



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Organización

Sub tema

Herramientas en la gestión y optimización de liderazgo en las tomas de decisiones

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

Autores

Bra. Francisca Guadalupe Salgado Dávila

Bra. Stephanie Maylee Navarro Centeno

Bra. Luby Esther González Ferrufino

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Febrero 2022

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen.....	viii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
Desarrollo del sub tema	4
Capitulo uno: La gestión empresarial.....	4
1.1. Concepto	4
1.2. Puntos básicos de la gestión empresarial.....	5
1.3. Importancia de una buena gestión empresarial	5
1.3.1. ¿Es necesaria la tecnología para la aplicación de la Gestión Empresarial?	6
1.3.2. Uso de la tecnología en la gestión empresarial	7
1.4. Planificación de la gestión empresarial.....	8
1.4.1. Planes estratégicos y operativos	10
1.4.2. Objetivo de la Planificación.....	12
1.5. Organización de la gestión empresarial.....	12
1.5.1. Teoría de la organización	13
1.5.2. Desarrollo organizacional	13
1.6. Administración de Recursos humanos.....	14
1.7. Dirección de la gestión empresarial.....	16
1.8. Control de la gestión empresarial	17
1.8.1. Control.....	17
1.9. Finalidad	20
1.10. Finalidad de la Gestión Empresarial	21
1.10.1. Propósito e importancia de la finalidad de la gestión empresarial	22
1.11. Cualidades y conocimientos de un buen gestor.....	22
1.11.1. Cualidades y conocimientos de un buen gestor	23

Capitulo dos: Liderazgo	26
2.1. Características del líder	27
2.2. ¿El líder se hace?	29
2.3. ¿Eres actor o espectador?.....	30
2.4. Liderazgo Guardiola.....	33
2.4.1. El pep team	33
2.4.2. Una idea clara de talento.....	35
2.4.3. El clima SRD	35
2.4.4. La compensación	36
2.5. Liderazgo Obama	36
2.5.1. Características del liderazgo de Barack Obama: líder diplomático.....	38
2.5.2. Consecuencias negativas del liderazgo diplomático	38
2.6. Rugby: Trabajo en equipo.....	39
2.6.1. ¿Qué nos puede aportar este modelo a la gestión de equipos de trabajo?	
.....	40
2.7. Liderazgo Mourinho I	40
2.8. Liderazgo Mourinho II	41
2.8.1. Innovación	41
2.8.2. Debilidades del estilo de liderazgo de Mourinho	42
2.8.3. Estilo de liderazgo	42
2.9. Liderazgo Marine	43
2.10. El liderazgo al estilo de los jesuitas	44
2.10.1. Los fundamentos del liderazgo.....	44
2.10.2. Episodios que lo hacen diferente de otras instituciones	45
2.10.3. Modelos de liderazgo.....	47
2.11. Generación MONO´S.....	47
2.11.1. El ascenso hacia la perfección	48
2.11.2. Cambios graduales en todas las direcciones	49
Capitulo tres: Habilidades directivas y su clasificación	51
3.1. Habilidades	51
3.2. Clasificación de las habilidades en la dirección	52

3.3. Mega habilidades conceptuales en la organización.....	53
3.4. Habilidades del líder	54
3.5. ¿Por qué deben desarrollarse las habilidades directivas?	55
3.6. ¿Cómo identificar las habilidades del directivo?	55
3.7. Perfil de los cuatro directivos y sus habilidades.....	56
3.8. Habilidades para la internacionalización.....	57
3.8.1. Desarrollo de habilidades de interacción bicultural e internacional.....	58
Capitulo cuatro: Herramientas para la gestión y toma de decisiones.....	60
4.1. Herramientas utilizadas para la toma de decisiones.....	60
4.2. Concepto de decisión	62
4.2.1. Tipos de decisiones.....	63
4.3. Reflexión sobre el riesgo	65
4.3.1. Consecuencias que se generan en la gestión y toma de decisiones.....	66
4.4. La ciencia de las decisiones	67
4.5. Fundamentos de la teoría de decisión.....	68
4.5.1. Organizaciones y sistemas.....	69
4.5.2. Decisión como proceso de interacciones	70
4.5.3. Decisión a partir de alternativas	71
Conclusión	72
Bibliografías	74

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, por llenarme de fortaleza y sabiduría para lograr alcanzar mi Licenciatura. Dedico especialmente este logro a mis padres, hermanos y amigos, gracias por todo el apoyo y amor incondicional, por esa razón son mi mayor fuente de inspiración y motivación, por ustedes me esforzaré cada día, para enorgullecerles y compartirles mis victorias.

Francisca Salgado

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, por brindarme la sabiduría para culminar mi carrera, por fortalecer mis debilidades y convertir mis angustias en victoria. A mi Madre Ericka Centeno por su incondicional amor, apoyo y consejos, por convertirse en mi inspiración, admiración y ejemplo a seguir hacia adelante. A mi tía Gloria Centeno, a mi novio por brindarme su apoyo incondicional desde el primer día y por ser los motores de mi corazón en esta etapa de mi vida.

Stephanie Navarro

Dedicatoria

A mi Dios y Padre Celestial, por darme la vida, la fuerza y la capacidad de alcanzar una meta más en mi vida, a mis padres, por su apoyo incondicional durante mis años de estudio y por formar en mí una persona con valores y principios en especial con deseo de superación.

Luby González

Agradecimiento

A Dios por permitirme alcanzar este logro, llenar mi vida de muchas bendiciones, darme sabiduría, fortaleza para no rendirme en el trayecto del camino. Le doy gracias a mis padres, hermanos y demás familia por el apoyo que me brindaron para poder alcanzar esta meta, al igual que agradezco a todas las personas que de cualquier modo aportaron para ayudarme a culminar mis estudios.

Francisca Guadalupe

Agradecimiento

A Dios por ser mi guía en esta etapa de mi vida, dándome fuerzas para continuar y culminar con unas de mis metas en la vida sin darme por vencida. A mi madre por su comprensión y amor, mi abuelita, tía, hermana y demás familia por confiar siempre en mí. Especialmente a mi novio por todo su apoyo incondicional, por sus consejos, la energía que me transmitía para culminar este proceso, por su confianza, amor, tiempo y sobre todo paciencia, gracias por estar a la disposición cada vez que lo ameritaba.

A cada uno de los maestros de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por su hermosa labor y por el conocimiento brindado se pudo llegar hasta la meta, bendiciones.

Stephanie Navarro

Agradecimiento

A mi Dios y Padre celestial, por su misericordia de darme la vida, la salud y las facultades para poder llevar a cabo hasta su finalidad este peldaño en mi educación. A mi familia por estar conmigo en medio de esta travesía, en especial a mis padres, por alentarme en los momentos de desánimo, por su apoyo emocional y presencial.

Luby González



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 "**LA ORGANIZACIÓN**" hace constar que los bachilleres: **Francisca Guadalupe Salgado Dávila, Carnet No. 16202830, Stephanie Maylee Navarro Centeno, Carnet No. 16202829 y Luby Esther González Ferrufino , Carnet No. 09021461**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LIDERAZGO EN LAS TOMAS DE DECISIONES**, obteniendo los bachilleras **Salgado Dávila, Navarro Centeno** y el bachiller **González Ferrufino**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 20 días del mes de febrero del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez

INSTRUCTOR

Resumen

La presente investigación de tipo documental, tiene como tema la organización, y subtema las herramientas en la gestión y optimización de liderazgo en las tomas de decisiones.

El objetivo general de esta investigación es analizar herramientas en la gestión y optimización de liderazgo en las tomas de decisiones, como comunicación gerencial para el éxito con competitividad en las organizaciones.

La base teórica sustentada en este informe se presenta a través de cuatro capítulos tales como, capítulo uno: las generalidades de la gestión empresarial, en el capítulo dos se identifican los tipos de liderazgo, en el tercer capítulo se explica las habilidades directivas y su clasificación, un cuarto y último capítulo se definen las herramientas para la gestión y toma de decisiones para alcanzar el éxito.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica basado en la administración estratégica, así mismo la tabulación del informe se hará aplicando las normas APAs 6 de Javeriano. Los resultados del informe están basados en la normativa de presentación de seminario de graduación como forma de culminación de los estudios del plan 2013 y 2016 de la UNAN-Managua.

Los principales términos descriptores del informe son, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo del tema y subtema a través de los capítulos, conclusiones y bibliografía.

Introducción

El presente informe de carácter bibliográfico de seminario de graduación tiene como tema la organización y como sub tema las herramientas para la gestión y optimización de liderazgo en las tomas de decisiones.

Se pretende que este tipo de investigación sea para las organizaciones de suma importancia, ya que de ella depende gran parte del éxito, ayudará a tomar la mejor decisión entre todas las opciones que se presenten, permitiendo afrontar los desafíos del entorno y desafíos internos, creando ventajas competitivas.

El objetivo fundamental de esta investigación es analizar las herramientas en la gestión y optimización de liderazgo en las tomas de decisiones, como comunicación gerencial para el éxito con competitividad en las organizaciones.

El desarrollo de esta investigación está compuesto por cuatro capítulos que permiten conocer aspectos importantes de las organizaciones, tales como:

En el primer capítulo se aborda todo lo referente a las generalidades de la gestión empresarial, tomando en cuenta conceptos, finalidad y conocimientos de un buen gestor.

El segundo capítulo desarrolla el proceso de liderazgo, facilitando la información acerca de los diferentes tipos, su justificación, características, diferencias, consecuencias y resultados.

En el tercer capítulo, se determina las habilidades directivas, clasificación, habilidades para la internacionalización y su importancia para el desarrollo de aptitudes de los directivos en la empresa.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se conceptualizan las herramientas para la gestión y toma de decisiones teniendo como propósito destacar los riesgos y consecuencias que implica ser un líder.

Justificación

Con esta investigación se pretende brindar un documento completo, con información seleccionada para mostrar como la organización se aplica en la toma de decisiones de las empresas, y como esta puede ayudar al desarrollo de las mismas. Es necesario en cualquier entidad aplicar una adecuada gestión empresarial, ya que esta evalúa, planea, dirige, y controla todos los factores que ayudan a una empresa a ser competitiva en el mercado.

A nivel de la práctica, esta investigación será de mayor utilidad para las empresas de bienes y servicios, lucrativas y no lucrativas, así como las ONGs, porque constituye el proceso al que debe someterse para darle solución a la problemática que se presente, el gerente del negocio está en la obligación de tomar en cuenta la aplicación de estos planes que se elaboran con la única finalidad de hacer que la empresa progrese económicamente.

El aspecto metodológico se destaca en que este trabajo será útil para la universidad, puesto que lo tomará como base de apoyo para ofrecer una educación de calidad a los estudiantes, basada en la realidad de las empresas, y las soluciones prácticas que surgen como respuestas a tales situaciones adversas. Será de alta utilidad para los estudiantes de las carreras de ciencias económicas que busquen información variada referente a la gestión empresarial.

Objetivos

Objetivo general

Analizar las herramientas en la gestión y optimización de liderazgo en las tomas de decisiones, como comunicación gerencial para el éxito con competitividad en las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Identificar los aspectos de la gestión empresarial, a través de su concepto, finalidad, cualidades y conocimientos de un buen gestor, para el desarrollo de las habilidades y cualidades de un buen líder.
2. Describir el liderazgo como variable principal en la dirección de las organizaciones para una mejor motivación a su personal.
3. Mencionar las habilidades directivas mediante la clasificación del perfil de líder con el fin de desarrollar las capacidades de los directivos.
4. Definir el papel de las herramientas de gestión y toma de decisiones como técnica de mejoramiento de organización en las empresas, con el propósito de detectar riesgos y consecuencias.

Desarrollo del sub tema

Capítulo uno: La gestión empresarial

En el siguiente capítulo se dará a conocer las generalidades relacionada a la gestión empresarial, que permite tener la información básica de los diferentes conceptos que se estarán estudiando para el desarrollo del subtema las herramientas para la gestión y optimización de liderazgo en las tomas de decisiones.

La gestión empresarial es el conjunto de redituables para la empresa, es decir, medidas y estrategias que buscan mejorar la productividad y la competitividad de ésta. Esta función la suelen desempeñar consultores, directores y gerentes. La clave del éxito de un negocio depende en gran parte de una gestión eficiente, y un nivel de comunicación adecuado, que ayude a identificar los factores que influyen en el mejor resultado de la empresa y también a encontrar problemas a tiempo para solucionarlos. (Varela, 2020). Párr. 1-2.

1.1. Concepto

La gestión empresarial es un tipo de actividad empresarial cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa. La gestión empresarial implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias relacionadas con procesos de administración y producción. En el ámbito de la empresa, los agentes encargados de la gestión a nivel general suele ser el personal de la dirección, gerencia o administración. También existen otro tipo de agentes como consultores externos

La gestión empresarial es, ante todo, una habilidad que se adquiere con el tiempo, a través de la experiencia y la dedicación constante por aprender sobre la industria en la que se desarrolla el negocio. La buena gestión empresarial se sustenta en excelentes relaciones con los interesados en el negocio, manteniendo relaciones de cordialidad, beneficios de exclusividad con socios, inversionistas y colaboradores. Todas ellas son acciones de gestión empresarial. (Orellana, 2019). Párr. 1-2.

1.2. Puntos básicos de la gestión empresarial

1. **Planificación:** Cualquier negocio, sin importar el rubro al que se dedique, requiere de una planificación de procesos. Con este pilar podremos crear las metas que se quieran alcanzar a corto, mediano o largo plazo. De esta forma, ordenaremos las actividades a realizar y sabremos que estrategias se podrán aplicar. También determinaremos que es lo que necesitamos para llevarlo a cabo. Ya sea cuanto recurso precisamos, la cantidad de personas a cargo, entre otras. Así se llegará, de forma ordenada, a los objetivos empresariales que se habían planeado.
2. **Organización:** Este punto es importante ya que, al igual que la planificación, marcan el futuro éxito o quiebre de la empresa. Ya que aquí es donde se delega y coordina las actividades que se realizarán con los colaboradores. Además del tiempo en el que se debe llevar a cabo dicho proceso. Todo con la finalidad de que haya un orden y ayude a alcanzar los objetivos empresariales.
3. **Dirección:** Este punto está destinado para personas que puedan liderar y orientar un grupo de trabajo. Además, tiene que estar pendiente a lo que hagan los colaboradores y motivarlos a cumplir con sus metas. A partir de esto, dependerá el éxito de la empresa porque si los trabajadores no están cómodos, no serán eficientes.
4. **Control:** Está relacionado con la coordinación y seguimiento del trabajo de los colaboradores. Con la finalidad de conocer los puntos altos y bajos de la organización. Todo ello para proponer acciones ante posibles problemas que puedan ocurrir en el futuro y que afecten a la compañía. (www.ntxpro.net, 2019). Párr. 7-11.

1.3. Importancia de una buena gestión empresarial

Una buena gestión empresarial implica que tiene que saber manejar al personal que tienes al mando. Ya sea que tengan un buen desempeño, lleguen temprano, logren los objetivos, atiendan dan de mala manera al cliente.

También, genera problemas que no se haga un seguimiento a los procesos, entre otros. Muchas veces esto ocurre porque los trabajadores no están motivados. Además, planificar las actividades empresariales que se quieran realizar y optimizar los recursos con los que cuenta la empresa. Por esto mismo, una buena gestión empresarial hará que tu empresa nunca se vaya a la quiebra, que sepa reaccionar a los cambios que tenga el mercado o en el entorno laboral. Todo ello con la finalidad que la empresa no se estanque y termine quebrando.

De igual forma, no es necesario que la empresa que tenga años en el mercado para aplicar la gestión empresarial. Esto quiere decir que todo empresario que inicie con un negocio pueda aplicarlas. Al usarlo se avanzará a paso firme y seguro, permitiendo que la empresa sea exitosa a corto plazo.

Entonces, la gestión empresarial es una administración eficiente donde la empresa tenga un crecimiento sostenido. No obstante, no depende de una sola persona sino de un grupo profesional de administración. Ellos deben garantizar un correcto desarrollo de la empresa en el mundo de los negocios. Igualmente, el dueño de una empresa debe tener un conjunto de asesores que lo apoyen en la toma de decisiones. De lo contrario, la compañía corre con un gran riesgo que no continúe en el mercado. (www.ntxpro.net, 2019). Párr. 12-14.

1.3.1. ¿Es necesaria la tecnología para la aplicación de la Gestión Empresarial?

La tecnología es el recurso y herramienta más básica con el que debe contar una compañía y utilizar. Esta permitirá avanzar, crecer, desarrollarse, todo para alcanzar todos sus objetivos empresariales. Además, la tecnología que escojamos debe ser la ideal para que los colaboradores pueden desempeñarse de manera óptima. Hoy en día no se puede ser competitivos en el mercado en el que nos desarrollemos si no somos tecnológicos. En consecuencia, es fundamental que la empresa trabaje con herramientas tecnológicas que les permita estar a la vanguardia. (Morataya, s.f.). Párr. 7.

1.3.2. Uso de la tecnología en la gestión empresarial

El uso de la tecnología en la gestión empresarial es la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología congruente con sus planes de negocio.

En el ambiente empresarial la gestión tecnológica se revela en sus planes, políticas y estrategias tecnológicas para la adquisición, uso y creación de tecnología, así como cuando se asume la innovación como eje de las estrategias de desarrollo de los negocios. También es evidente cuando en la cultura de las empresas se ha logrado «crear una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad en el largo plazo.

La iniciación de un plan Tecnológico consiste en aplicar las siguientes acciones o pasos:

1. **Inventariar:** Consiste en recopilar tecnologías disponibles a nivel mundial lo cual implica conocer las tecnologías utilizadas y dominadas por la empresa que constituyen su patrimonio tecnológico.
2. **Vigilar:** Significa estar alerta sobre la evolución de nuevas tecnologías, sistematizar las fuentes de información de la empresa, vigilar la tecnología de los competidores. Identificar el impacto posible de la evolución tecnológica sobre las actividades de la empresa.
3. **Evaluar:** Determinar la competitividad y el potencial tecnológico propio, estudiar posibles estrategias de innovación e identificar posibilidades de alianzas tecnológicas.
4. **Enriquecer:** En esta etapa se trata de diseñar estrategias de investigación y desarrollo, priorizar tecnologías emergentes, clave y periféricas, definir una estrategia de adquisición de equipo y tecnologías externas, definición de proyectos conjuntos o alianzas y determinar estrategia de financiamiento a proyectos.

5. Asimilar: Una vez que haya repasado los pasos anteriores ahora procede asimilar y actuar, en la explotación sistemática del potencial tecnológico mediante programas de capacitación, documentación de tecnologías de la empresa, desarrollo de aplicaciones derivadas de tecnologías genéricas y gestión eficiente de recursos.
6. Proteger: Por último resta proteger la tecnología de su empresa a través del establecimiento de una política de propiedad intelectual que incluya: patentes, derechos de autor, marcas, diseños industriales y secretos.

Cabe indicar que equivocadamente se piensa que la tecnología es un aspecto que tiene que ver solamente con actividades de la producción a través de los cuestionamientos sobre cómo mejorar un producto existente, cómo ingeniar uno nuevo y cómo hacer más productos. (Morataya, s.f.). Párr. 8-14.

1.4. Planificación de la gestión empresarial

La planificación implica dos fases: selección de los fines u objetivos entre un conjunto de alternativas y selección de medios para alcanzar el fin u objetivo que se ha decidido la finalidad de la planificación consiste en asegurar un ordenado desarrollo de actividades, así como un comportamiento adecuado por parte de aquellos encargados de la realización de los planes.

Por necesidad los planes implican una dimensión temporal, los planes constituyen decisiones acerca de una acción a futuro. Los planes de operación tienden a ser relativamente cortos; los planes en cuanto al empleo de capital en una gran organización pueden trazarse para periodos bastantes largos. Los planes pueden expresarse en términos de recursos, técnicos o monetarios.

Existen marcadas diferencias entre la planificación que repite y la planificación adaptativa o innovadora. La planificación reiterativa implica una reconsideración de un conjunto de variables análogo en puntos temporales secuenciales. Un plan de producción es normalmente, de este tipo. La planificación reiterativa implica solo pequeñas variaciones en las alternativas de acción.

La planificación adaptativa implica un cambio de las estrategias debido a unas condiciones ambientales cambiantes. Estos cambios pueden tener lugar, al mismo tiempo, con respecto a los factores y a los productos.

La planificación innovadora implica algún cambio fundamental en cuanto a fines, estructuras y procesos de la organización. Ejemplos de ella los constituyen la apertura de nuevos mercados, una completa reorganización de la estructura del management y el desarrollo de nuevos procesos técnicos.

En la teoría convencional, el proceso de planificación se preocupa por los medios, habiendo definido claramente los objetivos en términos de standard, el proceso de planificación se desarrolla de acuerdo con los siguientes pasos: descomponer el objetivo en tareas, considerar las disponibilidades de recursos de acción alternativas, seleccionar el curso de acción más eficaz para el cumplimiento de las tareas, ejecutar el plan, revisar los logros y efectuar cualquiera de los ajustes necesarios a los planes.

Este tipo de proceso de planificación se coloca el énfasis en la eficiencia. La eficiencia se refiere al uso relativo de recursos o factores con respecto a un producto dado. Obviamente, resulta conveniente utilizar un mínimo de recursos para obtener un producto máximo. Esta fórmula resulta inmediatamente aplicable a la planificación reiterativa, debido a la certidumbre en cuanto a los objetivos; en la cual los objetivos son inciertos.

Proceso de planificación constituye una derivación del proceso de resolución de problemas. Los pasos de tal proceso son: definir el problema, recopilar los hechos relevantes para el problema, emitir supuestos, determinar la causa del problema, desarrollar cursos de acción alternativos para resolver el problema, seleccionar la solución más práctica, dar efectividad a esta solución y, finalmente, valorar la eficacia de la solución. Si se halla que la solución es ineficaz, el problema debe ser planteado de nuevo. En esta fórmula no debe ponerse el énfasis solamente en términos de eficiencia, ósea en el método que resulte más barato, sino en que se alcance el fin deseado.

Entonces podemos asumir que la planificación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Por tanto la planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

Se puede afirmar que la planificación es básica para las otras funciones de la administración, ya que sin la formulación de un objetivo no habría para que organizar, nada para dirigir y nada que controlar por lo mencionado entonces se puede concluir que hacer una buena planificación hace que la empresa debe saber a dónde quiere llegar, cuáles son sus objetivos y decidir que estrategias y actividades van a utilizar para lograrlo. (Apaza, 2013). Párr. 30-40.

1.4.1. Planes estratégicos y operativos

Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan Posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los planes generales se denominan planes operativos.

Se han identificado tres diferencias entre los planes estratégicos y los operativos.

1. Marco Temporal: Corto plazo (menos de 1 año) y largo plazo (más allá de 5 años).
2. Especificidad: Específicos (claramente definidos), direccional (flexibles, establecen guías generales).
3. Frecuencia de uso: Uso único (son generados para una situación Única), permanente (planes continuos para actividades repetidas).

Resumiendo y analizando lo anterior expuesto podemos considerar ocho etapas de todo proceso de planificación:

1. Diagnóstico de la situación: deberemos llevar a cabo un exhaustivo análisis interno de la empresa y externo de su entorno para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra. Recordemos que la planificación: Consiste en definir hoy dónde se quiere estar mañana y cómo se piensa llegar.
2. Fijación de objetivos: deberemos determinar tanto los objetivos principales como los secundarios y cuantificarlos. Los objetivos deben ser coherentes, medibles en el tiempo, alcanzables, aceptados por todos los implicados, flexibles a cambios del entorno, jerarquizados y fáciles de comprender.
3. Establecimiento de premisas: deberemos establecer una serie de suposiciones lógicas sobre la situación de la empresa, tanto a nivel interno como externo. Se trata de hacer una previsión sobre lo que ocurrirá con aquellas variables no controlables por la empresa y, que de alguna forma, pueden afectar a la consecución de los objetivos. La finalidad es tener preparadas todas las alternativas posibles.
4. Determinación de líneas de acción: deberemos pensar también en las estrategias. Determinaremos las vías de actuación principales y alternativas que consideremos óptimas para alcanzar los objetivos fijados.
5. Evaluación de las líneas de acción: deberemos analizar las fortalezas y las debilidades de cada una de las estrategias identificadas para saber con qué contamos y qué debemos tener en cuenta.
6. Elección de una línea de acción: deberemos elegir el conjunto de estrategias y alternativas que nos proporcionen mayores garantías de éxito.
7. Elaboración de planes derivados: deberemos desarrollar una serie de planes anexos que sustenten el plan general y que regulen las diferentes acciones por grupos de actividad.
8. Presupuesto: por último, deberemos cuantificar el plan en unidades monetarias. (Apaza, 2013). Párr. 41-51.

1.4.2. Objetivo de la Planificación

Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos.

Estableciendo objetivos

1. Convertir la visión en específicos blancos de acción.
2. Crear normas para rastrear el desempeño.
3. Presiona a ser innovadores y enfocados.
4. Ayuda a prevenir costos y complacencias si los blancos necesita. (Apaza, 2013). Párr. 52.

1.5. Organización de la gestión empresarial

El concepto de organización empresarial supone el correcto orden de los recursos y funciones precisas para satisfacer los objetivos de cualquier negocio. La organización de la empresa supone que se establezca una estructura para la adecuada sistematización de los recursos existentes, a través de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla posible.

Para conocer mejor en qué consiste la organización de una empresa hay que prestarle atención a los objetivos. El principal fin es hacer que todo resulte más fácil y cómodo para los que desempeñan sus labores en la compañía, pero también para los clientes. Una correcta coordinación y la optimización de los recursos contribuirán a todo ello. (García I. , 2018). Párr. 1-2.

1.5.1. Teoría de la organización

La teoría de la organización busca desarrollar esquemas, modelos y proposiciones acerca de las variables de la organización, incluyendo las funciones, estructuras, decisiones, procesos, comportamiento, relaciones y lazos con los factores ambientales. De origen comparativamente reciente, no constituye una ampliación de las antiguas teorías del manejo y las relaciones humanas, sino una síntesis de disciplinas que se refieren al comportamiento, como la psicología, ciencia, política, antropología social y sociológica. Quizás intente integrar estudios filosóficos y cuantitativos. Una de sus características esenciales es que se refiere, no solo el conjunto de variables que constituyen la totalidad de la organización.

La teoría de la organización todavía no ha logrado alcanzar una madurez con la que puedan explicarse y sintetizarse muchos de los fenómenos de la organización. Todavía se enfrenta a problemas considerables al integrar los aspectos funcionales o especializados de la administración.

Por ejemplo en el campo de la administración empresarial, los esquemas para el estudio del manejo financiero, comercial y de operaciones, tienden a no ser análogos, y el tema sigue estando considerablemente fragmentado de enseñanza de las escuelas de administración de empresas. (Apaza, 2013). Párr. 53-55.

1.5.2. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional, es un esfuerzo de largo plazo, apoyando por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura Organizacional, con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los equipos Temporales y la cultura inter-grupal, que cuentan con la ayuda de un facilitador, y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, inclusive la acción y la investigación.

Cambios del ambiente externo y por aumentar sus habilidades para la solución de problemas. Asimismo es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, con base en valores humanísticos y democráticos, que buscan incrementar la eficiencia de la organización y el bienestar de los trabajadores.

Esto permitirá a los empresarios que áreas necesitan para su fundamento, designas las posibilidades a cada trabajador y cada puesto de trabajo, distribuir tareas que se van a realizar entre otros.

Asimismo, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control. (Apaza, 2013). Párr. 56-59.

1.6. Administración de Recursos humanos

Los recursos humanos de la organización (RR.HH.) Son el componente más importante de la misma. Podemos referirnos a ellos de la perspectiva de la organización, entendiéndolos como el conjunto de recursos (conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, energía, etc.) que los miembros de una organización aportan para que esta pueda lograr su misión. Las organizaciones intentan conseguir personas (mediante la selección, la formación y el desarrollo de personas) capaces de contribuir y aportar el repertorio de competencias, habilidades y destrezas necesarios para el beneficio tanto de la unidad Productiva (micro empresa) así como también de la organización.

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Lo que busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque este no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo, junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

Buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal:

1. Capacidad de trabajo: Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
2. Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos: Imparcialidad y firmeza
3. Capacidad de adaptarse al cambio
4. Deseo de superación
5. Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
6. Capacidad para el análisis y solución de problemas
7. Paciencia para escuchar
8. Capacidad para relacionarse

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica, como dice el autor Idalberto Chiavenato, "La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. El cerebro del negocio. La inteligencia que toma decisiones".

Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo. Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, sino, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente. La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor.

La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos. Se puede afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

Es importante resaltar que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo. En definitiva, el ser humano se parecerá más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas. Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto. Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. (Apaza, 2013). Párr. 60-67.

1.7. Dirección de la gestión empresarial

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados. Dirección, conducción y liderazgo: Toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Dirigir implica, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Por tanto en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel se comunicación, por parte de los responsables de la dirección de una empresa, para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados 4aumentando las rentabilidades de la empresa. (Apaza, 2013). Párr. 67-69.

1.8. Control de la gestión empresarial

El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro.

Las organizaciones deben tener control administrativo para garantizar su correcto funcionamiento y eficiencia. Alcanzar esto les permitirá incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto o servicio a sus clientes.

Al establecer un sistema de control se requiere que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con su aplicación, que se establezca en relación con los objetivos y que se evalúe su efectividad para eliminar lo que no sirve, simplificarlo o combinarlo para perfeccionarlo. (Hernández Álvarez, 2020). Párr. 1-3.

1.8.1. Control

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

Es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión.

El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

Todos los responsables de una empresa deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los responsables o administradores no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los responsables a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. . (Apaza, 2013). Párr. 70-77.

Existen tres enfoques diferentes para diseñar sistemas de control:

1. El control de mercado es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.
2. El control burocrático se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.
3. El control de clan, el comportamiento de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los empresarios o responsables de una empresa saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no. Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos. (Apaza, 2013). Párr. 70-80.

Figura: Proceso administrativo



Figura 1.1. (Apaza, 2013). Párr. 50.

1.9. Finalidad

Las organizaciones actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad. Para lograr esto su dirección debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio.

En este proceso de búsqueda es imprescindible que el recurso humano, las personas que integran la organización, estén conscientes de que para que la entidad mejore su rendimiento y como consecuencia pueda insertarse en un mundo caracterizado por una gran competitividad deben estar plenamente identificados con los objetivos trazados por la organización ya que precisamente las personas constituyen la fuerza motriz en la conducción y ejecución de todo el proceso transformador porque son ellas las que frente a un proceso de cambio deben ser capaces de guiar al sistema a ganar una posición ventajosa en el mercado.

La finalidad de la gestión empresarial se enfoca en la constante necesidad de la sociedad de adquirir nuevos productos y servicios de calidad. El suministro de bienes y servicios de calidad es la obligación más elemental de una empresa. Para que una empresa sea exitosa, debe existir un nivel de armonía muy elevado entre los integrantes de ésta. La armonía beneficia el funcionamiento interno de la empresa, y por consiguiente incrementa la productividad.

El éxito de una correcta gestión empresarial dependerá de algunos factores como por ejemplo: la localización, la competencia, el acceso a las fuentes de financiamiento, la calidad del producto, los canales de distribución, etc. Sin embargo, el empresario puede crear su propio modelo de gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

La finalidad de la gestión empresarial tiene como principal propósito los cambios tecnológicos que acontecen al mundo día con día.

Estos cambios se derivan de la constante necesidad de la sociedad de obtener nuevos productos que sean actualizados, vanguardistas y a un precio considerable.

La correcta gestión en una empresa se considera de suma importancia porque nos permite crear una estructura global de los mercados y por ende una mayor demanda de calidad y servicios en los productos.

Gestionar adecuadamente una empresa implica lograr esfuerzos conjuntos, cumplir las metas y objetivos planteados, y obtener resultados satisfactorios. Lograr que el personal se sienta a gusto trabajando en la empresa y a gusto consigo mismo. (Ramos, 2013). Párr. 5-12.

1.10. Finalidad de la Gestión Empresarial

La finalidad de la gestión empresarial se enfoca en la constante necesidad de la sociedad de adquirir nuevos productos y servicios de calidad. El suministro de bienes y servicios de calidades la obligación más elemental de una empresa. Para que una empresa sea exitosa, debe existir un nivel de armonía muy elevado entre los integrantes de ésta. La armonía beneficia el funcionamiento interno de la empresa, y por consiguiente incrementa la productividad.

El éxito de una correcta gestión empresarial dependerá de algunos factores como por ejemplo: la localización, la competencia, el acceso a las fuentes de financiamiento, la calidad del producto, los canales de distribución, etc. Sin embargo, el empresario puede crear su propio modelo de gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

Para que haya éxito en una empresa es necesario que una persona desarrolle competencias; que sea capaz de solucionar problemas y obtener resultados de manera eficiente. La persona que es competente puede proporcionar evidencia; es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz dentro de una organización y le permita ejercer liderazgo.

Una persona competente tiene una mente muy bien organizada y es capaz de adaptarse a las diferentes circunstancias que acontezcan en su vida diaria. Es indispensable la confianza en uno mismo y tener una actitud positiva en todo momento.

También es importante saber trabajar en equipo porque un buen trabajo grupal nos permitirá tener información de nuestros contactos y obtener resultados de manera conjunta. (studylib.es, 2013). Párr. 1-4.

1.10.1. Propósito e importancia de la finalidad de la gestión empresarial

La finalidad de la gestión empresarial tiene como principal propósito los cambios tecnológicos que acontecen al mundo día con día. Estos cambios se derivan de la constante necesidad de la sociedad de obtener nuevos productos que sean actualizados, vanguardistas y a un precio considerable.

La correcta gestión en una empresa se considera de suma importancia porque nos permite crear una estructura global de los mercados y por ende una mayor demanda de calidad y servicios en los productos.

Gestionar adecuadamente una empresa implica lograr esfuerzos conjuntos, cumplir las metas y objetivos planteados, y obtener resultados satisfactorios. Lograr que el personal se sienta a gusto trabajando en la empresa y a gusto consigo mismo.

Del párrafo anterior podemos concluir que gestionar adecuadamente una empresa, nos permite poner en práctica nuestros valores y generar un ambiente de confianza con el fin de ofrecer cada vez mejores servicios. (studylib.es, 2013). Párr. 5-8.

1.11. Cualidades y conocimientos de un buen gestor

Cualidades y conocimientos de un buen gestor. La calidad y eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia.

El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un control permanente de todas las coordenadas de su evolución, afianzando y /o potenciando sus puntos fuertes. Esta armonización, significará fundamentalmente implicar a todos los elementos que intervienen en la gestión en la consecución de objetivos, sobre todos los de rentabilidad, actual y verdadero "caballo de batalla" de muchas empresas.

La moral del personal no debe verse afectada, con conflictos encubiertos, agresivos o provocados, por las frustraciones de una mano de obra eufórica al principio y decepcionados después, que pueda presentar actitudes desfavorables a la cohesión, debido al hecho, de que dentro del equipo directivo no se encuentre a nadie que aporte soluciones para resolver los conflictos de la empresa.

Por ello, la preparación del gerente es importante, ya que si carece de la formación adecuada o su personalidad es incorrecta, poco o nada podrá hacer para la solución de los problemas, salvo que esté dispuesto a auto desarrollarse.

Estas relaciones con el conjunto del personal a todos los niveles, suponen un sistema de triple dependencia basada en la información, la autoridad y los elementos de las comunicaciones internas; todo ello tendente a lograr los objetivos de la organización.

Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es identificar dichos objetivos como parte sustancial de la empresa que dirige. El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella. (Jiménez García, s,f). Párr. 1-6.

1.11.1. Cualidades y conocimientos de un buen gestor

El responsable o encargado de la empresa tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella. Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique: El personal deberá conocer con claridad que se espera de ellos. El personal deberá participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.

El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos. El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.

1.11.1.1. Cualidades de un buen gestor

1. **Liderazgo:** No todos los que dirigen influyen positivamente en los demás. Las empresas son creadas e integradas por personas y están hechas para resolver los problemas de las personas. Este criterio se refiere al uso de las capacidades estratégicas y ejecutivas para satisfacer tanto mis necesidades profesionales como la de los mis colaboradores, lo que conlleva a la identificación conjunta, que es la base de la continuidad de la empresa en el tiempo.
2. **Empatía:** Lleva al gerente a colocarse en la posición de la otra persona. Un directivo empático, que hace uso del respeto y la consideración, sabe mandar; es decir, pide adecuadamente las cosas. Además, fomenta una buena relación a largo plazo con sus equipos.
3. **Gestión de conflictos:** Una organización reúne a múltiples generaciones, diversas tecnologías y hasta diferentes culturas, todo en el marco de un mercado que cambia constantemente. Esto genera una gran variedad de prioridades, estilos de trabajo y preferencias de comunicación, lo que puede conllevar a desacuerdos entre los miembros de un equipo.
4. Frente a esta situación, un gerente debe ser asertivo y estar abierto a escuchar a todas las partes para entregar su retroalimentación de manera amable. Esto resulta clave para la resolución de conflictos laborales, así como para la toma de decisiones.
5. **Manejo de crisis:** Un gerente debe ser capaz de gestionar las crisis organizacionales cuidando los intereses de la empresa y de los empleados, aplicando toda su creatividad para detectar otras alternativas que protejan el empleo de sus colaboradores, construyendo lealtad en ellos.
6. **Comunicación:** La comunicación escrita y verbal ha sido siempre una parte importante del trabajo. Hoy, y aún más con la creciente adopción del teletrabajo, los gerentes deben tener la capacidad de dar a conocer sus ideas e inquietudes de manera que sean entendidas por todos. Sus colaboradores, asimismo, deben sentir que cuentan con un superior que atiende sus necesidades en todo momento.

7. Generación de confianza: El buen gerente fomenta la confianza diariamente pues sabe que es la base del desempeño individual y colectivo. Además del cultivo de las buenas relaciones, la confianza se expresa en la delegación de tareas es una muestra de que creemos en nuestros colaboradores. El directivo que logra obtener la confianza de su equipo y de sus clientes ganará, a largo plazo, lealtad, lo que incrementará la productividad del equipo.
8. Fortalecimiento de la cultura de la empresa: Esta habilidad blanda es la que los gerentes de recursos humanos deben considerar como una competencia de primera línea. Consiste en la capacidad de contribuir con la construcción de la cultura organizacional a fin de alcanzar el éxito del negocio.
9. Inteligencia emocional: Es importante que el gerente sepa mantener una fortaleza mental para dirigir proyectos a gran escala y bajo presión. Asimismo, debe contar con habilidades emocionales: saber interpretar las emociones y sentimientos de sus trabajadores para apoyarlos y conducirlos al éxito de sus proyectos.
10. Creatividad: Esta habilidad blanda es necesaria para el desarrollo de iniciativas o proyectos que rompan el esquema o modelo establecido de la empresa, ya que la competitividad del mercado así lo exige.
11. Resiliencia: Ante un mercado dinámico que cambia constantemente, la transformación profesional se vuelve necesaria. Un gerente debe ser flexible y capaz de reinventarse para responder a los nuevos escenarios. Esta es una facultad mucho más necesaria en situaciones de crisis como la que vivimos hoy en día con el coronavirus. Cuando el entorno aprieta, la primera tentación es tirar por la borda todas las declaraciones de buenos principios y, para reducir costos, acudir al fácil recurso del despido. Son excelentes las empresas que superan los problemas del entorno protegiendo a su gente hasta el máximo posible.

Capítulo dos: Liderazgo

Liderazgo es el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos. En este caso, dirigir se entiende como llevar a las personas a actuar de cierta manera o a seguir un curso de acción particular.

Es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos. Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos

Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos. Es una actividad enfocada en las personas, no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder.

El liderazgo depende de las necesidades que se presentan en una situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo. En este caso el concepto se basa en una relación funcional, que se presenta cuando un grupo ve en un líder a una persona que posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades

Se define al liderazgo como “el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales". (Peralta, 2015).
Párr.1-5.

2.1. Características del líder

1. Adquirir poder e influencia: El líder debe adquirir poder y ejercer influencia y, después, atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que pueda repartir ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía.
2. Comunicarse para brindar apoyo: El líder debe saber cómo comunicarse por las dos vías lo cual incluye saber escuchar a las personas, facilitar su comunicación, entender sus problemas y puntos de vista a efecto de aconsejarlas y orientarlas. Incluye también la expresión de ideas y puntos de vista, la transmisión de información, conocimientos, experiencias y expectativas. La comunicación es otra habilidad fundamental para el liderazgo.
3. Motivar a las personas: El líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. La motivación de las personas es otra habilidad fundamental para el liderazgo.
4. Administrar conflictos: El líder debe identificarlas causas y el origen de posibles conflictos en su equipo, escoger las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones a efecto de reducir al mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas, como tensión emocional y estrés y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas como son la identificación con el grupo y afiliación grupal para obtener el esfuerzo en cooperación. En otros términos, debe utilizar los conflictos, que son situaciones inherentes a la vida organizacional, para conseguir la colaboración y la cooperación de las personas.
5. Empuje: El empuje se refiere a una serie de características que reflejan un alto nivel de esfuerzo. Incluye una alta necesidad de alcanzar logros, un esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia frente a los obstáculos) e iniciativa.

6. Motivación de liderazgo: Los grandes líderes no sólo tienen un gran empuje; quieren dirigir. En este sentido, ayuda ser extrovertido: la extroversión se vincula consistentemente tanto al surgimiento del liderazgo como a su efectividad. También es importante una alta necesidad de poder, una preferencia por estar en una posición de liderazgo en lugar de en posiciones de seguimiento. Una alta necesidad de poder induce a las personas a intentar influir en otros y mantiene el interés y la satisfacción en el proceso de liderazgo.
7. Integridad: La integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, además de ser características deseables por derecho propio, son especialmente importantes para los líderes, puesto que estos rasgos inspiran confianza en otros.
8. Confianza en sí mismo: La confianza en sí mismo es muy importante por diversas razones. El papel de liderazgo es desafiante y los retrocesos son inevitables. La confianza en sí mismo permite al líder superar los obstáculos, tomar decisiones pese a la incertidumbre e inspirar confianza en otros. Por supuesto, no hay que excederse en esto: la arrogancia y la altanería han propiciado la caída de más de un líder.
9. Conocimiento del negocio: Los líderes efectivos tienen un alto nivel de conocimiento sobre sus industrias, compañías y problemas técnicos. Los líderes deben tener la inteligencia para interpretar amplias cantidades de información. Son útiles los estudios avanzados de una carrera, pero a final de cuentas son menos importantes que la pericia adquirida en asuntos relevantes para la organización.
10. Por último, hay una cualidad personal que podría ser la más importante: la capacidad de percibir las necesidades y los objetivos de otros y de ajustar el enfoque de liderazgo personal de manera adecuada. Los líderes efectivos no dependen de un solo estilo de liderazgo; más bien son capaces de utilizar diferentes estilos según lo requiera la situación. (Jasinski, 2020). Párr. 1-10.

2.2. ¿El líder se hace?

Para iniciar a hablar del tema, digamos que hay líderes que no sólo no nacen, sino que no necesariamente se hacen, como fruto de un proceso deliberado de construcción del liderazgo, desde la persona, sino que surgen y crecen en ciertos ambientes. Pero sí hay otros que se lo proponen explícitamente y se hacen líderes en virtud de las responsabilidades que asumen y de la influencia que llegan a ejercer sobre los demás, por la ejemplaridad en su conducta y por su capacidad de convocatoria y de ayuda para conseguir determinados objetivos.

El único requisito para llegar a ser un buen líder es sencillamente la voluntad de querer serlo, ya que de allí parte la autoformación basada en la búsqueda personal de material que permita el conocimiento de las practicas inteligentes que desarrollaron los líderes que han logrado dejar huella y por otro lado la capacitación formal basada en seminarios, cursos y otros.

Para muchos autores de libros acerca de Liderazgo, después de realizar estudios acerca del tema determinan que para el común de las personas el líder simplemente es quien va a la cabeza al que se le da la responsabilidad de llevar adelante los proyectos, diferenciándose por ser una persona emprendedora, con iniciativa y habilidad de saber transmitir sus pensamientos.

Muchos han estudiado la psicología de un Líder, entre ellos Peter Drucker, quien se dedicó a analizar su comportamiento, su papel en la sociedad y su buen desempeño para cumplir siempre las metas propuestas, y, aunque como resultado de sus estudios determino que los lideres natos si existen, son demasiado escasos para todas las necesidades que se han venido presentando con el pasar de los tiempos y los cambios a los que se ven enfrentados. (Mercados volátiles, medio ambiente, competencia desleal, colaboradores cada vez más relajados) etcétera.

Por tanto, los líderes desde su nacimiento adquieren cualidades innatas, porque tal vez esa sea su naturaleza, pero eso nunca va a significar que todas las personas nazcan siendo líderes. La gran mayoría de las personas pasan por un proceso de capacitación y superación para lograr desarrollar de manera eficiente, sus habilidades, talentos y cualidades que lo identifican como líder.

Sin embargo estos líderes que impactan y a los cuales quisiéramos llegar a parecernos, existen muy pocos, para mi concepto, hay escasez, y lamentablemente aunque cuando hablamos con el común de la gente, siempre al pensar en un líder se imaginan únicamente al Gerente al Presidente, o Ceo de la empresa, al que ven muy lejano y difícil, sumándole que generalmente mantienen en reuniones con ejecutivos de su mismo nivel, es por esto que siempre las empresas deben empoderar a sus gerentes y jefes de área, porque son los líderes inmediatos que tienen los colaboradores de una empresa, además por sentir una imagen más cercanas donde ven alcanzable la posibilidad de crecer y convertirse en su modelo a seguir. (Yarce, s,f). Párr. 1-6

2.3. ¿Eres actor o espectador?

Cuando una persona es elegida por su organización para ocupar un cargo, recibe automáticamente la cuota de poder que ese cargo implica, y decimos que esa persona es un dirigente. El cargo de jefe-espectador, como lo indica su nombre, está establecido básicamente para dirigir la organización, es decir, para coordinar y orientar los esfuerzos de todos los miembros tras los objetivos y metas comunes.

El cargo está definido de acuerdo con las funciones y tareas necesarias para lograr los objetivos, sin importar quien lo va a ocupar el cargo. Por lo general, se elige a una persona para que ocupe un cargo porque se le reconoce alguna capacidad, por ejemplo, que tiene desplante, sabe hablar y se las canta clarito a los dirigentes, aunque no se sepa nada más de ella. Se supone que, por esa capacidad suya, será un buen líder.

Pero hay que recordar que el líder-actor tiene una forma de comportarse especial y distinta del que no es líder, es decir, actúa en forma apropiada a las circunstancias, usa una serie de habilidades y tiene ideas que otros comparten y por las cuales se unen a él.

Puede suceder, así, que la persona que sabe hablar y se las canta clarito a los dirigentes, cuando llega a presidente no sabe atar ni desatar respecto a cómo hacer una reunión, ni cómo planificar, o puede ser poco respetuoso, y así sucesivamente. Es decir, tiene una característica de liderazgo, pero le faltan otras. (González Galán, 2011). Párr. 1-4.

A la inversa, puede haber un miembro de la organización que sabe hacer cosas, que tiene buenas relaciones con los demás, que tiene ideas importantes respecto de cómo lograr los objetivos y no es dirigente. En definitiva, lo que queremos expresar es que un dirigente no es necesariamente un líder.

Y que, a su vez, un líder no es necesariamente un dirigente. Sin embargo, como lo que distingue a un líder, del que no lo es, es su comportamiento, y como el comportamiento puede ser aprendido, un dirigente que no se comporta como líder puede llegar a ser líder. Líder es la persona que tiene una serie de comportamientos que le permiten influir sobre las personas y los eventos que le rodean.

Lo ideal es que cada dirigente de organización social adquiriera el máximo de comportamientos de líder: ser capaz de actuar de acuerdo a las circunstancias, tener ideas que convoquen a muchos y poseer habilidades humanas y técnicas relacionadas con su cargo de dirigente.

Los espectadores están siempre “vendidos” a las circunstancias. Dependen del entorno para conocer los resultados que se producen. Que no falle la televisión, que no se suspenda el espectáculo, que haya entradas libres, que permitan la entrada. La única decisión a tomar es querer verlo. A partir de ahí, el resultado gustará más o menos, pero no existe una posibilidad de intervención. El espectador poco o nada tiene que ver con el resultado que se produce.

Son los actores los que, con su buen o mal hacer, con sus decisiones y comportamientos, provocan un resultado u otro. Son realmente los dueños del destino. Las cosas podrán ir mejor o peor, pero habrán intervenido y habrán decidido. Serán responsables. Ante unos resultados por debajo de los esperados, podrán aprender, corregir y mejorar, lo que facilitará la consecución de mayores éxitos en el futuro.

El futuro poco o nada tiene que ver con los espectadores. Sin ser parte activa, sin tomar decisiones, sin actuar, no se puede influir en el resultado. El futuro del espectador estará condicionado por la calidad de los espectáculos que quieran desarrollar los actores.

La responsabilidad de la persona tiene que ver con la habilidad para responder ante las circunstancias y eso implica actuar.

Si quieres conseguir un determinado nivel de desarrollo, unos objetivos concretos o, simplemente, tu nivel deseado de calidad de vida, comienza por intervenir desde hoy. Toma parte en las decisiones que afectan a tu realidad y a tu futuro. Actúa a pesar de las circunstancias.

Diferencias entre los que son actores y son espectadores en las empresas

1. Los actores se exponen, los espectadores observan.
2. El actor se compromete, el espectador se involucra.
3. El actor hace lo que sea necesario, el espectador hace lo justo.
4. El actor se le critica, el espectador no se le ve.
5. El actor se auto motiva, el espectador espera que lo motiven.
6. El actor es líder de sí mismo, el espectador es una marioneta de otros.

El actor es una singularidad específica, el espectador es una singularidad genérica. . (González Galán, 2011). Párr. 8-14.

Figura: Diferencias entre ser jefe, y ser líder.

Ser jefe vs. Ser líder	
<small>gatossindicales.blogspot.com</small>	
Dice "Yo" 	Dice "Nosotros" 
Toma el crédito 	Comparte el crédito 
Culpa por la crisis 	Resuelve la crisis 
Ordena y espera 	Solicita y colabora 
Utiliza a la gente 	Desarrolla a la gente 
Inspira miedo 	Genera entusiasmo 
Maneja empleados 	Trabaja con colaboradores 
Depende de la autoridad 	Depende de la buena voluntad 

Figura 2.2. (González Galán, 2011). Párr. 14.

2.4. Liderazgo Guardiola

El libro sobre el liderazgo de Guardiola fue realizado por Juan Carlos Cubeiro y Leonor Gallardo. El propósito del mismo es reflexionar sobre el estilo de liderazgo de Pep Guardiola como entrenador del primer equipo FC Barcelona desde el año 2008 al 2009 para admirarlo mejor y aprovechar sus enseñanzas para nuestra empresa y nuestras vidas.

Guardiola sustituyó a Rijkaard como entrenador del Barcelona en el año 2008 tras una sequía de títulos de dos años y, antes de ser elegido Guardiola presentó a la junta del Club un informe, donde se encontraba la transformación de tres aspectos claves: la forma de trabajar, inspirada en el Milan (concentrar a los jugadores en un primer entrenamiento, desayunar y almorzar juntos y tener un segundo entrenamiento por la tarde), los servicios médicos, preparación física y la modernización del estilo de juego. Consideraba que un partido no debe estar a manos de un solo jugador (como el caso de Messi), sino en manos de todo el equipo.

Guardiola desde el esfuerzo y la perseverancia ha convertido estas palabras en un proyecto lleno de ilusión y en una realidad tangible, haciendo la mejor temporada de la historia de cualquier club de fútbol. (Seminario de Integración II, s.f.). Párr.1-5.

2.4.1. El pep team

Se toman muy en serio su misión (a qué se dedican), su visión (qué futuro desean) y sus valores (qué es importante) Esto es algo que debemos plantearnos no solo en el área laboral sino en nuestra vida para que realmente alcancemos el éxito (tener unas metas claras de acuerdo a lo que hacemos y lo que consideramos importante para lograr lo que deseamos).

Guardiola una vez elegido como entrenador del Barcelona traslado la misión, visión y valores de forma magistral al terreno de juego en las siguientes cuatro perspectivas integradas:

1. Resultados: Vale la pena resaltar que no siempre se gana, muchas veces se nos presentan conflictos en nuestra empresa al tener posiciones diferentes en relación a algo y la idea es buscar la solución a estos problemas a través de la negociación, lo que requiere la comunicación entre ambas partes y poder encontrar un equilibrio que favorezca a ambos individuos, y de esta forma se alcance el tipo de administración de conflicto ganar- ganar. Sin embargo, también puede ocurrir que cada quien defienda su punto de vista y no permita la comunicación entre ambas partes.
2. Clientes: que los socios y los aficionados se sientan felices y orgullosos de su equipo. Además puede ocurrir que una de las partes en conflicto evite los problemas adaptándose a la situación, y esto va generando tensiones desencadenando guerras parciales, hasta totales. En este caso una de las partes sale beneficiada y la otra se frustra al tener que adaptarse a un ambiente o situación que le incomoda.
3. Procesos: que sea una idea de fútbol admirable por su estilo de juego alegre y dinámico. En palabras del propio Guardiola cuando era jugador "El secreto de un buen equipo está en el orden, en que todos sepan lo que hay que hacer".
4. Talento: individual y colectivo. Profesionales comprometidos 100% con sus colores, respeto al rival, pasión por la entidad. Lo ideal sería lo que se conoce como el "tercer lado" para solucionar conflictos, donde se intenta entender y comprender ambos planteamientos del conflicto promoviendo la negociación donde ambas partes salgan beneficiados (que sea la mejor solución para ambos) incluyendo a la comunidad que circunda a la empresa para que emita una tercera opinión al respecto.
5. En el campo laboral, cada uno de estos elementos debe tomarse en cuenta integrándolos. Se ha observado empresas donde sólo toman en cuenta dos elementos, como los resultados (el éxito en los ingresos que tiene la empresa) y los clientes (si los clientes se sienten satisfechos con los productos ofrecidos). Sin embargo, puede que el clima laboral no sea armónico ni se estimule el talento individual y colectivo de los empleados.

Lo que hace que la empresa no exitosa de forma global, sino más bien sólo en algunos aspectos. (Seminario de Integración II, s.f.). Párr. 10-19.

2.4.2. Una idea clara de talento.

Talento es poner en valor lo que uno sabe, quiere y puede hacer. Los jugadores ven con orgullo a Guardiola como un profesional, una persona que predica con el ejemplo, muy trabajador, atento a los detalles, que mantiene con ellos una relación cercana, que cree en ellos, que les dice en qué tienen que mejorar y muy coherente en sus planteamientos.

En una empresa, un buen líder debe estar atento a cada una de las fortalezas que tiene sus empleados (individual y colectivamente) para motivarlos a dar lo mejor de sí mismos. (Seminario de Integración II, s.f.) Párr. 20-21.

2.4.3. El clima SRD.

En este punto se muestran cinco niveles de líderes:

1. Individuo capaz de contribuir con su talento, su conocimiento, sus capacidades y sus buenos hábitos de trabajo.
2. Trabajador de equipo que contribuye a objetivos organizativos.
3. Es un gestor competente, que sabe organizar personas y recursos para alcanzar los objetivos propuestos.
4. Es un líder eficaz que cataliza el compromiso y la búsqueda de la traslación, de una visión clara e integradora, a estándares de rendimiento exigentes.
5. Van más allá (obtienen resultados excelentes de forma sostenibles, preparan el futuro, muestran una sincera humildad, asumen valientemente su responsabilidad).

Una persona puede encontrarse como líder en el nivel 1, sin embargo, esto no implica que toda su vida permanecerá en este nivel, puede ir ascendiendo. Pero esto va a depender de su decisión y motivación por superarse, en este caso como líder para ser cada vez mejor. (Seminario de Integración II, s.f.) Párr. 22-23.

2.4.3.1. Para que un clima sea de alto rendimiento debe existir.

1. Claridad en los planteamientos (metas claras)
2. Flexibilidad de los medios (sacar lo mejor en cada uno de sus empleados, individual y colectivamente)
3. La cohesión (trabajar en conjunto)
4. Búsqueda de soluciones creativas, trabajo, esfuerzo y rigor.
5. Hay que tener cuidado con la euforia (sensación de bienestar) y la disforia (el desánimo de perder). Siempre hay que levantarse, y persistir en lograr esas metas que anhelamos. (Seminario de Integración II, s.f.). Párr. 24.25.

2.4.4. La compensación.

Los incentivos se aplican si las cosas van bien, porque la retribución variable ha de ser autofinanciada (es decir, ha de ser un reparto de lo que la empresa ha conseguido de más.

En fin, para que un líder sea inspirador ha de servir de modelo a los suyos, ha de impulsar constantemente el cambio y ha de tomar la iniciativa y es aquel que obtiene resultados extraordinarios, el que hace que su equipo sea especialmente admirado por lo que logra y por cómo lo logra. (Seminario de Integración II, s.f.). Párr. 29.30.

2.5. Liderazgo Obama

Sé amable y sé servicial. Es una expresión pública frecuente de Barack Obama, expresidente de Estados Unidos (2009-2017). “Es lo que sugiero siempre a mis hijas. Creo que eso puede hacer que te rodees de personas talentosas y te sientas bien contigo mismo”, dice.

Ser un líder es identificar el poder en las otras personas y potenciarlo, dejarlo que crezca y se desarrolle. Ser un líder es tener agencia y empoderar a los demás, dice Obama. “Es importante entender que lo que importa no eres tú, sino la gente a la que sirves. Si sólo piensas en ti, no funciona, no es la clase de liderazgo que perdura”.

La suya es una posición complicada: buena parte de su legado fue clausurado prácticamente al dejar la presidencia en 2017. Barack Obama encabezó durante 8 años un gobierno con una gran promesa de cambio, en una época poblada de riesgos y desafíos. Se inició con la mayor crisis financiera global desde los años 20 del siglo pasado y registró el viraje hacia una economía digital que transformó las maneras de comunicarse en sociedad, de hacer negocios, de acceder a servicios públicos. Pero no logró sentar la base social y política que permitiera seguir construyendo sobre su visión del mundo.

El liderazgo según Obama se sostiene sobre tres ideas: que el mundo puede ser diferente, que puede ser un lugar mejor; que se debe confiar en la propia voz, y que es necesario escuchar y construir confianza. Y sobre esto, dice, hay que provocar una revolución de valores: “Creo en el mercado y creo en el capitalismo, pero también creo que tenemos que trabajar para que eso no destruya nuestros valores ni el medio ambiente”.

Tenemos los incentivos desalineados: creemos que más y más grande es mejor y entonces se pierde el sentido de humanidad, el sentido de comunidad. “Eso explica parte de la ira y la frustración actual. Tiene que ver con aspiraciones de estatus, creadas por las tecnologías y los medios de comunicación”, dice Obama. “Hemos construido la idea de que el éxito es tener más dinero y más cosas. Es lo que hemos enseñado. Tenemos que rediseñar nuestras mentes”.

El liderazgo se trata de enviar las señales correctas, de que se conozcan nuestros valores. Así la gente que comparte esos valores querrá acercarse con nosotros. Pero si sólo enviamos mensajes negativos, de que somos corruptos, de que somos ineficientes, de que no nos importa solucionar los problemas de los demás, entonces no lograremos hacer que la gente correcta se acerque a nosotros”.

Barack Obama: 10 lecciones sobre el liderazgo

1. Sé amable y sé servicial.
2. Aspira a hacer del mundo un lugar mejor.
3. Confía en tu propia voz.
4. Rodéate de mujeres, de personas diversas y con distintas perspectivas.

5. Rodéate de gente mucho más inteligente que tú, que haga las preguntas correctas y dé las respuestas correctas.
6. Escucha y construye confianza.
7. Identifica el poder en las otras personas y poténcialo, permite que crezca y se desarrolle.
8. Asume que no puedes ser experto en todo.
9. Asume que no hay soluciones 100% perfectas, pero toma decisiones con base en información y confianza, para que puedas decir: “No puedo garantizar que esté tomando la respuesta correcta, pero puedo garantizar que he analizado y he revisado toda la información disponible”. (Galindo Soto, 2019). Párr. 1-10.

2.5.1. Características del liderazgo de Barack Obama: líder diplomático

El liderazgo diplomático se basa en liderar, pero saber ceder cuando se tiene que ceder, en estar más próximo a la gente que se tiene que liderar. Si tuviéramos que luchar por alguien voluntariamente sería por un líder diplomático ya que son más justos y más humanos.

1. Tiene un alto sentido ético y toma en cuenta los efectos de las medidas adoptadas, las consecuencias para uno mismo y para los demás, y la norma moral por la que mide la acción.
2. Une los esfuerzos por un objetivo común teniendo en cuenta todas las voces de los integrantes del equipo. Define y comunica la visión y misión trabajando la estrategia en la consecución de la misma. Es conciliador y negociador. Se mantiene en calma en situaciones de crisis. Crea ambientes de trabajo colaborativos con un buen clima laboral. (Galindo, 2019). Párr.12-14.

2.5.2. Consecuencias negativas del liderazgo diplomático

1. Puede desviarse de los resultados dando prioridad a decisiones muy igualitarias.
2. Pueden ser muy permisivos perdiendo la autoridad de cara a sus colaboradores.

3. En ocasiones, rehúyen el conflicto provocando a las largas fricciones dentro del mismo equipo que se ve obligado a auto gestionarse.
4. Pueden imponerse dentro de los equipos los caracteres más dominantes y tiránicos.
5. Puede hacer que algunos líderes retengan sus opiniones.
6. Puede hacer que algunos líderes retengan sus opiniones. (Galindo, 2019).
Párr.15.

2.6. Rugby: Trabajo en equipo

El verdadero jugador de rugby es aquel que entendió que el que está al lado de él, con la misma camiseta, es un amigo y debe protegerlo y que el que está enfrente es un adversario y no debe lastimarlo.

El que conoce el rugby sabe aquello de que “es un deporte de animales jugado por caballeros”. La agresividad no deriva en violencia, y se rige por unos códigos de conducta muy especiales. Cuando pensamos en un equipo y lo asociamos al modelo rugby nos transmite unas cualidades fundamentales: equipo sólido y experimentado, conocimiento y disciplina, reparto de roles, y consecución de objetivos.

Más allá de otros deportes, en el rugby las individualidades son menos importantes, prácticamente innecesarias, frente al valor que éstas aportan al objetivo común y al propio funcionamiento del equipo. En este punto se diferencia de la mayoría de los deportes de equipo, como el fútbol, el baloncesto o el balonmano, donde el recurso a las individualidades es muy evidente.

El rugby, deporte de equipo por excelencia, respeta estas individualidades, pero las moldea para el engranaje del equipo al completo, llegando a construir una unidad conformada por una voluntad común.

El papel del entrenador es tremendamente importante, como no podía ser de otra manera. Además de optimizar el rendimiento de cada jugador, y potenciar con él el del equipo, actúa como coordinador de voluntades para el cumplimiento de los objetivos: cohesión de equipo, esfuerzo, voluntad, éxito. (Mico, 2010). Párr.1-5.

2.6.1. ¿Qué nos puede aportar este modelo a la gestión de equipos de trabajo?

El respeto a las individualidades y su adecuación al interés común del grupo aporta al funcionamiento de los equipos unos beneficios más que interesantes:

1. Favorece y enriquece el análisis
2. Incrementa la calidad y cantidad de toma de decisiones
3. Favorece el clima emocional positivo
4. Multiplica el rendimiento respecto del trabajo individual
5. Favorece el logro de objetivo. (Mico, 2010). Párr.9-9.

2.7. Liderazgo Mourinho I

En el 2000 debutó como primer entrenador en la Benéfica. En 2001 fichó por el Leiria, siendo contratado a mitad de temporada 2001-02 por el Oporto, club con el que fue campeón de Europa en 2004. En junio de 2004 hizo su primer desembarco en la Premier League, para liderar el proyecto multimillonario del Chelsea de Abramóvich, donde a lo largo de tres temporadas, colocó al club londinense en la élite de Inglaterra y Europa.

En 2008 fue fichado por el Inter de Milán, que buscaba trasladar a Europa su dominio nacional en Italia. Tras lograr el «Scudetto» en su primera temporada, en la segunda realizó su mejor temporada como técnico logrando proclamarse campeón de Europa por segunda vez en su carrera y lograr el «triple» («Scudetto», «Coppa» y Liga de Campeones). El año siguiente fichó por el Real Madrid en mayo de 2010, permaneciendo en el club madridista tres temporadas, en las que logra Copa, Liga y Supercopa de España, y alcanzó tres semifinales consecutivas en Liga de Campeones.

Las fortalezas del estilo de liderazgo de Mourinho: Él es una persona tremendamente ambiciosa, está totalmente orientado al logro y no dudará en saltarse ciertas reglas para alcanzar sus objetivos.

La visión y misión aspira a cambiar la filosofía futbolística, no existen entrenadores con las mismas ideas. Más allá de ser un entrenador campeón, quiere dejar su impronta en el mundo del fútbol como otros entrenadores lo hicieron antes que él (como por ejemplo su admirado Johan Cruyff). Mourinho pretende ser un entrenador eterno.

La planeación estratégica consiste en ser organizado y otra ser defensivo. Otra de las cualidades sobresalientes que definen el trabajo de Mourinho es su flexibilidad estratégica y adaptación a cada partido. Es capaz de cambiar de estrategia de forma radical para contrarrestar rápidamente las decisiones de sus contrincantes. Esta capacidad le ha llevado a ganar ciertos partidos que otros entrenadores hubieran dado casi por perdidos. (Fuentes, 2020). Párr. 1-5.

2.8. Liderazgo Mourinho II

Existe una gran alineación entre lo que hace, dice y piensa. Sus mensajes son capaces de atraer grandes cantidades de seguidores de la misma forma que crea otros tantos detractores. Aun así, sigue siendo firme en sus convicciones.

Es un gran conocedor de su profesión. Tiene una gran habilidad para detectar el talento y sacar el mayor partido del potencial de sus jugadores. Mucho de su éxito como entrenador está relacionado con la capacidad que tiene para detectar el talento en jugadores a los que ha hecho llegar a niveles inexplorados en su carrera. Te dejo lo que para mí son sus 4 mejores fichajes: Petr Cech, Ángel Di María, Didier Drogba y sobre todo Luka Modric. (Fuentes, 2020). Párr. 6-7.

2.8.1. Innovación

Es un entrenador muy innovador que no duda en probar alineaciones y estrategias disruptivas para sorprender a sus rivales. Incluso e impulsado por él, una empresa portuguesa a desarrollado un innovador software que ayuda a la organización táctica de los equipos de fútbol. Este proyecto ha logrado un rotundo éxito mundial con su venta en cerca de 180 países. (Fuentes, 2020). Párr. 8.

2.8.2. Debilidades del estilo de liderazgo de Mourinho

1. Soberbia: Quizás una de las competencias que más tendría que trabajar. Su actitud altiva le ha llevado a tener innumerables conflictos otros entrenadores, prensa, dirigentes e incluso, con los jugadores de su propio banquillo.
2. Mala regulación emocional: En algunas ocasiones, su carácter visceral y directo le ha llevado a tener conductas poco apropiadas para un representante de grandes equipos de fútbol del panorama mundial. Quizás el caso más sonado fue su rifirrafe con el ya fallecido Tito Vilanova, quien fuera entonces segundo entrenador del Barça.
3. Estilo conductual: Desde el punto de vista conductual observamos que Mourinho es una persona dominante, ambiciosa, de ritmo rápido, poco tolerante, valiente en sus propuestas futbolísticas y que se mueve como pez en el agua en el conflicto. Por ello, parece ser que el perfil conductual de su estilo de liderazgo que más le define es el Liderazgo Directivo. Por otro lado, su alta autoestima, los altos niveles de desempeño que exige, su capacidad estratégica e innovadora y su necesidad de control y orientación a las normas hace que también se adapta a un estilo de liderazgo resolutivo. (Fuentes, 2020). Párr. 9-11.

2.8.3. Estilo de liderazgo

Por su carácter dominante, necesidad de control en todos los procesos, y su imposición de sus sistemas parece que el estilo de liderazgo que más define la figura de Mourinho es el Liderazgo Autocrático. Esto le lleva a tener buenos resultados a corto y medio plazo, pero se convierte en una bomba de relojería en el largo plazo. (Fuentes, 2020). Párr.10.

2.9. Liderazgo Marine

A la hora de estudiar los diversos modelos de liderazgo para la empresa, llama la atención el acercamiento al modelo liderazgo marine. No hay que sorprenderse, sino profundizar en él para darnos cuenta de sus muchas virtudes y cualidades en su aplicación a nuestro modelo de organización.

Es un estilo de liderazgo efectivo, es decir, fundamentado sobre las cualidades de la persona, el líder (Entusiasmo, Integridad, Fortaleza, Confianza). Aunque pueda resultar paradójico, se basa en el principio de autoridad por encima de la disciplina, lo que lo hace un modelo perfectamente exportable a nuestras empresas.

La motivación hacia el equipo en el liderazgo marine está cimentada sobre el patrón: "Misión, Valores y Orgullo", y tal y como apunta el reputado investigador McKingsey, es un patrón muy destacado para el éxito en los negocios. Se invierte en el cultivo de valores. Orgullo, honor, sacrificio... es evidente que estamos ante unos códigos de conducta militares, pero por qué no aplicables en nuestra vida profesional y también personal.

Todas las personas del equipo están preparadas para liderar. Esto importante matiz crea un estilo propio, el liderazgo marine, que lleva consigo un comportamiento de permanente aprendizaje, trabajo en equipo, compenetración y además una motivación permanente. Y no menos importante es algo que esta conducta aporta: siempre habrá un líder para sustituir a otro.

De lo anteriormente descrito podemos aprender, y aplicar, varias cosas a nuestro modelo organizativo:

1. La preparación y formación permanente de nuevos líderes
2. La creación no sólo de equipos de trabajo, sino la creación de grupos de trabajo formados por líderes
3. La menor talidad de atención no sólo a una mitad hacia arriba de nuestra plantilla.

Así pues, el modelo de liderazgo marine, más allá de otras connotaciones que nos sugiere el concepto militar en sí mismo, nos puede ayudar a dar un enfoque efectivo de la construcción del liderazgo en nuestra empresa, promoviendo la autodisciplina, el autocontrol, y la autoconciencia de cada uno como forma de construcción de orgullo personal, orgullo de equipo, y orgullo de empresa. (Mico, 2010). Párr. 1-6.

2.10. El liderazgo al estilo de los jesuitas

El libro está dividido en dos grandes partes. En la primera establece el modelo teórico de liderazgo diseñado e implementado por los jesuitas. En la segunda se acerca a esa implementación a partir del desarrollo histórico de la Compañía de Jesús y de relatar la vida de algunos jesuitas paradigmáticos que vivieron a plenitud su liderazgo. (Aguilar, 2012). Párr. 1-1.

2.10.1. Los fundamentos del liderazgo

De acuerdo al autor el liderazgo creado por los jesuitas desde su fundación, hace 450 años, se basa en cuatro principios, que fundamenta a partir de documentos, de prácticas, y del estilo de formación de los jesuitas. Estos son:

1. Conocimiento de sí mismo: Saber reconocer muy bien cuáles son las fortalezas, debilidades y valores de uno mismo. Tener un claro conocimiento del mundo y hacia dónde se quiere ir. Las técnicas jesuitas de autoconocimiento, permiten acomodarse al cambio porque infunden el hábito del continuo aprendizaje y de la valoración diaria de la acción.
2. Ingenio: Siempre innovar y al mismo tiempo adaptarse a las circunstancias de un mundo cambiante. Explorar nuevas posibilidades e ideas. Aprender de las otras culturas y darles su valor. No estar a la defensiva. Fundarse en lo que se cree, que no es negociable, pero saber ser indiferentes. Eso permite siempre adaptarse sin tener miedo.
3. Amor: Querer a los demás y tratarlos a partir de esa realidad. Siempre mantener una actitud positiva. Ganar a la gente por el amor y no el temor.

Los líderes tienen confianza en sí mismos y la proyectan a los demás. Saben sus posibilidades y sus límites, reconocen e impulsan los que tienen los otros, respetan su libertad e iniciativa, crean ambientes de creatividad y también de lealtad, afecto, colaboración y apoyo mutuo.

4. Heroísmo: Despertar en uno mismo, y en los demás, grandes deseos. Fortalecerse a sí mismo, y en los demás, aspiraciones heroicas. Los líderes imaginan grandes futuros e impulsan a alcanzarlos. No esperan el futuro, sino que lo construyen. Los líderes sacan provecho de lo que tienen, en lugar de esperar que las cosas se acomoden.

Los jesuitas, forman a sus miembros en la conciencia de que para ser líderes y dirigir a los demás, hay primero que aprender a dirigirse a uno mismo. En este marco se propone que:

1. Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal. Sin embargo, el liderazgo lo define no sólo la magnitud de la oportunidad sino también la calidad de la respuesta.
2. El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy, así como qué hago. El medio más eficaz de liderazgo con el que cuenta el individuo es el conocimiento de sí mismo.
3. El liderazgo no es un acto sino una manera de vivir y un modo de proceder en la vida.
4. Nunca se termina la tarea de hacerme líder. Es un proceso continuo. El ambiente externo evoluciona y las circunstancias personales cambian, lo mismo que las prioridades personales. (Aguilar, 2012). Párr. 2-10.

2.10.2. Episodios que lo hacen diferente de otras instituciones

1. Una compañía sin plan: Se inicia con sólo diez hombres, que tenían como único propósito ayudar a los demás. Era la única claridad. No había un escrito, ni una estrategia o un producto a presentar. Era una estructura de hombres de distintas nacionalidades, origen económico y edades. La diferencia entre el más joven y el mayor era de 24 años.

El líder era un hombre de 38 años, para las expectativas de vida del siglo XVI, estaba ya en el ocaso de su vida. No tenía realizaciones relevantes y sí un historial que podría ser considerado problemático.

2. Los Ejercicios Espirituales: El único texto con el que contaban era los Ejercicios Espirituales de 30 días redactados por el fundador. Quien los hacía, adquiría conciencia profunda de sí mismo y un método permanente, para siempre seguir haciéndolo. Le permitía también tener una visión del mundo y qué quería hacer con su vida.
3. Rigurosa selección de sus miembros: El fundador no aceptaba gente en la Compañía de Jesús con excesiva liberalidad. El proceso de selección era muy estricto. Eso, en lugar de reducir las solicitudes, las aumentó y siempre venían de aspirantes muy cualificados.
4. Movilidad permanente: A diferencia de otras órdenes religiosas que hacían voto de estabilidad y permanecerían en un monasterio, los jesuitas se comprometían a moverse de un lugar a otro. La filosofía de la nueva orden era que “todo el mundo es nuestra casa”.
5. Una nueva manera de orar: El fundador, San Ignacio de Loyola, revoluciona la manera de orar y relacionarse con Dios. En esa época los religiosos en sus monasterios dedicaban muchas horas del día a la oración. El fundador estableció que los jesuitas sólo dedicaran 15 minutos a esa actividad. Que el tiempo se diera al trabajo con la gente que se quería ayudar y que en éste se hiciera oración.
6. Crearon 30 universidades en diez años: Ninguno de los fundadores tenía experiencia en la administración de centros de estudio. Los diez jesuitas iniciales tenían arrojo para actuar en el mundo en razón de lo que pensaban debían hacer, para ayudar a los demás. Eso remplazó sus carencias técnicas.
7. Las Reducciones del Paraguay: Los jesuitas establecen un modelo misional original que implicó la formación de ejércitos, para que los indígenas pudieran resistir y defenderse de los esclavizadores.
8. La supresión y el volver a empezar: El papa por presión de gobiernos civiles suprimió a la Compañía de Jesús. La supresión duró 40 años. Se reagrupan los sobrevivientes y vuelven a renacer. (Aguilar, 2012). Párr. 11-18.

2.10.3. Modelos de liderazgo

El autor hace un análisis de cómo algunos jesuitas vivieron los cuatro principios del liderazgo. Los que elige no dirigieron gente, pero fueron líderes porque su vida no se amolda a ideas convencionales y plantea interrogantes sobre lo que significa ser líder.

1. Benedetto de Goes: El padre Goes tenía como misión buscar una ruta terrestre entre la India y China, y descubrir la gran Catay. Sin embargo, nunca encontró el reino de Catay y tampoco la tan deseada vía corta entre la India y la China. La historia de este jesuita define el liderazgo al mostrar cómo no es necesario lograr un triunfo personal para tener éxito como líder; hay ocasiones en que éste toma la forma de un aporte a los logros del grupo.
2. Matteo Ricci: El padre Ricci adoptó la cultura, los valores y las normas de los Confucianistas. Como cartógrafo elaboró, para los gobernantes chinos, un mapamundi donde China era el centro y esto permitió que más adelante se dejara entrar a los jesuitas a ese país.
3. Christopher Clavius: El padre Clavius trabajó como profesor universitario durante 48 años. Nunca pensó que la astronomía sería la clave del éxito de los jesuitas en la China. Él apoyó a Galileo Galilei para conseguir su primer puesto docente y lo hizo sabiendo que pensaban diferente. Clavius defendía el sistema tolemaico según el cual todo gira alrededor de la Tierra, y Galileo que el centro del sistema planetario era el sol. (Aguilar, 2012). Párr. 19-22.

2.11. Generación MONO´S

La evolución no sigue un camino recto y predeterminado y, sin embargo, abundan las imágenes que sugieren lo contrario. Desde exposiciones en museos hasta dibujos animados, la evolución se representa como una progresión lineal de lo primitivo a lo avanzado.

Como estudiosos de la biodiversidad y la biología, estas representaciones nos incomodan porque malinterpretan el funcionamiento real del proceso de la evolución y pueden contribuir a reforzar los conceptos erróneos del público. (Valdecasas, 2020). Párr. 1-2.

2.11.1. El ascenso hacia la perfección

Esta interpretación errónea es un remanente anterior a 1859, año en que Charles Darwin publicó por primera vez su teoría científica de la evolución a través de la selección natural.

Hasta entonces, la visión tradicional de cómo estaba organizado el mundo era a través de una progresión hacia la perfección, concepto que queda explicado en la idea de la gran cadena del ser o *scala naturae* en latín: todos los seres en la tierra, animados e inanimados, podrían organizarse de acuerdo con una escala creciente de perfección desde, por ejemplo, hongos en la parte inferior hasta langostas y conejos, y los seres humanos en la parte superior.

Esta idea, que tiene su origen en Platón y Aristóteles, falla en tres aspectos principales. Primero, sostiene que la naturaleza está organizada jerárquicamente. No es una mezcla aleatoria de seres vivos. Segundo, contempla dos criterios de organización: la progresión de lo simple a lo perfecto y de lo primitivo a lo moderno. Luego, supone que en esta jerarquía no hay etapas intermedias entre los distintos niveles, de manera que cada uno es un compartimento hermético de complejidad similar: una lapa y un arrecife de coral en el mismo peldaño son igualmente complejos. Ninguno está a medio camino entre dos escalones.

En la década de 1960, se hizo popular una variación de la escala natural concebida por el filósofo jesuita Pierre Teilhard de Chardin. Su idea era que, aunque la vida está de alguna manera ramificada, hay una dirección en la evolución, una progresión hacia una mayor complejidad cognitiva y, en última instancia, hacia la identificación con lo divino, es decir, Dios. (Valdecasas, 2020). Párr. 3-7.

2.11.2. Cambios graduales en todas las direcciones

Sin embargo, al menos desde Darwin, la idea que tienen los científicos sobre el mundo es que se organiza a través de transiciones: de moléculas inanimadas a la vida, de organismos anteriores a diferentes tipos de plantas y animales, y así sucesivamente. Toda la vida en la Tierra es producto de transformaciones graduales que se diversificaron y dieron lugar a la exuberancia de organismos que hoy conocemos.

Dos transiciones son de particular interés para los biólogos evolutivos: el salto de lo inanimado a lo animado el origen de la vida y la aparición de la especie humana a partir de un ancestro mono.

La manera más habitual de representar el surgimiento de los seres humanos es lineal y progresiva y probablemente haya visto imágenes, logotipos y propaganda política y social que se basan en esta representación.

Pero ninguna de estas representaciones captura la dinámica de la teoría de Darwin. La única imagen que incluyó en su libro *El origen de las especies* es un diagrama de árbol cuya ramificación es una metáfora de la forma en que se originan las especies, dividiéndose. La ausencia de una escala de tiempo absoluta en la imagen es una confirmación de que el cambio gradual ocurre en escalas de tiempo que varían de un organismo a otro en función de la duración de una generación.

Todos los organismos actuales están igualmente evolucionados y todavía están afectados por la selección natural. De esta manera, una estrella de mar y una persona, por ejemplo, están a la vanguardia de la evolución de sus planes particulares de construcción. Y comparten un ancestro común que vivió hace unos 580 millones de años.

La teoría de Darwin no presupone ninguna dirección especial en la evolución. Asume cambio gradual y diversificación. Y, dado que la evolución sigue funcionando hoy, todos los organismos actuales son los más evolucionados de su clase.

Después de siglos de la creencia religiosa en una gran cadena del ser, la idea de linealidad era fácil de vender. La versión icónica de este concepto es, por supuesto, la representación de una supuesta progresión de simio a humano. Se han hecho variaciones de todo tipo de esta representación, algunas con un espíritu humorístico, pero la mayoría para ridiculizar la teoría del mono al hombre.

Una representación lineal de la evolución puede, conscientemente o no, confirmar falsas ideas preconcebidas sobre la evolución, como el diseño inteligente: la idea de que la vida tiene un creador inteligente detrás de ella. Los historiadores pueden trabajar para desentrañar cómo una caricatura tan simple podría haber ayudado a distorsionar la teoría de Darwin. Mientras tanto, los escritores y educadores científicos se enfrentan al desafío de explicar los procesos de ramificación gradual que explican la diversidad de la vida.

Aunque menos contundente, podría favorecer el conocimiento del público sobre la ciencia el hecho de que esas camisetas y pegatinas abandonaran las imágenes de transiciones secuenciales y utilizaran diagramas de ramificación para conseguir llegar a una versión más matizada y correcta sobre la evolución. Contrariamente a la imagen de Sambourne, la evolución se representa de forma más correcta como un proceso que produce ramificaciones y divergencias continuas de poblaciones de organismos. (Valdecasas, 2020). Párr. 8-17.

Capítulo tres: Habilidades directivas y su clasificación

Son todas aquellas cualidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Estas hacen parte de la capacidad de liderazgo de los grandes gerentes y comprometen un esfuerzo personal y profesional.

Estas pueden ser:

1. El liderazgo
2. La capacidad para trabajar en equipo
3. La habilidad para motivar a las personas
4. Comunicarse con los empleados o público
5. La expresión oral
6. Las técnicas de comunicación escrita
7. La capacidad para relacionarse con la gente. (Habilidades directivas y su clasificación, 2016) Párr.1-2.

3.1. Habilidades

Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden. Lo anterior implica que en pleno siglo XXI vamos a romper paradigmas y a contradecir las teorías de Peter Drucker y de Einstein. Einstein decía: “De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana; del Universo no estoy seguro”. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan. (Madrigal, 2009). Pág. 1.

3.2. Clasificación de las habilidades en la dirección

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. En la tabla 1.1 aparecen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

Todas y cada una de las habilidades citadas en la tabla anterior se pueden desarrollar y cultivar; para ello reforzamos este mensaje con lo que dice José Enebral (2007) cuando se refiere a las habilidades del pensamiento: ¡se aprende a pensar! Este mismo enfoque se puede dar a todos los tipos de habilidades que deben desarrollarse para tener directivos y líderes preparados y eficientes.

Y se dice que cada vez, en general, pensamos menos, podemos propiciar una cierta atrofia. Convenimos en que debemos neutralizar la pereza ante la necesidad de pensar, y tratar de entender todo aquello que siendo de interés se nos escape. Como decía Cicerón, tenemos la tentación de condenar lo que no entendemos, y probablemente eso no es más que una muestra de pereza ante el saludable ejercicio de pensar. Las organizaciones que no se aplican en el pensamiento carecen de defensas contra el panfilismo, la complacencia o el inmovilismo, pero al hablar de organizaciones nos referimos a sus miembros, en todos los niveles. Para ser más eficientes, todos debemos mejorar la cantidad y calidad en el pensar.” Ver tabla 3.1. (Madrigal, 2009).
Pág. 2.

Tabla. 3.1.

Clasificación de las habilidades directivas

Habilidades	Alcances
Técnicas.	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales.	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicos	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamientos	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

(Madrugal, 2009). Pág. 2.

3.3. Mega habilidades conceptuales en la organización

Éstas 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 en- grana su influencia personal dentro de la misma. Ver tabla 3.2. (Madrugal, 2009). Pág. 4.

Tabla 3.2.

Mega Habilidades

Megabilidad	Significado
Visión de futuro	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia el
Dominio de los cambios	Regula la velocidad, dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado	Es un aprendiz de por vida que esta comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la independencia	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien, buscar soluciones colaboradoras de los problemas.
Altos niveles de integridad	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidado, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

(Madriral, 2009). Pág. 4.

3.4. Habilidades del líder

El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo. El líder debe desarrollar principalmente cuatro tipos de habilidades: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales. (Madriral, 2009). Pág. 5.

3.5. ¿Por qué deben desarrollarse las habilidades directivas?

La importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional está enmarcadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales. Por lo tanto, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía.

1. Toma de decisiones y solución de problemas.
2. Pensamiento creativo y analítico.
3. Comunicación y habilidades interpersonales.
4. Autoconocimiento y empatía.
5. Manejo de las emociones y del estrés.

Enseñar estas habilidades para la vida implica principalmente las habilidades interpersonales. Una de las principales habilidades y competencias que se tiene que desarrollar en el estudiante es la capacidad de auto dirigirse, de ser su propio líder y desdoblar las habilidades que esto implica para que en lo futuro o en su mismo contexto de formación pueda liderar, motivar y/o dirigir a los demás. (Madrigal, 2009). Pág. 6.

3.6. ¿Cómo identificar las habilidades del directivo?

Para lograr este objetivo se realizaron dos investigaciones. En la primera, de 2005-2007, se observó la gestión de cuatro líderes estudiantiles,³ las cuales trabajaron con acciones concretas durante su periodo (misma actividad, mismo objetivo, pero diferente periodo). Se presenta el estilo de liderazgo y habilidades predominantes de los directivos de la investigación realizada, durante su gestión directiva.

El estudio de caso de estos cuatro directivos demuestra cómo en cada uno de ellos las habilidades, la personalidad, el estilo de mando y el liderazgo son diferentes, lo cual está en relación con los antecedentes e historia de vida del directivo o líder. No obstante que el objetivo y el alcance del puesto sean los mismos, y que realice las mismas actividades y funciones en tiempo diferente, el comportamiento del directivo. (Madrigal, 2009). Pág. 10.

3.7. Perfil de los cuatro directivos y sus habilidades

Si analizamos de forma general, sin investigar más a fondo el antecedente del directivo y con los datos que nos muestra la tabla anterior, encontramos diferencias muy significativas. Pero en este caso la diferencia del cuadro anterior es que los directivos tienen perfil, grupo político de interés, habilidades y capacidades diferentes. Lo anterior no sucede con el caso de estudio de las consejeras estudiantiles, las cuales tienen un perfil muy homogéneo: estudiantes, edad y metas, entre otros factores. Pero los resultados, así como el ambiente organizacional, difieren. En este caso lo que puede marcar la diferencia con relación a los resultados es el dominio o la ausencia de habilidades directivas.

Este fenómeno se da cuando intervienen otros factores en la dirección, tales como:

1. Perfil del directivo. Objetivos del directivo. Antecedentes del directivo.
2. Pertenencia a grupos de poder y liderazgo del directivo. Intereses del grupo del directivo.
3. Estilo de mando del directivo. Estilo de liderazgo del directivo. Ausencia de liderazgo.
4. Los valores y principios del directivo.

5. Estos factores son identificados cuando existe una selección y evaluación de directivos. Pero cuando arriban al puesto por situaciones no escalonarias y mecanismos de servicio civil de carrera, su nivel de desempeño no es el mismo, y por lo tanto los resultados y metas esperados también habrán de diferir. Así, una de las habilidades imprescindibles del directivo es seleccionar su equipo de trabajo, directivos y mandos medios, así como delimitar sus estrategias, política organizacional y filosofía de trabajo. (Madrigal, 2009). Pág. 11.

3.8. Habilidades para la internacionalización

En los procesos de globalización y mundialización que se viven en pleno siglo XXI, no podemos dejar de citar una nueva habilidad que demanda el directivo que se desenvuelve en estos tres contextos:

1. La aldea global implica trabajar en equipo, pero con diferentes culturas y en distintos países.
2. La internacionalización es la valorización de los procesos culturales que se viven.
3. El potencial de la internacionalización implica trabajar con justicia y equidad.

Los directivos y líderes de la era posindustrial requieren nuevas habilidades. El nuevo contexto mundial demanda preparar a las personas para un mundo laboral en constante evolución donde las iniciativas, el conocimiento y la interacción humana con diferentes conocimientos son uno de los pilares fundamentales.

Por lo anterior, las instituciones y organizaciones deben formar personas para realizar interrelaciones de negociación, vinculación y gestión con otras culturas, formas de pensar y actuar. Es por ello que el directivo, empresario, líder, gerente, administrador y todos aquellos personajes que interactúen con sus similares de otros países tendrán que desarrollar las siguientes habilidades:

1. Aprender a vivir juntos, con otras culturas.
2. Aprender a lo largo de la vida.
3. Aprender a enfrentar situaciones imprevisibles.

Cuatro vías del saber indican una sola; se le debe prestar una atención equivalente para que tenga una experiencia global. Por supuesto, éste es el reto de los sistemas educativos, pero también de todas las empresas y organizaciones que están abiertas a lo que implican estos procesos de globalización.

El impacto de la globalización implica flujo de tecnología, ideas y valores que trascienden fronteras, y destaca sus diferencias.

La internacionalización. Es una respuesta a la globalización. Al conocer la idiosincrasia y los valores, se entiende como complementaria o compensatoria de las tendencias globalizantes en tanto que contrarresta. Es todo aquel esfuerzo para responder a los requerimientos y los retos de la globalización. Proceso educativo que integre en sus funciones sustantivas una dimensión global, internacional, intercultural en la cultura, misión, políticas y estrategias institucionales para el fortalecimiento de sus objetivos a través del mejoramiento de la educación.

Por lo anterior, en estos nuevos contextos de mundialización, globalización e internacionalización la formación de nuevas habilidades en el directivo, estudiante o viajero común implica que debe desarrollar habilidades de interacción bicultural e internacional. (Madrigal, 2009). Pág. 11.

3.8.1. Desarrollo de habilidades de interacción bicultural e internacional

Enseñar a conocer y aprender (y también a desaprender) lo que ya se conoce para un nuevo conocimiento o un nuevo aprendizaje. Delgado y Madrigal (2007) mencionan los procesos de culturización y transculturación en los negocios en un mundo globalizado. Señalan:

Si las negociaciones se presentan en situaciones de transfronterización cultural, el tiempo es principal en las fronteras físicas y culturales, pues la movilidad cotidiana en las primeras y el respeto en las segundas lo demandan. La confianza no tiene la relevancia del tiempo en las fronteras físicas, pero sí en las culturales. El espacio es significativo en ambas situaciones fronterizas, y desde luego que también lo es la comunicación.

Cuando se trata de situaciones relacionadas con los cruces culturales, que es el ámbito multicultural más típico dentro de los negocios, todas las categorías tienen una alta relevancia.

Es por ello que el directivo debe desarrollar nuevas habilidades, que se mencionan en seguida en forma general.

3.8.1.1. Habilidades cognoscitivas para desarrollar en el contexto internacional

1. Reconocer las diferencias culturales.
2. La comparación de la diferencia entre la perspectiva ética y cultural.
3. Pensamiento comparativo (el hecho de poder moverse de una perspectiva a otra).
4. Capacidad de reconocer el conocimiento.
5. Capacidad para la comunicación intercultural.
6. Capacidad para reconocer la escasez de conocimiento.
7. Pensamiento comparativo.
8. Percepción de cómo lo ven.
9. Capacidad para corresponder. (Madrigal, 2009). Pág. 16.

Capítulo cuatro: Herramientas para la gestión y toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso inherente a las empresas y emprendedores. Cada día en el entorno laboral se deben tomar decisiones estratégicas, operativas, direccionales, rutinarias, individuales, de riesgo, entre otras. Sin embargo, este proceso no siempre es sencillo y tiene muchas aristas que pueden hacer que la situación se complique. Por ello, lo recomendable es hacer uso de las mejores herramientas para la toma de decisiones.

Tomar una decisión es una situación a la que todos los seres humanos estamos expuestos, diariamente hacemos elecciones para nuestra vida, alguna con mayor importancia que otras. Técnicas para tomar decisiones como el Análisis FODA, Análisis PESTEL o el Diagrama de Pareto están ganando popularidad en los últimos tiempos por sus grandes beneficios. (Puchades, 2021). Párr. 1-2.

4.1. Herramientas utilizadas para la toma de decisiones

1. Análisis FODA: El Análisis o Matriz FODA es considerada una de las herramientas para la toma de decisiones personales, debido a que pueden servir para conocer la situación real en que se encuentra una persona y planear una estrategia a futuro. En el análisis FODA, se analizan características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades). Sin embargo, entre las desventajas del Análisis FODA se encuentra que tiene que ser combinado con alguna otra de las herramientas básicas para la toma de decisiones. A ello se debe añadir que, en la mayoría de las ocasiones, puede ser bastante subjetivo.
2. Diagrama de Pareto: Es una de las herramientas cuantitativas para la toma de decisiones. Mediante una gráfica se puede asignar un orden de prioridades. Este diagrama, se organiza mediante barras de mayor a menor, de izquierda a derecha, respectivamente.

En ese sentido, se deben colocar los problemas que son vitales a la izquierda y los triviales a la derecha. Entre las ventajas de este diagrama se halla que es útil para identificar los problemas reales que están afectando el logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, facilita que se puedan tomar decisiones centradas en mejorar aspectos que tendrán un impacto directo en la organización.

3. **Árbol de decisión:** Esta tercera técnica puede ser vista como una de las herramientas de apoyo para la toma de decisiones, debido a que permite analizar los posibles resultados de una serie de decisiones relacionadas. De esta manera, comienza con un único nodo y luego se ramifica en resultados posibles. Puede ser elaborado a mano o en algún programa de diseño. Para hacerlo, se tiene que dibujar un pequeño recuadro que represente la decisión principal; expandir el árbol mediante nodos de decisión y probabilidad; asigna un valor a cada resultado posible; continúa con la expansión hasta que cada línea alcance un extremo.
4. **Análisis PESTEL:** El uso de herramientas para la toma de decisiones como el Análisis o Modelo PESTEL permite hacer un análisis descriptivo del contexto de la empresa. Se basa en los factores de su acrónimo: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Al respecto, este modelo minimiza el impacto de escenarios adversos, ayuda a generar criterios más objetivos y facilita la planificación. Hacer un Análisis PESTEL amerita contar con equipos de alto rendimiento.
5. **Tabla T o T-Chart:** Otra de las herramientas para la toma de decisiones es la T-Chart o Tabla T. Con esta técnica se separa la información en columnas con el propósito de establecer una comparación o separar para distinguir la información en grupo. Es versátil, básica y fácil para ser usada por todos los miembros del equipo. También se puede adaptar a distintos tipos de organizaciones.
6. **Matriz de decisión:** La matriz de decisión contribuye a que se pueda elegir la mejor opción entre diferentes alternativas comparables. Esta herramienta también recibe el nombre de matriz de Pugh, cuadrícula de decisiones y análisis de cuadrícula.

Sigue estos pasos para hacer tu matriz de decisión: Identifica las alternativas, reconoce los criterios a tener en cuenta para tomar una decisión mejor, crea una cuadrícula con la que puedes comparar varias opciones teniendo en cuenta los criterios, califica cada criterio según una escala predeterminada, puede ser del 1 al 3 o del 1 al 5. grega una ponderación por cada una de las alternativas, multiplica ese factor de ponderación por el valor asignado en la tabla. (Puchades, 2021). Párr. 5-16.

Figura: Herramientas para la toma de decisiones



Figura 4.3. (Puchades, 2021). Párr. 15.

4.2. Concepto de decisión

El término decisión es aquel que hace referencia al proceso de elaboración cognitiva por el cual una persona puede elegir su forma de actuar y comportarse en diferentes situaciones de la vida en general. La decisión implica siempre un proceso de elaboración a nivel mental que puede verse influido por diversas razones, causas y circunstancias específicas.

El hecho de tomar una decisión es, de tal modo, realizar una elección en base a conocimientos previos, a sentimientos o sensaciones, a prejuicios o a maneras de pensar mucho más complejos que lo que se supone a primera vista. (Arrufat, 2020). Párr. 5.

4.2.1. Tipos de decisiones

Una de las principales funciones de los directivos en la empresa es la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que es posible alcanzar los objetivos previamente planteados.

Existen diferentes enfoques que han estudiado el proceso de toma de decisiones. No todas las decisiones tienen la misma importancia ni producen las mismas consecuencias. Obviamente, no es lo mismo localizar una nueva planta de producción, contratar a un nuevo empleado o clasificar los artículos en un inventario. (Arrufat, 2020). Párr. 9-10.

4.2.1.1. Tipos de decisión según su Jerarquía.

1. La decisión estratégica: La decisión estratégica se refiere a la elección que va a la meta última: “cómo ganamos la guerra”, la toma la alta dirección con la vista puesta sobre los recursos, por ejemplo: “Cambiaremos el servicio, basándonos en los conocimientos de nuestra gente y compensando su falta de entrenamiento en atender público”.
2. Decisiones tácticas: Las decisiones tácticas se refieren al método, la toma la gerencia media: ejemplo, “Cómo haríamos para entrenar a todo el personal bajo un mismo esquema de atención, ¿cuántas horas?, quienes serían la prioridad?”
3. Decisión operativa: La decisión operativa va dirigida sobre las tareas. Es el tipo de elección que deben hacer los supervisores, ejemplo: “¿Cómo garantizamos que asista todo el personal al curso, a qué hora, qué logística usaremos, qué medidas tomamos para intercambiar los turnos de entrenamiento?”. (Arrufat, 2020). Párr. 11-13.

4.2.1.2. Tipos de decisión según su método.

Las decisiones también pueden clasificarse de acuerdo a su método, en “Programadas” y “No programadas”.

1. Decisiones programadas: Son aquellas previstas para situaciones de rutina, ejemplo “¿Qué hacer si el usuario no tiene documento de identidad porque lo dejó o se le perdió?” Se dice que todo lo previsible debe estar programado. “Rutinario” quiere decir que se puede llevar por una ruta, no que es “aburrido” o “cotidiano”; por ejemplo, en caso de un incendio debe haber una decisión programada: ¿qué hacer?, ¿por dónde salir?
2. Decisiones no programadas: Son las que se aplican a problemas nuevos, inusualmente importantes, donde no hay un método para solucionarlos; por lo que debe recurrirse a la creatividad y criterio del personal decisor. Ejemplo: la irrupción de un competidor que arrasa con el mercado. (Arrufat, 2020). Párr. 15-16.

4.2.1.3. Tipos de decisión según el número de quienes la toman.

Hasta ahora hemos visto la decisión en forma general y examinado cómo se clasifica de manera jerárquica: estratégica, táctica y operativa; o con base a su método: programada o no programada. Sin embargo, por el número de individuos que la toma puede decirse que la decisión es individual o colectiva.

1. Decisión colectiva: Se dice que la decisión colectiva tiene el potencial de ser mejor en comparación con la individual, por contar con mayor contrastación de puntos de vista, lo que la acerca más a la realidad. Sin embargo, los estudios revelan que puede conllevar también a las peores decisiones por una distorsión producida en el juicio del grupo.
2. Decisión caótica. Es la que surge de la falta de liderazgo. La turba puede verse influida momentáneamente por alguien o algo y tomar un determinado rumbo, seguramente errado.

3. Decisión mágica. Sale de un acto de fe del grupo, con poco sustento, algo que apunta a un ideal del tipo: “nuestra meta este año es cambiar la cultura de la empresa”.
4. Decisión autoritaria. Surge de un grupo donde la mayoría se va a hacer eco del líder en forma acrítica. Son participantes “de relleno”. Para evitar esto el líder debe crear una “cultura de la verdad”.
5. Decisión por mayoría. Es la que se toma en forma dividida, “ganando” los más contra los menos. Su desventaja es que la minoría puede tener la razón. (Bustillos Flores, 2020). Párr. 10-15.

4.3. Reflexión sobre el riesgo

Algo que los líderes aprenden y van puliendo con el paso del tiempo corresponde a la manera en la que toman decisiones, pues se van haciendo más analíticos, más reflexivos, responsables, saben medir mejor los riesgos, no aceleran la decisión, proyectan las consecuencias de la toma de decisiones y sobre todo tienen una estrategia clara cuando tienen que tomar una decisión, porque su espíritu de lucha los impulsa a ser cada vez más competitivos con miras a lograr los objetivos y resultados que la organización les pide.

Algo que los líderes aprenden y van puliendo con el paso del tiempo corresponde a la manera en la que toman decisiones, pues se van haciendo más analíticos, más reflexivos, responsables, saben medir mejor los riesgos, no aceleran la decisión, proyectan las consecuencias de la toma de decisiones y sobre todo tienen una estrategia clara cuando tienen que tomar una decisión, porque su espíritu de lucha los impulsa a ser cada vez más competitivos con miras a lograr los objetivos y resultados que la organización les pide.

Sin embargo también tenemos la otra cara de la moneda, cuando las cosas no empiezan a salir como el líder lo espera, debido a que las decisiones que se están tomando están ocasionando problemas en la organización, no están planteando la mejor alternativa posible, están tomando las decisiones a la ligera, sin argumentos, sin un adecuado estudio, sin planear, sin producir los resultados adecuados y en ocasiones hasta evadiendo responsabilidades que les corresponde asumir debido a sus constantes equivocaciones. (Bustillos Flores, 2020). Párr. 20-23.

4.3.1. Consecuencias que se generan en la gestión y toma de decisiones

1. **Generan desconfianza:** Quienes están en puestos gerenciales, deben tener muy claro que una mala decisión podría traer consecuencias devastadoras, tanto en los niveles jerárquicos superiores, como en su propio equipo, porque dependerá de que tan feo hayamos regado el tepache, para que los miembros del equipo empiecen a sospechar o a creer que su líder no está analizando adecuadamente la mejor alternativa posible para resolver la situación que se haya presentado.
2. **Incrementan el riesgo:** La gente que está involucrada de manera frecuente con toma de decisiones sabe perfectamente que existe un riesgo, sin embargo la diferencia es que saben cómo medir el riesgo bajo esa toma de decisión, es un riesgo calculado, pero cuando alguien toma malas decisiones el riesgo se incrementa exponencialmente y definitivamente puede ser la causa del desastre absoluto.
3. **Parten al equipo:** Si a la hora de tomar decisiones, no tenemos un criterio bien definido con nuestro equipo de trabajo, somos incongruentes, nos comportamos de una manera egoísta y anteponemos los intereses personales a los intereses del equipo, seguramente vamos a tener a un equipo dividido, que no se siente involucrado porque no se les pide opinión para nada. Sobre todo hay que tener cuidado cuando las decisiones están directamente relacionadas con cambios al interior del equipo porque una mala decisión puede convertir un buen ambiente laboral en un infierno.

4. Dejan de apreciar al líder: Una de las cualidades de los buenos tomadores de decisiones es la de inspirar al equipo, pero si empiezan a fallar al momento de decidir y los objetivos no se consiguen, lo más seguro es que el equipo deje de apreciarlo como líder, le dará la espalda y buscarán la oportunidad más cercana que se presente para poder evidenciarlo por su falta de capacidad y provocar un cambio de mando en el timón para que otro salve el barco.
5. Fomentan la irresponsabilidad: Si alguien que se considera líder y se equivoca con frecuencia porque no encuentra la manera de tomar buenas decisiones y además no hay medidas en su contra para que logre cambiar su manera de actuar, lo único que producirá es que la gente se comporte de manera irresponsable y les valga un camino los objetivos institucionales al saber que no habrá nadie que los invite a ser más cuidadosos, pero sobre todo que no hay represalias por su mala forma de tomar decisiones. (Rivera, 2014). 4-10.

4.4. La ciencia de las decisiones

Las personas y las actividades que desarrollan en la cotidianidad están sujetas a una toma de decisiones constante, cuyas consecuencias, en gran parte, son inciertas. Esta toma de decisiones conlleva un proceso racional que se sustenta en la cantidad y calidad de la información, la capacidad de procesamiento y el uso de la racionalidad de las personas, lo cual permite afrontar escenarios a corto, mediano y largo plazo. En el contexto actual, las dificultades en el desarrollo de este proceso son mayores, debido a la abundancia de datos, la duda de su veracidad y la velocidad de intercambio, por lo que se generan escenarios de caos e incertidumbre.

Bajo esta dinámica, la elaboración de pronósticos y predicciones puede ser menos efectiva, ofrecer menos seguridad sobre el resultado y, a la vez, producir sesgos en la información. Estos problemas predictivos son observables, por ejemplo, en la estimación del crecimiento económico, el comportamiento humano, los mercados bursátiles, los fenómenos naturales, los conflictos, la migración, la propagación de enfermedades, la geopolítica, las negociaciones, entre otros.

Estas dificultades se dan, en gran parte, por las técnicas o herramientas usadas para el tratamiento de los datos y por la capacidad de procesamiento que tienen los sistemas de información, los cuales tienen limitaciones para la combinación de diferentes tipos de información.

En ese sentido, la comunidad científica se ha esforzado por proponer nuevos métodos y desarrollar mejores técnicas que permitan capturar y procesar la mayor cantidad de información útil en el proceso de toma de decisiones. Esto se conoce como ciencia de la decisión; un término amplio y transversal a gran cantidad de áreas y campos de estudio, que va desde las ciencias humanas y sociales hasta las ciencias puras. Así, este escrito se enfocará en aquellas áreas que se dedican a la proposición de métodos y técnicas que permiten hacer mejoras y aplicaciones en la agregación y tratamiento de los datos para la toma de decisiones. (Torres Vergara, 2020). Párr. 3-6.

4.5. Fundamentos de la teoría de decisión

En un contexto de complejidad en el área de conocimiento de la teoría de las organizaciones, la toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo que está estrechamente relacionado con las dimensiones de estructura, interacción, comunicación, poder y cultura. Bajo la perspectiva organizacional, la toma de decisiones debe verse desde distintos ángulos que faciliten la comprensión en su totalidad.

Los seres humanos, las organizaciones públicas y privadas, las instituciones, toman decisiones constantemente. En el micro cosmos de la familia, los jóvenes a la hora que son preguntados para elegir sus opciones de futuro, o sus estudios, requieren de una serie de análisis de factores sobre los que se tomarán decisiones. En un nivel meso y macro, la organización industrial deberá tomar decisiones referentes a un nuevo producto que se lanzará al mercado, y las consecuencias que comporta en la ampliación de las líneas de producción, de formación de personal y de logística.

También en las organizaciones públicas o en las organizaciones políticas, el tipo de decisiones que se tome frente a un determinado fenómeno, influenciarán en el posterior desarrollo de la organización y en su éxito o fracaso.

En los últimos años la toma de decisiones se ha implementado en el área del conocimiento de la gestión ambiental, a partir de la procura de modelos contingentes de conocimiento para la formulación de problemas y políticas ambientales y los consiguientes procesos de decisión.

De forma general, el tomar una decisión se trata del acto de elegir o seleccionar algo. Se trata de un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar un problema o una disyuntiva para conseguir un objetivo. Implica pues, el tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades. Esta acción comporta una intencionalidad, que comprende una serie de valores.

En todo tipo de organizaciones se toman decisiones, entre los miembros que la componen y que se encuentran inmersos en ella. El proceso de toma de decisiones, significa un hábito, o en un sentido reduccionista económico, una economía de esfuerzos. (Vidal, 2012). Párr. 2-8.

4.5.1. Organizaciones y sistemas

Las organizaciones aumentan ininterrumpidamente su complejidad. Son sistemas cuya configuración se produce a medida que son tomadas decisiones. Se sustentan mediante decisiones, por medio de las cuales se formulan las reglas de inclusión y de exclusión que determinan sus límites. Las decisiones absorben la incertidumbre externa e interna, puesto que las decisiones demandan constantemente de decisiones, que sirven a su vez para definir los límites del sistema.

Entre las decisiones existe una interdependencia entre las más relevantes y las menos relevantes, para permitir el reconocimiento de alternativas y calcular las consecuencias. En la formación de la teoría de las organizaciones y del desarrollo organizacional, la relación entre el alcance de los conceptos de sistema y decisión constituyen dos piedras angulares. Sin embargo, cuanto más son aplicados estos conceptos, más amplio es su significado y con ello se transforman en menos precisos.

En la visión conductista se define organización como la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

En ellas las contribuciones de cada participante o miembro, varían en función del sistema de recompensas y contribuciones para la organización. El elemento que define este concepto lo constituye la noción del trabajo realizado por personas y las correspondientes actividades de coordinación.

4.5.2. Decisión como proceso de interacciones

En la toma de decisiones, surgen dos cuestiones: ¿por quién? y ¿para quién? Lucien Sfez en su libro, *Crítica de la Decisión* (1984), establece el nexo entre una serie de síntomas y factores de carácter social, que ha dado pie a una serie de suposiciones conceptuales. La pregunta teórica que Sfez formula es: ¿quién tomas las decisiones y para qué finalidad? Establece como suposición el hecho de que las decisiones “compiten al campo de lo imprevisible del nada es imposible.

Con esta suposición, rechaza el concepto de decisión que pueda ser identificable a partir de las preguntas tradicionales basadas en el esquema de concepción, deliberación y decisión, en las que el pensamiento antecede a la acción, y se da prioridad al momento de la elección con las cuestiones vinculadas con la acción y el sujeto: ¿quién la tomó? y ¿cuándo se tomó? Con estas preguntas iniciales, rechaza el esquema tradicional del administrador, el político y burócrata que parten del esquema mental reduccionista de la premisa: “la decisión fue tomada tal día por tal hombre o tal órgano”.

Cuestiona el punto de vista tradicional de interpretar las decisiones como un acto “libre” que toma la persona, y con ello sobrestimar el momento de la elección y subestimar otros momentos que componen el acto del proceso de la decisión. Tres elementos constituyen la base de Sfez para la comprensión de la decisión: la crítica a las metodologías modernas, la multirracionalidad y el entendimiento, y la voluntad en un contexto de libertad. Crítica a las metodologías modernas.

El punto de partida epistemológico se basa en una crítica a los paradigmas hegemónicos, o como denomina “metodologías modernas” (Sfez 1984:16) en las que incluye tanto el “marxismo, freudismo, estructuralismo, análisis de sistemas”, este último en el sentido dado por Bertalanffy de sistema abiertos, o sea influenciado por inputs de carácter tecnológico, y la psicología de las organizaciones de Katz y Kahn (1966), ya que descuidan los aspectos de “poder creador” del individuo, al ser este reducido a un mero individuo asociado a un conjunto de actividades requeridas o como un “cliente interno” considerado como un factor que asegura la consecución de los objetivos empresariales. (Vidal, 2012). Párr. 20-22.

4.5.3. Decisión a partir de alternativas

Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio. El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados y interdependientes. El sistema, al recibir influencias externas a través de los inputs y outputs es influenciado e influencia el entorno a través de la retroalimentación. En este proceso la toma de decisiones es básica para resolver los problemas que aparecen y las necesidades a satisfacer, en un contexto de certidumbre y en un escenario de cambios constantes.

Se considera que quien toma la decisión es un individuo que posee conocimientos e información. Antes de la toma de decisión evalúa las posibles alternativas y resultados posibles.

El proceso consiste en la elección de la mejor alternativa disponible. Los elementos básicos que componen la decisión son:

1. Existencia de alternativas de decisión entre las que se realiza una selección.
2. La exclusión de alternativas no factibles.
3. Establecimiento de los criterios de evaluación. En la lectura clásica expuesta, la decisión se reduce a un curso de acción entre alternativas, a partir de una perspectiva estrictamente instrumental y carente de la necesaria reflexión teórica. (Vidal, 2012). Párr. 25-26.

Conclusión

Sintetizando la importancia que tiene la organización empresarial se considera como vital las herramientas en la gestión y optimización de liderazgo en las tomas de decisiones al liderazgo, puesto que, para impulsar al cambio benéfico de la compañía, se necesita un desarrollo personal y profesional de los colaboradores, el cual se logra por medio de las funciones del líder en la empresa, ya que impulsan al desarrollo, a la creación de nuevas ideas y en parte a la motivación de los empleados.

Definiendo la gestión empresarial, el liderazgo, habilidades directivas y sus clasificaciones, herramientas para la gestión que adopta el líder se puede garantizar de tal manera, la capacidad que tiene para transformar, brindar potencial, motivar e influir en un grupo de personas colectivas para lograr fines y objetivos de la empresa. Recalcando la importancia que este requiere para el desarrollo del personal que conforma el equipo, permite su crecimiento y promueve la superación. Siendo así un método de los más efectivos cuando se trata de lograr una meta en común donde se favorece la interacción y el desarrollo de habilidades de varios individuos que trabajan unidos.

Determinando el impacto organizacional, la innovación y la creatividad para el desarrollo de las organizaciones, el liderazgo comprende herramientas esencial para la innovación, tomando en cuenta que el entorno está en constante cambio y es necesario que las empresas cuenten con un líder capacitado en materia de creatividad, de manera que el líder pueda aprovechar las oportunidades que el entorno y el talento humano de la empresa le ofrece y convertirlas en una ventaja competitiva.

Exponiendo la importancia que tiene el empresario en cuanto a comunicación y motivación organizacional, se puede concluir que esta herramienta facilita los canales de información, el poder de la negociación a través de la comunicación y de este modo resolver conflictos en la empresa, además de una mejor interacción entre los colaboradores y el líder. El liderazgo y la motivación tienen sentido común puesto que se fija en lograr el entusiasmo de los empleados, incentivando el deseo de superación personal y profesional.

Definiendo el papel de las herramientas de gestión y toma de decisiones como técnica de mejoramiento de organización en las empresas, se cumplió con el propósito de detectar riesgos y consecuencias, a través de conceptos y prácticas que permiten al personal tener un sentimiento de pertenencia, que le hace estar comprometido con la organización, las herramientas en la gestión y optimización en la toma de decisiones influye en ese clima que por consecuencia influye en el comportamiento de los trabajadores, así como en el alcance de las metas organizacionales.

Bibliografías

Aguilar, R. (Enero de 2012). *animalpolitico*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://www.animalpolitico.com/lo-que-quiso-decir/el-liderazgo-al-estilo-de-los-jesuitas/>

Apaza, L. S. (2013). *repositorio.umsa.bo*. Recuperado el 12 de Febrero de 2022, de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/3844/T-1445.pdf?sequence=1>

Arrufat, G. (31 de Enero de 2020). *www.psicologia-online.com*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://www.psicologia-online.com/19-tipos-de-decisiones-caracteristicas-y-ejemplos-4909.html>

Bustillos Flores, M. (01 de Septiembre de 2020). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-definicion-tipos-proceso-ejemplos/>

Domínguez. (2005). Recuperado el Enero de 2022

Fuentes, e. (1 de junio de 2020). *el lider exponencial*. Recuperado el 28 de enero de 2022, de <https://liderexponencial.es/tipo-de-liderazgo-de-jose-mourinho/>

Galindo Soto, J. (22 de Noviembre de 2019). *www.eleconomista.com.m*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Barack-Obama-lecciones-de-liderazgo-20191122-0029.html>

García, I. (10 de Enero de 2018). *www.emprendepyme.net*. Recuperado el 15 de Febrero de 2022, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-organizacion-empresarial.html>

García, J. A. (2001). *www.cop.es*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://www.cop.es/colegiados/M-00451/tomadeciones.htm>

González Galán, F. J. (Octubre de 2011). *gestion.com.do*. Obtenido de <https://gestion.com.do/ediciones/octubre-2011/item/248-el-teatro-de-la-empresa-eres-actor-o-espectador>

Habilidades directivas y su clasificacion. (5 de septiembre de 2016). Recuperado el 1 de febrero de 2022, de habilidadesdirectivasysuclasif.blogspot.com/

Hernández Álvarez, M. (7 de Julio de 2020). *www.uic.mx/*. Recuperado el 15 de Febrero de 2022, de <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/#:~:text=El%20control%20en%20el%20proceso,establecer%20las%20medidas%20correctivas%20necesarias.&text=Las%20organizaciones%20d eben%20tener%20control,su%20correcto%20funcionamiento>

Jasinski, R. (23 de Noviembre de 2020). *robertojasinski.com*. Recuperado el 12 de Febrero de 2022, de <https://robertojasinski.com/10-caracteristicas-que-un-lider-debe-tener/>

Jiménez García, J. (s,f). *www.scribd.com*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://www.scribd.com/document/473669921/Cualidades-y-Conocimientos-de-un-buen-Gestor>

Madrigal, B. (2009). *habilidades directivas*. Mexico. Recuperado el 1 de febrero de 2022, de <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>

Martínez, G. (19 de Diciembre de 2019). *www.rrhhdigital.com*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/139475/Nueve-habilidades-que-todo-buen-gestor-de-proyectos-debe-tener?target=_self

Mico, P. A. (6 de Septiembre de 2010). Recuperado el 28 de enero de 2022, de <https://pabloadan.es/trabajo-en-equipo-el-rugby/marca-personal-2/>

Morataya, F. d. (s.f.). *temarioadmon*. Recuperado el 12 de Febrero de 2022, de <https://temarioadmon.wordpress.com/uso-de-la-tecnologia-en-la-gestion-empresarial/>

Orellana, P. (15 de Septiembre de 2019). *Economipedia*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-empresarial.html>

Peralta, M. (Diciembre de 2015). *repositorio.unan.edu.ni*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/1386/1/77273.pdf>

Puchades, D. (10 de Marzo de 2021). *negokai.com*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022

Ramos, G. (2013). *economia.org*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://economia.org/liquidez-iliquidez-solvencia-insolvencia.php>

Rivera, G. (30 de Octubre de 2014). Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de www.merca20.co: <https://www.merca20.com/5-efectos-de-las-decisiones-mal-tomadas/>

Seminario de Integracion II. (s.f.). Recuperado el 28 de enero de 2022, de <https://seminarioiiuntref.wordpress.com/2014/08/25/el-liderazgo-de-pep-guardiola/>

studylib.es. (2013). Recuperado el 12 de Febrero de 2022, de <https://studylib.es/doc/33817/finalidad-de-la-gesti%C3%B3n-empresarial>

Torres Vergara, P. (18 de Junio de 2020). *www.elmostrador.cl*. Recuperado el 1 de Febrero de 2022, de <https://www.elmostrador.cl/destacado/2020/06/18/laciencia-en-la-toma-de-decisiones/>

Valdecasas. (10 de MARZO de 2020). (A. VALDECASAS, Editor) Recuperado el 28 de ENERO de 2022, de <https://www.abc.es/ciencia/abci-clasica-ilustracion-evolucion-mono-hombre-esta-totalmente-equivocada-20200310015>

Varela, M. (Lunes de Abril de 2020). *cursosfemxa.es*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://www.cursosfemxa.es/blog/desarrollo-profesional/los-4-puntos-basicos-de-la-gestion-empresarial>

Vidal, J. (25 de Marzo de 2012). *dialnet.unirioja.es*. Recuperado el 01 de Febrero de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5131463.pdf> · Archivo PDF

www.ntxpro.net. (22 de Marzo de 2019). Recuperado el 12 de Febrero de 2022, de <https://www.ntxpro.net/erp/que-es-la-gestion-empresarial-y-cual-es-su-importancia/>

Yarce, J. (s,f). *mercaba.org*. Recuperado el 02 de Febrero de 2022, de https://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/el_lider_nace_o_se_hace.htm#:~:text=El%20I%C3%ADder%20hace-