o excede objetivos, cuando los retos desafiantes se cumplen sumando pequeñas acciones y buenas decisiones. Cuando un directivo no ejecuta, su papel está en entredicho. Lo peor que puede ocurrirle es la parálisis por cualquier motivo.

Capacidad de abstracción: Podemos tomar decisiones, pero ¿son siempre las mejores decisiones?, ¿son las adecuadas?, ¿ha habido un periodo de reflexión, maduración y visión estratégica? Los mejores directivos que conozco se saben alejar de los árboles para ver el bosque, consiguen apartarse del ruido de la realidad para mirar desde la distancia y así poder tomar buenas decisiones. Cuando hablamos de la alta dirección, nos damos cuenta de que una mala decisión cuesta millones de euros, algo que la mayor parte de las empresas no se puede permitir.

Tomar las mejores decisiones es fundamental. Muchos directivos actúan por impulso, movidos por las urgencias, en realidad puede que no sean tan competentes

Capacidad relacional: Por último, los grandes directivos no serían nadie si no tuvieran que relacionarse con distintos stakeholders: colaboradores, pares, superiores, consejo de administración, clientes y accionistas. Destaco de estos directivos su capacidad relacional, su inteligencia emocional, su capacidad de establecer lazos y vínculos con las personas que les rodean. Son personas en las que se puede ver ese brillo en la mirada que nos conecta a los seres humanos, a todos por igual. Sí, es posible que estés pensando que en los directivos que conoces esto no es así, lo sé. Es algo que todavía tiene que calar más hondo en muchas empresas. Pero no olvides que la calidad relacional de las personas es fundamental para tener éxito, en la vida y en la empresa. Lo demás es miseria. (Piqueras , 2016) par 1 a 10.

Todos y cada uno de los conceptos sobre dirección que se mencionan tienen aspectos en común: el elemento humano, la supervisión de esfuerzos y la cooperación del esfuerzo de los subordinados, entre otros. Del análisis de las definiciones de dirección se requieren dos aspectos importantes que se aprecian en la tabla 4.1. (Madrigal, et al., 2009, pág. 22).

Tabla 4.1.

Aspectos necesarios para una buena dirección.

Empresa o institución.	Habilidades interpersonales de directivo.
El directivo. Misión y visión. Metas. Equipo de personas	Liderazgo. Saber guiar. Motivación. Influencia interpersonal. Coordinación.

(Madrigal, et al., 2009, pág. 23)

El directivo y líder realiza y desarrolla habilidades interpersonales (directivas) administrativas, humanas, técnicas y sociales, habilidades que toda persona que dirija debe desarrollar, porque una de las principales metas de la administración es alcanzar un objetivo a través del esfuerzo humano coordinado. (Madrigal, et al., 2009, pág. 22).

4.3. Administración y dirección

La dirección en la administración, es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo para de manera apropiada alcanzar los objetivos de una organización. Cuando se habla de dirección en la administración muchos creerán que es fácil de dominar, pero en realidad conlleva un gran esfuerzo y pasos que se deben seguir para lograrlo.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Desde hace muchos años una sencilla pregunta ha logrado despertar una amplia investigación sobre el liderazgo “¿Los líderes nacen o se hacen?”. La Dirección será eficiente en cuanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, y estos solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización.

Importancia: Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Motivación: Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias, del enfoque externo: Teorías de contenido y Teorías de aprendizaje. Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta. Estilos de dirección en la administración.

1. Estilo Autocrático: El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.
2. Estilo Paternalista: Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.
3. Estilo Laissez faire: El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección en la administración conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.
4. Estilo Democrático: El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

5. Estilo Burocrático: La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.
6. Estilo Institucional: El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

Adecuación del estilo de dirección a la situación El líder debe modificar su forma de actuar según sea la situación. Por ejemplo: El estilo directivo, cuando los subordinados tengan poca habilidad para realizar la tarea. Otro es el estilo de orientado al logro, cuando los subordinados muestran mucha habilidad para realizar una tarea, además la madurez de los subordinados es la variable que define la situación.

Liderazgo de la dirección en la administración. Liderazgo es la capacidad para coordinar un grupo y motivarle para que consiga los objetivos de la organización, del líder, del grupo y de los miembros del grupo. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. "El liderazgo es algo innato: se nace líder." Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son.

Uno de los temas que más le preocupa a los directivos y a la alta gerencia es la consecución de personal idóneo y capaz de manejar sus empresas, encontrar personas confiables y que tengan un buen manejo de las estructuras administrativas es bastante complicado.

Un buen administrador debe proporcionarles a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa.

Frente a la administración financiera y su gestión, el responsable debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobre todo en la toma de decisiones.

Comunicación de la dirección en la administración: La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. La comunicación es fundamental para el ser humano, puesto que a través de esta logra establecer relaciones interpersonales, las cuales son la base del buen funcionamiento de una organización.

Una parte simbólica que debe conocer un administrador son los estilos de dirección, ya que estos no son elegibles o al gusto de cada persona, ya que corresponden a la naturaleza del carácter y del temperamento de las personas, por otra parte, las personas que ocupan cargos directivos o gerenciales también deben adaptarse de acuerdo a la dirección que deseen lograr, es decir deben adaptarse conforme al carácter de sus subordinados, aquí es donde entra su poder de liderazgo.

Otro punto importante "la comunicación", es fundamental para la dirección, es una herramienta que encierra un sin número de factores que deben ser tomados en cuenta a la hora de seleccionar e implementar un sistema de comunicación dentro de una organización, fortaleciendo las relaciones con los colaboradores, de igual forma, los directivos deben ser un ente de comunicación efectiva, practicando la escucha activa y la empatía para lograr un mayor y mejor enfoque de las necesidades de los empleados y la organización en sí, haciendo uso efectivo de esta información creando la sinergia adecuada para la consecución de los objetivos de la empresa. (Ayala, Andrea; Mejía, Anayeli Y Acuña, María, 2020). Párr. 6-37.

La administración es la ciencia mediante la cual se logran los propósitos y objetivos por conducto del esfuerzo humano coordinado. La forma con la cual se lleva a cabo la administración es el proceso administrativo.

Éste está conformado por dos fases y seis etapas. La quinta fase es la dirección. El objetivo de la dirección es organizar a los miembros del grupo y coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.

Por otra parte, Megginson, Mosley y Pietri Jr. (1988) señalan que administración es “la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar”. Por lo tanto, la función directiva tiene que estar fortalecida con todas las habilidades que implica el hecho de aplicar la administración. Esto se puede observar en el siguiente diagrama que conforma el proceso administrativo; en él se señalan todas y cada una de las funciones vitales de la administración.

La dirección es una función vital de la organización que se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se lleven a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas mediante la dirección. (Madrigal, et al., 2009, pág. 23).

4.4. Dirección y habilidades para la dirección

Al ser la dirección una función que lleva a cabo una persona o un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. La Enciclopedia Castellana define habilidad como la astucia e inteligencia para manejar un asunto o para tratar con las personas. Efectivamente, la habilidad directiva es una función con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente.

Dichas habilidades son las que el directivo desarrolla en la práctica e irá incrementando conforme avance el curso o vaya adquiriendo experiencia profesional. Hoy en día un directivo que sea inepto, torpe e incapaz de dirigir una empresa u organización no logrará alcanzar sus metas personales ni las de la empresa. El directivo en todos los ámbitos tendrá que poseer habilidad técnica laboral, es decir, los aspectos técnicos de las actividades laborales.

Habilidad de relacionarse o de ser líder porque toda persona que dirige tiene que motivar a los demás, comunicarse con ellos y, sobre todo, saber guiarlos. La habilidad para tomar decisiones, según Gordon Judith R. (1997), es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y la definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas. Ésta es una habilidad elemental del directivo. (Madrigal, et al., 2009, pág. 24).

4.5. Administración y alta dirección

La alta dirección es el eslabón más importante de una organización. De ella derivan todas las decisiones importantes para la empresa. Para estandarizar la consideración de alto directivo en todas las empresas por igual, el Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección, ha aclarado en su artículo 1, apartado 2, que se considera personal de alta dirección a aquellos trabajadores que ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa, y relativos a los objetivos generales de la misma, con autonomía y plena responsabilidad sólo limitadas por los criterios e instrucciones directas emanadas de la persona o de los órganos superiores de gobierno y administración de la Entidad que respectivamente ocupe aquella titularidad.

¿Cuáles son los puestos de la alta dirección de una empresa?, la alta dirección de una empresa está compuesta por aquel personal con la máxima responsabilidad y autoridad dentro de la misma. Generalmente contempla los siguientes puestos dentro de la organización:

1. **Presidente:** Es el máximo responsable de la organización y su rostro frente al público exterior. Sus funciones son más presidenciales y menos administrativas.
2. **Vicepresidente:** Es el sustituto del presidente, su segundo. Tiene que estar atento a las mismas cuestiones que el presidente para poder reemplazarlo siempre que sea necesario.

3. Director general: Su función es más administrativa y menos presidencial. Es el encargado de organizar el trabajo de los directivos de cada departamento de la empresa y comunicar resultados e incidencias a la presidencia.

Las funciones de la alta dirección pueden mezclarse entre los tres puestos directivos. También puede ocurrir que, en empresas más pequeñas, las funciones de los tres puestos de alta dirección sean llevadas a cabo por una misma persona. Cuáles son las funciones de la alta dirección de una empresa. La alta dirección de la empresa obviamente tiene la función de dirigir. No obstante, las funciones específicas y áreas sobre las que cada directivo tiene autoridad pueden variar en función del departamento que asuma y su nivel dentro de la empresa en cuestión. Para mayor claridad, estas son las funciones generales de la alta dirección de una empresa:

1. Planificar: La planificación consiste en tomar las decisiones correspondientes al uso de recursos, presupuestos, empleados, tareas, así como establecer estrategias a corto, medio y largo plazo.
2. Organizar: La organización es el reparto y coordinación de las tareas entre los diferentes departamentos que forman parte de la empresa y sus respectivos empleados. Estos departamentos generalmente son recursos humanos, marketing, operaciones, contabilidad, finanzas, responsabilidad social empresarial, entre otros.
3. Ejecutar: La ejecución implica la puesta en marcha de lo planificado y organizado, de forma tal que se convierta en una realidad.
4. Controlar: El control está relacionado con el cumplimiento de los objetivos planificados, después de ejecutar las estrategias. El control es una tarea constante que no se puede dejar para el final. Lo importante es detectar a tiempo los errores para que sean solucionables.

Cuáles son las competencias profesionales del personal de alta dirección. La alta dirección de una empresa debe poseer una serie de competencias profesionales que le ayudarán a conseguir la eficiencia y productividad requerida, así como a gestionar adecuadamente al resto de los trabajadores.

Además de la experiencia de trabajo y los conocimientos, es necesario contar con otras competencias para el desarrollo de su trabajo. Entre dichas competencias profesionales destacan:

1. Liderazgo: Deben inspirar a los demás trabajadores y promover el trabajo en equipo.
2. Creatividad e innovación: Deben apoyar la investigación, estar abiertos al cambio, a probar nuevas ideas, sobre todo las que vengan de los propios empleados.
3. Motivación: Deben motivar a los demás trabajadores y a sí mismos para lograr mayor productividad.
4. Toma de decisiones: Deben estar preparados para tomar decisiones en momentos difíciles, en situaciones de conflictos.
5. Empatía: Deben ser empáticos con sus empleados para que los motiven y los mantengan satisfechos.
6. Responsabilidad: Deben impulsar una cultura de responsabilidad hacia las tareas internas y la productividad de la empresa, pero también hacia el entorno.
7. Resolución de problemas: Deben estar preparados para resolver problemas y superar retos.
8. Comunicación: Deben establecer sistemas de comunicación eficientes con sus empleados, comunicarse de forma clara, persuasiva y precisa, especialmente de forma oral. No solo para motivar, sino para conocer las opiniones y el sentir de sus empleados.
9. Tecnología: Deben estar abiertos al cambio tecnológico de la actualidad y saber implementarlo en su propio negocio.
10. Gestión del cambio: Deben estar en constante mejora e innovación para alcanzar mejores resultados.

Elige cuidadosamente a los miembros de la alta dirección de tu empresa. Durante el reclutamiento de personal directivo para tu empresa, debes ser especialmente cuidadoso. De nada te vale tener los mejores empleados, si tu personal directivo los desmotiva, toma las decisiones equivocadas, no se comunica, le falta empatía, y crea problemas en lugar de resolverlos.

Para seleccionar a los mejores directivos para tu empresa, realiza un estudio de benchmarking de la competencia y analiza los candidatos ideales. Si no cuentas con el tiempo o conocimiento para hacer esto, apóyate en una consultora de selección que te ayude en el proceso. (Westerman, 2022). Párr. 24-25.

La administración, como se define, se aplica a las organizaciones, sean de negocios, instituciones educativas, hospitales, organizaciones políticas o militares e incluso familias. Para triunfar, estas organizaciones requieren que su personal posea habilidades personales y directivas. Tanto el líder como el administrador desarrollan sus habilidades directivas conforme avanza su formación o vida profesional, pero estas habilidades son diferentes entre uno y otro, por lo cual hacemos una distinción entre el alcance del administrador y el del líder. (Madrighal, et al., 2009, pág. 25)

4.6. Administrador y líder

El administrador establece los objetivos generales y las políticas de la empresa en lugar de garantizar la aplicación pragmática de las estrategias. El gerente promueve la empresa asegurando una alta productividad y asegurándose de que todos los empleados comprendan su función y completen sus tareas de manera eficiente.

¿Es un administrador un líder? Las personas pueden usar los términos líder y administrador indistintamente, pero tienen claras diferencias en áreas como el pensamiento y la estructura gerencial. Cada administrador puede ser un líder, pero no todo líder tiene que ser administrador. ¿Está el líder por encima del gerente? La principal diferencia entre los líderes y los gerentes es que los líderes tienen gente que los sigue mientras que los gerentes tienen personas que trabajan para ellos. El dueño de un negocio exitoso debe ser un líder fuerte y un gerente para lograr que su equipo se involucre y lo siga hacia su visión de éxito.

¿Cuál es el papel del líder administrativo? El liderazgo administrativo se trata de orquestar tareas (y a menudo incluye movilizar personas) desarrollar y mantener una organización de la primera infancia. Los líderes administrativos exitosos pueden establecer sistemas que protegen y sostienen las funciones operativas esenciales para satisfacer las necesidades de los niños y las familias. ¿La administración está por encima de la gestión? La administración se define como el acto de administrar toda la organización por parte de un grupo de personas. La gestión es una actividad de nivel empresarial y funcional, mientras que La administración es una actividad de alto nivel.

¿Qué es el liderazgo administrativo? El liderazgo en la administración es la dirección del cuerpo de una empresa para lograr metas que fueron el resultado de la visión, misión y propósito que son creados por él líderes de esta empresa. ¿Cuáles son las similitudes entre un líder y un gerente? Una cosa que es igual es la capacidad de trabajar bien con los demás de manera efectiva. Aquellos en roles de liderazgo y administración deben comprender cómo opera su equipo y qué tácticas pueden ayudarlos a tener éxito. Otra similitud es que los líderes y los gerentes están ambos en roles de autoridad. Los miembros de su equipo los admiran.

¿El líder del equipo es un gerente? Los líderes de equipo tienden para administrar un grupo o equipo que consta de menos personas de las que un gerente. La función de gerente de línea y gerente de equipo son formas híbridas de líder y gerente. Tienen un rol de trabajo completamente diferente al de los miembros del equipo y administran equipos más grandes. ¿Quién es un buen líder? En última instancia, un gran líder crea y nutre a otros líderes.” “Un gran líder posee una visión clara, es valiente, tiene integridad, honestidad, humildad y un enfoque claro. Él o ella es un planificador estratégico y cree en el trabajo en equipo. (Antonella, 2022). Párr. 1-12.

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo; sin embargo, hay una gran diferencia. Ambas funciones se complementan. En esencia, liderazgo es un concepto más amplio que administración. La administración es una clase de liderazgo regida por la consecuencia de las metas organizacionales. Así, la diferencia clave radica en la expresión metas organizacionales. Por lo tanto, el administrador trabaja para alcanzar metas y el líder alcanza metas mediante sus habilidades interpersonales y la forma en que motiva a su equipo de trabajo.

Hay liderazgo cada vez que alguien guía e influye en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. El líder es un personaje que ejerce su liderazgo y tiene gran influencia en las personas para alcanzar los objetivos en beneficio de todos. (Madrigal, et al., 2009, págs. 22-26).

4.7. Puestos y funciones donde se desarrolla la dirección

En el ámbito organizacional hay diferentes puestos donde se desarrolla la función de dirección. Esto sucede también en la función lógica operativa de llevar a cabo la administración. Por lo tanto, la dirección se lleva a cabo en forma individual, empresarial e institucional. Gerente y ejecutivo Según el Diccionario de la Lengua Española, gerente (del latín gerens, - entis) es la persona que lleva la función de administración de una empresa. Al ejecutivo lo define también como un personaje de la alta dirección; sin embargo, las funciones, habilidades y capacidades de cada uno difieren.

Según Mike Morrison (2007), las habilidades y competencias de los altos ejecutivos se centran en valores tales como compromiso y respeto, y no en comportamientos específicos en esas categorías. Para el ejecutivo moderno el aprendizaje continuo y el pensamiento estratégico son habilidades que se tienen que desarrollar y cultivar. Esta clasificación de las habilidades y capacidades se puede integrar en el momento que se determine la dirección estratégica de la empresa, así como sus alcances en cada nivel directivo. La función de cada nivel jerárquico requiere ciertas habilidades y capacidades, que a la vez generan conductas. (Madrigal, et al., 2009, pág. 27).

4.8. Recomendaciones para determinar la visión

La misión, visión y valores de una empresa son parte de su identidad. Es a partir de estos tres pilares que se desarrolla la cultura organizacional y se ponen en marcha estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía.

Definición de misión y visión. Antes de aprender los pasos para elaborar la misión y visión de tu empresa, es importante que comprendas qué significan estos conceptos. ¡Aquí tienes la definición de misión y visión de una manera sencilla y práctica!

Misión: La misión de una empresa representa su compromiso, su propósito de existir. Es lo que define cuál será el papel de una compañía en la sociedad. Dicho propósito debe ser sostenible en el tiempo. Su objetivo es inspirar, tanto a quienes planifican y determinan el rumbo de la empresa, como a los consumidores (que van a depositar en ella su confianza) y a los colaboradores, que dedicarán esfuerzos y tiempo de vida para concretar las metas comerciales. A partir de una misión bien redactada, los clientes potenciales pueden reconocer una marca y asociarla correctamente con un producto o servicio en particular. Este proceso de reconocimiento por parte del público objetivo se denomina branding awareness o brand awareness; en español, conciencia de marca.

Visión: La visión de una empresa tiene que ver con el futuro. ¿A dónde quieres llegar? ¿Cuáles son los objetivos permanentes de la organización? Se podría decir que la visión de una compañía es como un faro, una guía que representa el foco donde se invierten todos los esfuerzos y recursos. En general, los responsables por la dinámica para crear la misión y la visión de una empresa son sus fundadores; aquellas personas que visionaron un rumbo y saben a dónde quieren llegar. Para redactar la misión y visión de un emprendimiento, es importante pensar en aspectos financieros, sociales, culturales, humanos y ambientales, entre otros.

¿Cuál es la diferencia entre misión y visión? La misión de una empresa representa su propósito central, es decir, revela por qué existe en el mercado. Por eso, siempre está anclada en el presente y rara vez se modifica. Su objetivo es unir a las personas en torno a un sentimiento común, tanto empleados como clientes. Por otro lado, la visión de una empresa representa sus aspiraciones y metas. Su propósito es orientar las decisiones estratégicas. Es algo con visión de futuro, es decir, interesado en los efectos que pueden generar las acciones de hoy en unos meses, años o décadas.

Por supuesto, se puede cambiar según sea necesario. Inspiración para descubrir la misión y visión de tu empresa ¿Ya escuchaste hablar de la teoría del círculo dorado de Simón Sinek? El autor de *Start with why (Empieza por el por qué)*, la creó para referirse a modelos de negocio. Sin embargo, en ella se resume la esencia de la misión empresarial. Sinek dice: las personas no compran lo que haces, compran el por qué lo haces. Esto explica por qué compañías que venden productos muy similares experimentan el éxito de forma muy dispar. ¿El motivo? Saber explicar de forma muy clara y simple por qué haces lo que haces.

¿Cómo la misión y visión empresarial afectan tu marca? Ahora que ya sabes qué es una misión y una visión empresarial, es más fácil explicar la importancia de estos elementos para el éxito de tu negocio. A continuación, 4 puntos clave sobre la importancia de la misión, visión y valores.

Posicionamiento: Hacer la misión, visión y valores de tu empresa te ayudarán a posicionarte en el mercado. ¿Qué te diferencia de tu competencia? Enfócate en esos puntos fuertes para llamar la atención de tu público objetivo. Regresando a la teoría del “círculo dorado”, Sinek pone como ejemplo a la empresa de tecnología Apple. Muchas empresas fabrican y venden computadoras, sin embargo, el discurso de Apple dice así:

1. Por qué: Creemos en la posibilidad de pensar y vernos de una forma diferente
2. Cómo: Mediante un diseño elegante, atractivo y fácil de usar;
3. Qué: Hacer computadores y celulares inteligentes;

Tener claro, antes que nada, el por qué, servirá para que (hagas lo que hagas) te diferencies de tus competidores y logres posicionarte con una propuesta de valor diferente. Es decir, aunque muchas empresas venden los mismos productos o servicios que tú, la capacidad de compartir la motivación detrás de tus esfuerzos es lo que hará que tu marca sea inspiradora.

Comunicación: Crear una misión y visión también permite establecer el tono de voz de una compañía y colabora con que todos (dueños, gerentes y colaboradores de todas las áreas) hablen el mismo idioma. Ese tipo de comunicación alineada es lo que se precisa para llevar adelante estrategias de éxito.

Planificación estratégica: La definición de tu misión, visión y valores servirá de apoyo y guía para elaborar cualquier tipo de estrategia comercial o de marketing. Recuerda: las personas compran el por qué lo haces, no lo que haces.

Retención de talento: Para que los empleados se sientan apasionados por su trabajo y se dediquen totalmente a los desafíos, deben sentirse conectados con la misión y la visión de tu empresa. Es decir, necesitan comprender cómo las actividades que realizan contribuyen a este objetivo más amplio. En suma, si tus clientes perciben que tu misión y visión son muchas palabras y pocos hechos, no te recompensarán con su lealtad. Y si tus empleados perciben que no eres verdadero, tampoco darán el 100% para ayudarte a concretar tus objetivos.

¿Cuáles son los tipos de valores de una empresa? Cuando pensamos en cómo hacer una misión y visión empresarial, también es importante tener en cuenta los diferentes tipos de valores que existen. ¡Aquí tienes un resumen sencillo!

1. **Valores personales:** Son aquellos que tu empresa valora a la hora de contratar a un profesional o un proveedor. Por ejemplo, integridad, creatividad, determinación, resiliencia son algunos ejemplos prácticos.
2. **Valores relacionales:** Estos son los valores que guían la relación entre las personas dentro de una organización, ya sean empleados, clientes o proveedores. La transparencia, la escucha activa y la empatía son excelentes valores relacionales para cultivar.
3. **Valores operativos:** Ellos son los que guían las actividades del día a día de tu organización. La innovación, la eficiencia y la mejora continua, tomar decisiones impulsadas por datos son excelentes ejemplos de valores operativos.
4. **Valores de servicio:** Se refieren a los elementos que determinan la calidad del servicio al cliente. Agilidad, empatía, precisión y personalización son algunos ejemplos comunes de este tipo de valor.
5. **Valores ambientales:** Se refieren a cómo tu empresa trata con el mundo exterior y la naturaleza. La sostenibilidad y la responsabilidad social son dos ejemplos de este tipo de valor.

¿A qué preguntas responde la misión o visión? Existen algunas preguntas que simplifican el proceso de redactar la misión y visión de una empresa. Piénsalo como una guía práctica con la que podrás definir tus metas y objetivos.

Preguntas para redactar una misión empresarial: ¿Por qué haces lo que haces? ¿Por qué motivo creaste la empresa? ¿Qué hace la compañía? (qué vendes, produces, etc.) ¿Cuál es el perfil de tu cliente ideal? ¿Qué te diferencia de la competencia? ¿Cuál es el propósito social de tu empresa?

Preguntas para redactar una visión empresarial: ¿Cómo ves la empresa en algunos años? ¿Cuáles son tus objetivos a corto, mediano y largo plazo? ¿Cómo se adaptará la empresa a los desafíos del mercado? ¿Cómo quieres que tu empresa sea conocida/percibida en el mercado? ¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán contigo? ¿Qué deseas aportar a la sociedad a futuro?

Intenta ser lo más sincero y realista posible con tus respuestas. Esto te permitirá crear un escenario plausible para posicionarte en el mercado: ¿Cómo hacer una misión y visión empresarial paso a paso? Con todo este conocimiento en la mano, es hora de aprender cómo hacer una misión y visión empresarial. ¡Sigue los pasos a continuación para redactar tus mejores frases!

1. Define los valores de tu empresa
2. Describe qué te motivó a crear tu empresa, tus productos y/o servicios (Misión);
3. Describe cómo visualizas el futuro de tu empresa y qué objetivos deseas alcanzar (Visión);
4. Escribe un párrafo corto para cada una de las definiciones (misión y valores);
5. Pide la opinión de tus personas de confianza;
6. Comparte con tus empleados, clientes y proveedores y escucha lo que tienen para decir. (da Silva, 2022). Párr. 1-40.

Todo directivo, líder o empresario define su misión y determina su visión; sin estos dos elementos no tiene definido hacia dónde va o cuál es su camino. Es por ello que el primer requisito del directivo, líder, gerente o empresario es hacer su propia misión y visión, después formular las de la empresa u organización.

Si la empresa ya las tiene, es importante hacer un análisis para saber si tienen correlación con las propias. Llegar a esta definición es básico. No se olvide que “en el futuro es donde vamos a pasar el resto de nuestros días”. “Todo lo que somos capaces de soñar somos capaces de conseguirlo.” La visión es un compromiso que todo líder o directivo tiene que cumplir. En lo concerniente a la visión, Stephen dice que debe haber compromiso para cumplirla y aceptar nuevos retos. Podemos hacer una promesa y mantenerla, o establecer una meta y trabajar para alcanzarla.

Al comprometernos y mantener nuestro compromiso empezamos a establecer una integridad que nos proporciona la conciencia de autocontrol, el coraje y la fuerza de aceptar más responsabilidades. (Stephen Covey, 1999). Al diseñar una visión se asume un compromiso por el que se debe luchar, se trabaja para conseguirlo y, por lo tanto, se evitan los desánimos y las excusas que se suele utilizar para justificar el no hacer lo que se debería haber hecho.

Nos ayuda en forma inmediata a identificar el problema y no perder el tiempo en excusas, regresar a la misión y visión que se tiene para determinar las estrategias a seguir para alcanzar nuestra visión. Es responsabilidad del directivo hacer partícipe al grupo de la visión de la empresa o institución. Significa compartir la responsabilidad de hacerlo, sentir el orgullo de pertenencia y brindarles cierta autonomía que le dé un nuevo impulso al proyecto. La visión que se socializa es un motivador para alcanzarla. Es definir el rumbo hacia donde se tiene que dirigir. Por lo tanto, el ser humano o un equipo de personas necesita dar sentido a lo que hace, tener claro por qué y para qué de los actos que integran su actividad cotidiana.

El éxito de la empresa que se proponga construir, sea cual sea su perfil — personal, político, industrial, deportivo, etc. — es definir claramente hacia dónde se dirige. Esto evita los tropiezos y las inevitables caídas, aporta fuerzas para levantarse y seguir. Un sueño no es un lugar para quedarse sino un motor que nos pone en marcha. Por consiguiente, la visión puede definirse como un sueño por alcanzar. Según Stephen Covey, uno de los modos más efectivos de encarar la tarea de redactar un enunciado de misión personal consiste en aprovechar los momentos en que uno se encuentra completamente solo, alejado de teléfonos, amigos, vecinos e incluso de la familia.

La naturaleza, si bien no es indispensable, proporciona un marco ideal porque nos sustrae de un mundo artificial, mecánico y compartimentado, y nos pone en contacto con la armonía y el equilibrio naturales; crea las condiciones para que podamos aclarar la mente y abrirnos a nuestros sentimientos más íntimos. Por lo tanto, al preguntar cuál es la razón de ser mía y de la empresa se podrá construir la misión y, por consiguiente, la visión. En el proceso estratégico de alcanzar una visión, la toma de decisiones son las sucesivas que a corto plazo tiene la visión, porque en cada etapa se toman decisiones.

En la alta competición, el deportista ha tenido que imaginarse ganando la medalla de oro de la olimpiada; ésta es una visión, y para eso se entrena hasta el agotamiento. En ese momento es él, y sólo él, quien decide, y nadie puede sustituirle. Un buen entrenador entonces será aquel que prepare atletas que sean sus propios líderes en los momentos de enfrentar grandes presiones.

1. No se ponga límites. Sueñe con aquello que más desee e intente imaginar concretamente esa visión, sin importar lo difícil que sea conseguirla.
2. Determine los valores sobre los que asentará esa visión. Un reto no debe alcanzarse a cualquier precio, sino basarse en las creencias fundamentales que definen nuestros códigos morales.
3. Una visión nunca debe expresarse en cifras; éstas no son más que el resultado operativo del camino que recorramos.
4. La visión debe ser definida por el líder: Sin embargo, antes de concretarla, un buen líder habla y escucha a su gente, socializa y hace que todos los miembros de la organización la hagan suya.
5. La visión deberá ser amplia y detallada. Las generalidades NO VALEN. Una visión no puede expresarse en términos como “vamos a ser los mejores”. Deberá indicar el qué, cómo, cuándo y por qué. De esa manera cada miembro del equipo entenderá cómo puede contribuir y participar en ella. (Madrigal, et al., 2009, pág. 28).

4.9. Papel de valores en las habilidades del directivo

Las habilidades directivas y/o gerenciales son conocimientos que puede poseer cualquier persona, estas se pueden dar a través del talento humano, experiencias, prácticas, y considero principalmente por medio del estudio científico; porque a partir de este último punto comprobamos que lo que vamos a realizar y aplicar en un puesto gerencial o directivo, es información verídica.

Por lo cual consiste en saber y conocer algunos puntos fundamentales de las Habilidades directivas, qué son para poder comprender a que se refiere este concepto, la importancia de poder poseerlas y mejorarlas, de igual manera identificar los tipos de habilidades que conforman a una sola esencia; la de ser un buen líder gerencial. (Martínez, 2019). Párr. 1-2.

Los líderes, administradores y ejecutivos tienen valores éticos y morales. Los valores son convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o social. Estos valores se reflejan y transmiten en forma directa o indirecta cuando se ejerce un puesto directivo. Por ello, al hablar de habilidades directivas no se puede dejar de hablar de valores. (Madrigal, et al., 2009, pág. 29).

4.10. Pilares de la dirección y del liderazgo.

Tanto la dirección como el liderazgo descansan en diferentes pilares; en su mayoría, son habilidades que el directivo y el líder tienen que desarrollar. En seguida se listan en primera instancia los pilares estructurales y funcionales de la dirección, y después los pilares en los que descansa el liderazgo para poder desarrollar la función como se puede observar en la tabla 4.2. (Madrigal, et al., 2009, pág. 32)

Tabla 4.2.

Pilares de la dirección y el liderazgo.

Pilares de la dirección	Pilares del liderazgo
Comunicación. Delegación. Venta. Discurso. Participación. Compromiso	Poder. Política. Autoridad. Maquiavelismo. Inteligencia emocional.

(Madrigal, et al., 2009, pág. 30)

Conclusiones

Describiendo el liderazgo en los aspectos gerenciales como elementos que contribuyen como puntos clave para la toma de decisiones efectiva en la alta dirección; ayudará a definir que un líder no nace se hace y que cada persona tiene cualidades de líder.

Reconociendo los elementos del ejecutivo eficaz en el liderazgo gerencial y sus diferentes habilidades directrices como parte de la dirección administrativa para la toma de decisiones efectiva en la alta dirección; permitirá entender que todo ejecutivo eficaz mantiene en común la práctica que les permite alcanzar sus metas y objetivos en donde sus diferentes habilidades directrices intervienen en la toma de decisiones efectiva en la alta dirección.

Analizando el liderazgo gerencial como pastor y puente para la creación de vínculos.; ayudará a las empresas a entender que todos son conocidos y guiados en momentos trascendente de la vida, sabiendo que liderar es inspirar a través de la coherencia el respeto, la visión, la pasión, el coraje y el compromiso que han complementado a la toma de decisiones efectiva.

Comprendiendo la alta dirección y sus habilidades más importante de una es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo de manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

Explicando algunos aspectos del liderazgo gerencial y sus diferentes habilidades como directrices para la toma de decisiones efectivas en la alta dirección, se da a conocer que las compañías pueden encontrar los recursos humanos capaces de guiar a los miembros de la empresa, con la facultad para ser eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

Bibliografía

- Aguilar , J. F. (15 de Octubre de 2021). *Liderazgo: ¿Podría ser Pep Guardiola el CEO del año?* Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de linkedin.com: <https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-podr%C3%ADa-ser-pep-guardiola-el-ceo-del-a%C3%B1o-aguilar#:~:text=Claramente%2C%20Pep%20Guardiola%20es%20un,de%20liderazgo%20al%20mundo%20empresario%3F>
- Anglès, R. (16 de Octubre de 2017). *El recurso más importante de la empresa es el capital humano*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de pimealdia.org: <https://www.pimealdia.org/es/el-recurs-mes-important-de-lempresa-es-el-capital-huma/#:~:text=El%20capital%20humano%20es%20el,suficiente%20para%20alcanzar%20el%20%C3%A9xito>.
- Antonella. (9 de Junio de 2022). *¿Cuál es la diferencia entre gerente líder y administrador?* Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de www.compuhoy.com: <https://www.compuhoy.com/cual-es-la-diferencia-entre-gerente-lider-y-administrador/>
- Astarloa, et al. (2008).
- Astarloa, et al. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. (Primera ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall - Pearson Education.
- Astarloa, Luis; Bataller, Roberto; Berdiñas, Luis; Bochi, Graciela; Cucchi, Daniel; Giolo, Rolando; Gnazzo, Liliana; Revah, José Y Tomas, Victor. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. (Primera ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Ayala, Andrea; Mejía, Anayeli Y Acuña, María. (2 de Agosto de 2020). *Dirección en la administración: qué es, importancia, motivación, estilos, liderazgo y comunicación*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>
- Ayala, et al. (2020).

- Barria, N. (29 de Marzo de 2019). *El liderazgo gerencial*. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de es.slideshare.net: <https://es.slideshare.net/NexsonBarria1/liderazgo-gerencial-138609539>
- Barroso, J. (3 de Enero de 2013). *3 razones por las que Jose Mourinho no es un verdadero líder*. Recuperado el 18 de Octubre de 2022, de dehumanosyrecursos.blogspot.com: <http://dehumanosyrecursos.blogspot.com/2013/01/tres-razones-por-las-que-jose-mourinho.html>
- Berenstein, M. (11 de mayo de 2020). *¿Qué es liderar?* Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de emprendedoresnews.com: <https://emprendedoresnews.com/tips/gurues/que-es-liderar.html>
- Christino, C. (22 de Febrero de 2021). *Alta dirección: ¿Qué es y cuáles son sus responsabilidades?* Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de blog.softexpert.com: <https://blog.softexpert.com/es/alta-direccion/>
- da Silva, D. (5 de Agosto de 2022). *Cómo hacer una misión y visión empresarial en 6 pasos*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de zendesk.com.mx: <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-una-mision-y-vision/>
- Díaz, D. (mayo-junio de 2005). *Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna*, n.3. Recuperado el 1 de Septiembre de 2022, de <http://scielo.sld.cu/>: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000300010
- Drucker, P. (1989). *El ejecutivo eficaz* (Primera ed.). Barcelona, España : Editorial Sudamericana. Recuperado el 15 de Septiembre de 2022
- Gutiérrez, G. D. (3 de Marzo de 2014). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Lideres en Potencia. (27 de noviembre de 2017). *¿Quién puede ser un líder?* Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de lideresenpotencia.wordpress.com: <https://lideresenpotencia.wordpress.com/2015/11/27/quien-puede-ser-un-lider/>

- Madrigal, Berta; Baltazar, Adriana; Franco, Rita Y González, Hilda. (2009). *Habilidades Directivas*. Guadalajara, México: McGraw-Hill.
- Madrigal, et al. (2009). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). Guadalajara, Mexico : McGRAW-HILL.
- Martínez, G. A. (22 de Abril de 2019). *Habilidades directivas como parte esencial de un Líder Empresarial*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/habilidades-directivas-como-parte-esencial-de-un-lider-empresarial/>
- Martins, J. (4 de noviembre de 2021). *Las 10 habilidades esenciales de los grandes líderes de equipo*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de asana.com: <https://asana.com/es/resources/team-lead>
- Micó, P. A. (2011). *Liderazgo como Marca personal y Comunicacion*. (Primera ed.). Valencia, España: Valencia, España. Recuperado el 15 de Septiembre de 2022
- Palacios, G. A. (18 de marzo de 2015). Recuperado el 18 de enero de 2023, de ekaenlinea.com: <https://ekaenlinea.com/7-capacidades-de-un-lider-exitoso-/amp/>
- PAUTT TORRES, G. (2011). *LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: DOS CONCEPTOS DISTINTOS CON RESULTADOS DIFERENTES*. Recuperado el 9 de octubre de 2022, de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>
- Piqueras , C. (5 de Diciembre de 2016). Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de cesarpiqueras.com: <https://www.cesarpiqueras.com/las-3-capacidades-alto-directivo/>
- Stamateas, B. (26 de Octubre de 2017). *Construyendo puentes*. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de ellitoral.com.: <https://www.ellitoral.com.ar/corrientes/2017-10-26-1-0-0-construyendo-puentes>
- Westerman. (10 de julio de 2022). *Qué Es La Alta Dirección y Cuáles Son Sus Funciones*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de westerman-associates.com: <https://westerman-associates.com/que-es-alta-direccion/>
- Zanata, M. (20 de Octubre de 2021). *Las 8 etapas en el proceso de toma de decisiones de la empresa*. Obtenido de captio.net: <https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>