

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**GERENCIA BASADA EN EL LIDERAZGO**

**POR**

**ROBERTO JAVIER VILLARREAL CARDENAS**

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN PRODUCCION Y CALIDAD**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., A ABRIL DEL 2000**

4 23 17 27

5 23 17 27

6 23 17 27

7 23 17 27

8 23 17 27

9 23 17 27

10 23 17 27

11 23 17 27

12 23 17 27

13 23 17 27

14 23 17 27

15 23 17 27

16 23 17 27

17 23 17 27

18 23 17 27

19 23 17 27

ROBERTO JAVIER VILLARREAL

2000



1020130082

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA

FACULTAD DE INGENIERIA Y ELECTRICIDAD

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

HT  
22825  
548  
3417  
0005  
2V



GERENCIA BASADA EN EL LIDERAZGO

POR

ROBERTO JAVIER VILLARREAL CALDENAS  
ROBERTO JAVIER VILLARREAL CARDENAS

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN PRODUCCION Y CALIDAD

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., A ABRIL DEL 2000



181237

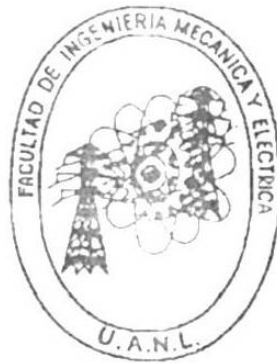
0136-62560

TH  
25853  
• M2  
FINE  
2000  
V5



FONDO  
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



GERENCIA BASADA EN EL LIDERAZGO

POR

ROBERTO JAVIER VILLARREAL CARDENAS

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y  
CALIDAD.

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L., A ABRIL DEL 2000

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis 'Gerencia Basada en el Liderazgo' realizada por el alumno Roberto Javier Villarreal Cardenas, matrícula 723199 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad

**El comité de Tesis**



**Asesor**

**M.A. Matías Alfonso Botello Treviño**

---

**Coasesor**  
**M.C. Cástulo E. Vela Villarreal**

---

**Coasesor**  
**M.C. Roberto Villarreal Garza**

---

**Vo. Bo.**  
**M.C. Roberto Villarreal Garza**  
**División de Estudios de Post-grado**

**San Nicolás de los Garza, N.L., a Febrero del 2000**

La Gerencia Basada en el Liderazgo

### **Objetivo de la Tesis:**

Con esta tesis se pretende enmarcar que parte de las características personales de un gerente, es importante desarrollar habilidades para convertirse en líder.

### **Metodología:**

Se hará un análisis bibliográfico exhaustivo para sustentar las teorías y nos referimos a un caso bibliográfico donde se apliquen estos conceptos.



## ÍNDICE

Introducción.....	Página 5
<b>CAPITULO 1.</b>	
Liderazgo.....	Página 9
<b>CAPITULO 2.</b>	
La calidad integral como modelo de administración. ....	Página 19
<b>CAPITULO 3.</b>	
Las habilidades gerenciales. ....	Página.30
<b>CAPITULO 4.</b>	
Porqué el líder debe manejar visión, misión y valores. ....	Página 43
<b>CAPITULO 5.</b>	
El gerente como líder. ....	Página 56
<b>ANEXOS.</b>	
Conclusiones. ....	Página 61
Recomendaciones. ....	Página 65
Glosario de términos. ....	Página 68
Bibliografía. ....	Página 70

## INTRODUCCION

La presente es una tesis que aspira a cubrir un vacío que existe en la gerencia administrativa, de la mayoría de los corporativo, empresas, maquiladoras, negocios e instituciones. En el estudio realizado se habló de la gerencia basada en el liderazgo. Se pretende demostrar los caminos que conduzcan al gerente y/o aspirante de gerente por los terrenos del aprendizaje; dar las reglas para desarrollar las habilidades de liderazgo. Hacer señalamiento en las habilidades a desarrollar por el gerente y/o aspirante a la gerencia.

Incursionaremos en conceptos y habilidades gerenciales. Dar las normas de acción a las que se debe someter un gerente. En esta tesis se demuestra el porqué la gerencia debe ser basada en el liderazgo. Se indica como proyectar y desarrollar a un gerente como líder.

Finalmente, aplicamos el método de desarrollar la visión, misión y valores organizacionales. Se pretende guiar al gerente para enseñarlo a desarrollar la visión, misión y valores organizacionales. Al estructurar este trabajo lo hice en función de demostrar mi teoría.

Espero que mi esfuerzo rinda frutos y que estas líneas puedan servir de herramienta a las personas y gerentes que la lean.

**CAPITULO 1.  
LIDERAZGO.**

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

## **1.1 LIDERAZGO.**

Los líderes tienen un fuerte sentido de dominio personal lo cual los empuja a dirigir los asuntos. Los líderes utilizan el poder para influir en los demás. Tienen un gran propósito y tienen destellos intuitivos de revelación que los llevan a alcanzar logros dramáticos.

Buscan alternar las interrelaciones humanas, económicas y políticas. Tienen un sentido de lo que son, el cual no depende de sus títulos o puestos que ocupan, sino de otros indicadores sociales de identidad.

Los líderes están donde la oportunidad y la recompensa parecen muy altos, sin embargo ellos se arriesgan. Se preguntan sobre los procedimientos establecidos y crean nuevos conceptos. El líder crea a su alrededor excitación e inspiran a los que le rodean.

Son movidos por sus metas personales, son innovadores que persiguen alterar las políticas establecidas con las cuales se sienten incómodos. Los líderes cambian las expectativas y la manera que la gente piensa.

### **Las habilidades evidentes de un líder incluyen:**

- \* Desarrollar y comunicar una visión.
- \* Fijar objetivos.
- \* Organizar.
- \* Sabe delegar responsabilidades.
- \* Medir los avances de los objetivos.
- \* Recompensar.
- \* Innovar.
- \* Ver hacia el futuro.
- \* Revisión de planes y avances.
- \* Se enfoca en el personal.
- \* Inspira confianza.
- \* Involucramiento directo en el reconocimiento por logro de calidad.
- \* Reta y cambia lo establecido.
- \* Despliega los objetivos de calidad.

## Crecimiento del liderazgo

- \* Preguntar qué y cómo.
- \* Es su propia persona

### **Las habilidades menos evidentes incluyen:**

- \* Crear una energía
- \* Crear un equipo.
- \* Crear confianza.
- \* Comunicarse.
- \* Dar apoyo.
- \* Demostrar integridad.
- \* Dar autonomía a sus subordinados.
- \* Planea.
- \* Contribuye.
- \* Recomienda.
- \* Confronta.
- \* Impartición de cursos y conferencias.
- \* Participación en comités de calidad o grupos de trabajo.
- \* Monitorea el funcionamiento del modelo de la administración del negocio.
- \* Participación en reuniones con clientes y proveedores.

El líder dirige su atención a las siguientes, tareas generales en cualquier proceso de planeación. Crea y renueva la visión corporativa, incluyendo los valores, misión y metas a largo plazo. También garantiza el desarrollo de los planes de apoyo financiero y operativo a nivel corporativo y de unidades operarias.

Lo propio del líder es guiar hacia un punto determinado y establecidos. El líder es el hombre de valores. Todo líder lo es en alguna forma y ojalá que todo jefe tenga un poco o un mucho de líder.

- \* Asumir una responsabilidad formal para dirigir los esfuerzos de la organización hacia la calidad

## 1 Gerencia Basada en el Liderazgo

- \* Mostrar un compromiso personal y una participación directa en actividades visibles.
- \* Reforzar los principios de calidad estableciendo valores específicos en la organización.➤

### **Visión General**

Esta categoría examina:

- \* El papel y participación directa de la alta dirección como responsable principal del proceso de mejora continua en la organización.
- \* La visión y compromiso en el diseño del proceso y en la práctica propia de los valores y herramientas de la mejora continua.

#### **Propósito**

Los propósitos de esta categoría son:

- \* Involucramiento de la alta dirección en el proceso de mejora continua.
- \* Establecer compromisos formales de participación.
- \* Definición y despliegue de Visión, Misión y Valores.

#### **Alcance**

En esta categoría se entiende por alta dirección al director y/o Gerente General ó cualquier nomenclatura equivalente y a los ejecutivos que le reportan directamente.

### **Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica**

Descripción:

Este tema examina la manera como se organiza y estructura la alta dirección para dirigir el proceso de mejora continua.

#### **Enfoque**

Describir:

- \* Como la alta dirección utiliza el ciclo de mejora continua ( Planear - Hacer - Estudiar -Actuar)  
para dirigir el proceso de Calidad Integral como un sistema para la administración del negocio.

## La Mejora Basada en el Liderazgo

- \* El sistema para medir el grado de participación e impacto de la alta dirección incluyendo
  - \* Escalas de medición.
  - \* Atributos que se evalúan.
  - \* Segmentación de la evaluación.
  - \* Objetividad y validez.
- \* Los sistemas acordados por los ejecutivos para promover y reforzar su involucramiento y compromiso hacia el proceso de Calidad Integral

### **Implantación**

Mencione:

- \* Las áreas ( departamentos ) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos.
- \* El grado de aplicación ( niveles de la organización )..
- \* Desde cuando se han aplicado.

Describa:

- \* Cómo aplica la información obtenida a la planeación estratégica y operativa.
- \* Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida.
- \* Su participación personal en actividades relacionadas con el proceso de mejora.
- \* Presente los niveles y tendencias de los indicadores que se utilizan para medir los resultados del liderazgo ( intervención de los ejecutivos en el proceso de Calidad Integral).

### **Mejora Continua.**

Describa:

- \* Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas.
- \* Como se mejoran continuamente los sistemas.
- \* Las mejoras realizadas a los sistemas.
- \* La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas.

Algunas actividades típicas de liderazgo son:

- \* Despliegue de los objetivos de calidad en toda la organización y la forma en que ayuda a los departamentos o unidades a implementarlos.

La Gerencia Basada en el Futuro

- \* Revisión de parámetros y avances
- \* Involucramiento directo en el reconocimiento por logros de calidad
- \* Impartición de cursos y conferencias sobre calidad integral
- \* Participación en comités de calidad o grupos de trabajo.
- \* Monitoreo del funcionamiento del Modelo de Administración del Negocio.
- \* Participación en reuniones con clientes y proveedores.
- \* Participación en reuniones con el sindicato.

## 1.2 VISION

La visión debe dar a entender claramente la posición de la corporación y proponer aspiraciones. La visión está constituida por valores, misión y metas y debe tener un criterio amplio. El valor de la excelencia; este es un valor que se refiere más a empresas que a individuos, un individuo que da la excelencia en una empresa se le dice que es perfecto.

La excelencia conlleva la idea de comparación es por eso que es un valor para las empresas.

### **La fuente fundamental de poder.**

La vida es un proceso de competencia y selección. Los líderes compiten por las mentes de aquellos que estarían dispuestos a unirseles. La visión de un líder implica la comprensión del pasado y del presente y, sugiriendo pautas de acción a quienes se empeñan en una empresa: como actuar e interactuar para lograr lo que desean. La visión de un líder puede ser intuitiva o altamente estructurada, sin embargo, es el fundamento de las pruebas gemelas de la competencia y selección.

### **La visión del líder como fuente de poder**

El líder que brinda una visión clara, coherente y creíble, y cuya vida se ajusta a un conjunto de valores que inspiran en los demás el deseo de imitarlos posee un fuente fundamental de poder. El poder es la capacidad de conseguir



## 1. Gestión Basada en el Liderazgo

que las cosas se hagan de manera eficaz y eficiente de lograr y utilizar todo aquello que una persona requiere para alcanzar las metas a las que desea llegar

La visión debe dar a entender claramente la posición de la corporación y proponer aspiraciones. La visión esta constituida por valores, misión y metas y debe tener un criterio amplio.

El valor de la excelencia ; este es un valor que se refiere mas a empresas que a individuos, un individuo que da la excelencia en una empresa se le dice que es perfecto. La excelencia con lleva la idea de comparacion es por eso que es un valor para las empresas .

La visión debe poseer la suficiente fuerza para atrapar y arrastrar a los seguidores por la senda escogida.

Una de las metas de la formulación de la visión y su proceso de renovación es demostrar el liderazgo en muchos campos.

Para hacer efectiva la visión es necesario comunicarla a varios públicos críticos, a la junta directiva, para su revisión y asesoría; a todo el personal directivo y administrativo, para dar pautas en su trabajo para implementarla; a los empleados, para que la comprendan y se comprometan con ella y a los accionistas y a la comunidad financiera, para ponerlos al tanto del rumbo amplio de la compañía.

El modelo de administración de la corporación se sustenta en los siguientes once principios:

- \* Calidad Centrada en dar Valor Superior a los Clientes.
- \* Liderazgo.
- \* Mejora Continua.
- \* Participación y Desarrollo de todo el personal.
- \* Respuesta Rápida.
- \* Diseño con Calidad y Prevención.
- \* Visión a Largo Plazo.
- \* Administración por Datos y Hechos.
- \* Desarrollo de Alianzas con clientes, Proveedores y Competencia.
- \* Calidad con Responsabilidad Social

## Referencia Base en el Liderazgo

### \* Orientación a Resultados

Los principios e establecen

#### **Calidad centrada en dar valor superior a los clientes.**

- \* El Cliente es quien define y juzga la calidad ( calidad percibida ).
- \* El Cliente determina factores críticos
- \* La Organización busca satisfacer las expectativas de los clientes proporcionando un valor superior ( lealtad ).

#### **Liderazgo**

- \* Asumir una responsabilidad formal para dirigir los esfuerzos de la organización hacia la calidad.
- \* Mostrar un compromiso personal y una participación directa en actividades visibles.
- \* Reforzar los principios de calidad estableciendo valores específicos en la organización.

#### **Mejora continua**

- \* Calidad como proceso.
- \* Ciclos de mejora ( Planear-Hacer-Actuar ).
- \* Base cuantitativa para evaluar.
- \* Mejoras sostenidas en el tiempo.

#### **Participación y desarrollo de todo el personal**

- \* Personal comprometido y desarrollado para participar en la mejora continua.
- \* Evaluación y reconocimiento del desempeño del personal.
- \* Mejora continua de la calidad de vida
- \* Mecanismos para promover la participación en la toma de decisiones.
- \* Sistemas de trabajo de alto desempeño

### **Respuesta rápida**

- \* Reducción de tiempos de ciclo para adecuarse a las necesidades cambiantes de los clientes
- \* Establecimiento de estructuras flexibles en la organización.
- \* Facultamiento del personal para dar respuesta a las expectativas y requisitos de los clientes.

### **Diseño con calidad y prevención**

Enfoque proactivo y preventivo para el diseño de procesos, productos y servicio libre de fallas.

### **Visión a largo plazo**

- \* Conocer anticipadamente las necesidades de mercados, y las tendencias del entorno, para proporcionar productos y servicios competitivos.
- \* Establecer el rumbo.

### **Administración por datos y hechos**

- \* Desarrollar una administración basada en hechos.
- \* Documentar los hechos.
- \* Analizar la información para la toma de decisiones.

### **Desarrollo de alianzas con clientes, proveedores y competencia**

- \* Fortalecer la cadena de valor a través de alianzas con clientes y proveedores.
- \* Establecer alianzas con competidores

### **Calidad con responsabilidad social**

- \* Ética profesional
- \* Salud.
- \* Seguridad.
- \* Comunidad.
- \* Ecología

## La Gerencia Basada en el Liderazgo

### **Orientación a resultados**

Resultados del negocio como consecuencia de los procesos y sistemas implantados.

### **Valores de Calidad**

Descripción. Este tema examina la existencia y aplicación de los valores para promover una cultura de Calidad Integral en la organización.

#### **Enfoque.**

Describa:

- \* Los valores de calidad definidos y compartidos en la organización.
- \* La relación de los valores con la misión, la visión y las políticas operativas de la empresa.
- \* Los sistemas para la comunicación, aceptación, integración y refuerzo de los valores.

#### **Implantación / Aplicación**

Mencione:

- \* Las áreas ( departamentos ) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos.
- \* El grado de aplicación ( niveles de la organización ).
- \* Desde cuando se ha aplicado.

Describa:

- \* Planes, actividades y avances para comunicar, aceptar, integrar y reforzar valores.
- \* Los casos concretos que demuestran el predominio de los valores de calidad sobre otros valores tradicionales que no favorecen necesariamente una cultura de Calidad Integral.
- \* Los cambios estructurales, antecedentes, hechos y disposiciones que demuestren la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una

La Gerencia Basada en el Liderazgo

cultura de Calidad Integral que haya sido inspirada por la alta dirección de su organización

Mejora Continua

Describe.

- \* Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas.
- \* Como se mejoran continuamente los sistemas.
- \* Las mejoras realizadas a los sistemas.
- \* La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

Algunas actividades típicas de los valores compartidos son:

- \* La visión de conquistar mercados a largo plazo.
- \* Las estructuras flexibles y ligeras orientadas al servicio personalizado.
- \* El estilo participativo de toma de decisiones propiciado por los líderes.
- \* La búsqueda de la innovación y la competitividad.

### 1.3 VALORES

La palabra valor proviene de latín *valere*, que significa estar sano, ser fuerte. Su significado se ha ampliado a través de los siglos. En la actualidad valor es todo aquello que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona, es algo digno de ser buscado, es algo deseable y estimado para una persona, una cualidad que nos puede complementar. Valor es el grado de perfección de una persona o cosa.

Los valores corporativos son las reglas o pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo.

Lo propio del líder es guiar hacia un punto determinado y establecido. El líder es el hombre de valores

Quien ha aclarado sus propios valores es hábil en la aclaración de los valores personales, tiene con ello la mejor preparación para manejar también los valores institucionales: en efecto, el individuo es anterior a la empresa.

## 1.3 Gerencia Básica → Liderazgo

Los valores de líder son un llamamiento al Corazón, mientras la visión del líder es al intelecto. Ambos, valores y misión, se dirigen al compromiso, mientras el compromiso corporativo representa la aceptación de la visión del líder (valores, misión y visión): el núcleo de la esencia de liderazgo.

### 1.4 MISIÓN

La síntesis de los valores básicos y esenciales de una institución se conocen hoy con el nombre de Misión. Hay que establecer los valores antes de poner por escrito la declaración de la misión. Al crearse una compañía, mucho antes de definir una misión específica, sus fundadores aportaron un conjunto de valores.

La Misión de una corporación debe ser consistente con los valores compartidos de la corporación.

Factores que definen la Misión;

- \* El rango de productos que la firma "A" deseará ofrecer.
- \* El tipo de clientes que la firma intenta servir.
- \* El tipo de competidores que la firma debe monitorear y sobre los cuales debe sobresalir
- \* Los medios que la firma usará para hacer dinero.

La misión de la Empresa se constituye de seis elementos

- \* Su historia. Al definir los propósitos no se debe deslindar de su historia
- \* Las preferencias actuales de la Administración y sus propietarios
- \* El ambiente de mercado. En función de las principales oportunidades y riesgos
- \* Los recursos de la Organización. Define que misión es posible lograr
- \* Competencias distintivas de la Organización: Aquello para lo que la Organización es buena y sabe hacer
- \* Campos de competencia. Industria, Segmentos de mercado, Acción Vertical. Campo de acción geográfico

## La Gerencia Basada en el Liderazgo

Una buena estructura de Mision Organizacional proporciona a los empleados un sentimiento compartido de propósito, direccion y oportunidad. el proyecto de Mision debe ser motivante e inspirador. Debe mostrar los "que s" y no los "comos"

**CAPITULO 2.**  
**LA CALIDAD INTEGRAL COMO MODELO DE ADMINISTRACIÓN**



## 2.1 LA CALIDAD INTEGRAL COMO MODELO DE ADMINISTRACION.

### **Entrada**

El punto de partida del modelo son los clientes y sus requisitos. El sistema pide que la organización defina sus clientes y mercados, identificando los factores críticos para cada grupo de clientes. Los clientes sus requisitos, los compromisos contraídos con ellos y el sistema para determinar su satisfacción.

### **Impulsor:**

Una vez identificados los mercados y requisitos de los clientes, la empresa debe desarrollar la Visión, Misión, y Factores claves de Desempeño del negocio, que servirán para enfocar los esfuerzos de toda la organización. Este es uno de los papeles básicos que los líderes deben asumir.

### **Datos y mediciones**

Una vez establecidos los factores críticos de los clientes y del desempeño del negocio, se determinan los indicadores que van a ser utilizados para medir: clientes, personal, procesos, operaciones y resultados: con un enfoque al análisis y la toma de decisiones.

### **Metas y estrategias**

Con la información de clientes y mercados, liderazgo y mediciones se establecen estrategias y metas de mejora que se traducen en proyectos y acciones concretas

### **Ejecución**

Con base en las metas y estrategias se ejecutan los proyectos para mejorar los procesos y propiciar un impacto positivo en la sociedad. En esta etapa se requiere participación activa y efectiva del personal.

**Resultados** Los resultados son consecuencia casual de las mejoras de los procesos.

## **2.2 ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL**

La administracion de la calidad total (ACT) es una nueva forma de hacer negocios. Es es la tecnica que permite garantizar la sobrevivencia en una competencia a nivel mundial. Y solo modificando las acciones del area administrativa sera posible la transformacion de la cultura y acciones de toda una organizacion.

La ACT se define como una filosofia y como un conjunto de principios rectores que constituyen el fundamento de una empresa en continua mejora. Consiste en la aplicacion de metodos cuantitativos y recursos humanos tendientes a mejorar todos los procesos de una organizacion y a satisfacer excesivamente las necesidades de hoy del futuro. En la ACT convergen tecnicas administrativas, herramientas tecnicas, y el esfuerzo para lograr mejoras de lo que ya se dispone, todo dentro de un marco de disciplina.

### **CONCEPTOS BASICOS**

Para la ACT se necesita de la aplicacion de los siguientes cinco conceptos :

- 1.- Una gerencia comprometida y participativa que permita ofrecer apoyo organizativo de largo plazo que abarque todos los niveles, desde los mas altos hasta los mas bajos.
- 2.- Un enfoque permanente en el cliente, tanto interna como externamente.
- 3.- Uso efectivo del total de la fuerza laboral.
- 4.- Mejora continua de la calidad del negocio y del proceso de produccion.
- 5.- Medicion del desempeno de los procesos.

La aplicacion de los conceptos anteriores contituye una excelente forma de llevar un negocio.

La gerencia debe participar en el programa de la calidad. Se debe integrar un Consejo de la Calidad a fin de que este proporcione los medios para dirigir el programa. Los objetivos de la calidad se integran en el plan del negocio. Se define un programa anual para el mejoramiento en que se convocara la

## La Gerencia Basada en el Liderazgo.

participación de toda la fuerza laboral. Los gerentes participarán en los equipos para la mejora de la calidad, funcionando además como asesores de otros equipos. La ACT es una actividad permanente que requiere de su incorporación en la cultura de una empresa, no es meramente un programa de efímera aplicación. La ACT tiene que comunicarse a todo el mundo.

La clave de un eficiente programa de ACT es su enfoque en el cliente. Una excelente manera de empezar es satisfaciendo a cada uno de los clientes internos. La participación de los clientes internos, y por extensión, de los abastecedores internos en los equipos del proyecto, es un método excelente. Es importante escuchar "la voz del cliente" y enfatizar en la calidad del diseño y la prevención de defectos. Hay que hacer las cosas bien desde un principio y mantenerse así, puesto que la satisfacción del cliente es el factor más importante.

La ACT es un reto para la compañía en general, y es responsabilidad de todos. A todo el personal se le debe capacitar en la ACT, en el control estadístico de procesos (CEP), así como en el logro de habilidades relacionadas con el mejoramiento de la calidad a fin de que puedan participar eficientemente en los equipos de proyecto. Aquellos que se vean afectados directamente por el plan deberán participar en su diseño e implementación: entienden el proceso mejor que nadie. La meta es producir un cambio conductual. El personal que venga a trabajar lo hará no solo para cumplir con sus labores, sino teniendo en mente como sería posible mejorar esta.

Deberá desplegarse esfuerzo permanente para mejorar todo el negocio y los procesos de producción. Entre las áreas ideales para iniciar la aplicación de los proyectos de mejora de la calidad están la entrega oportuna, eficiencia en el recibo de pedidos, tasa de errores de facturación, satisfacción del cliente, disminución de los desechos y administración del abasto. Excelentes para la resolución de problemas resultan los recursos técnicos tales como el CEP, la ingeniería concurrente, la comparación competitiva, el despliegue de la función de la calidad, ISO 9000 y el uso de experimentos diseñados.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

En cada area de funciones deberan realizarse mediciones del desempeno, como el tiempo de preparacion, el porcentaje de no conformidad, el ausentismo y la satisfaccion del cliente. Estas medidas deberan quedar a la vista de todos. Los datos cuantitativos son necesarios para medir los esfuerzos en favor de la continua mejora de la calidad.

El beneficio de la ACT es el de ofrecer un producto de calidad a los clientes, lo que revertira un incremento de productividad a menor costo. Teniendo un producto de mayor calidad y menor precio, se reforzara la competitividad dentro del mercado. Los factores anteriores a una organizacion lograr con menos esfuerzo los objetivos empresariales de aumento de ganancias y expansion de la compania. Ademas, a la fuerza laboral se le puede garantizar la seguridad de su empleo, lo que contribuira a crear un entorno agradable de trabajo. La trayectoria que se sigue en el crecimiento de una empresa se muestra en la siguiente figura.

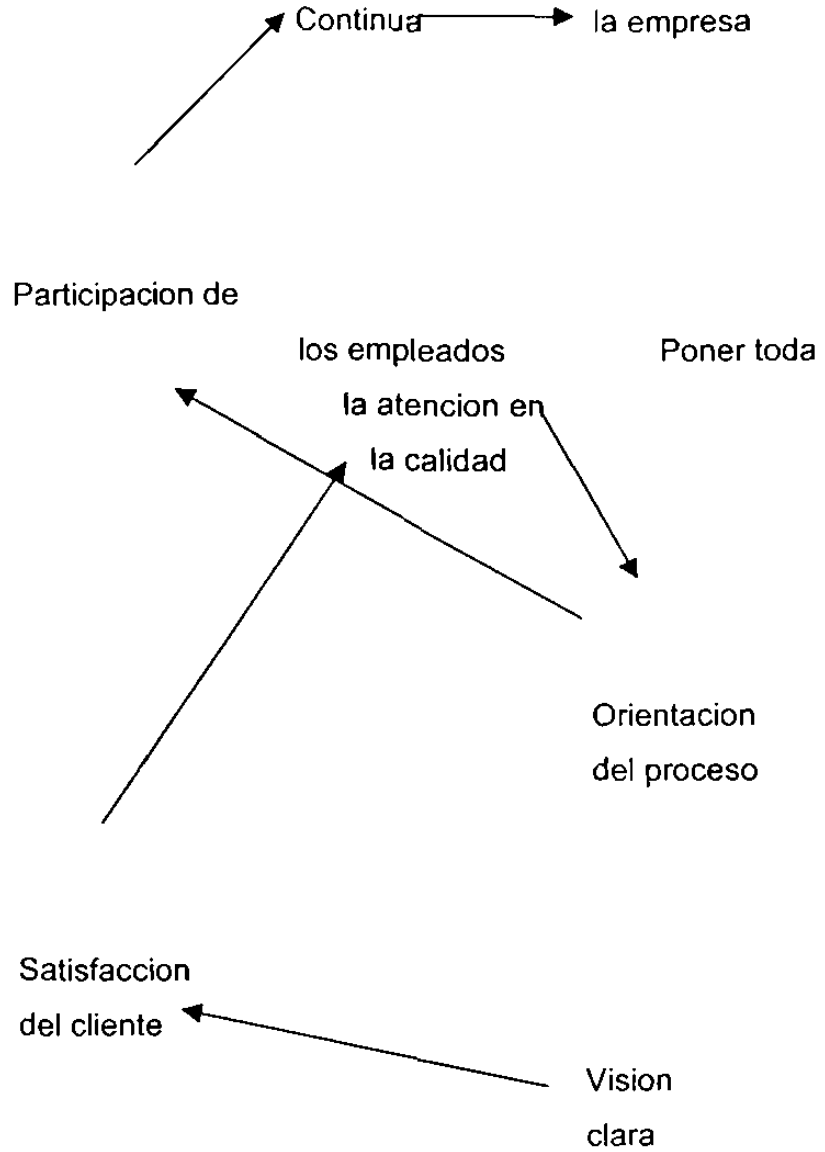
Como se menciono antes, para lograr la ACT se necesita producir un cambio cultural. En la siguiente tabla se compara el estado anterior de la ACT con el nuevo, empleando elementos de la calidad tipicos.

En la tabla anterior podra observarse que el cambio aludido es sustancial y no se lleva a cabo en poco tiempo. Posiblemente las empresas pequenas puedan concluir la transformacion mas rapido que las companias grandes.

Mejora

Expansion de

La Gerencia Basada en el Liderazgo.



La trayectoria para la expansion de una empresa.

---

**Culturas nueva y antigua**

---

ELEMENTO	ESTADO ANTERIOR	ACT
<b>Definición:</b>	Orientada al producto	Orientada al cliente
<b>Prioridades:</b>	En segundo lugar después del servicio y el costo	Igual a el servicio y el costo
<b>Decisiones:</b>	De corto plazo	De largo plazo
<b>Enfasis:</b>	En la detección	En la prevención
<b>Errores</b>	En operaciones	En sistemas
<b>Responsabilidad:</b>	De control de calidad	De todos
<b>Solución de problemas:</b>	Gerentes	Equipos
<b>Adquisición:</b>	Precio	Costos de ciclo de vida
<b>Papel del gerente:</b>	Planear, asignar, controlar y obligar	Delegar, asesorar, ayudar y enseñar

### TOMA DE CONCIENCIA

Una compañía no podrá emprender su transformación en favor de la ACT sino hasta que tome conciencia de la necesidad de mejorar la calidad de un producto o servicio. Esa toma de conciencia se produce cuando una empresa pierde mercado o cuando se percata de que calidad y productividad van de la mano, cuando la ACT es conocida por el cliente o el área

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

administrativa se da cuenta de que la ACT es la mejor manera de llevar un negocio y competir en los mercados locales y mundiales.

La automatización y otros recursos para mejorar la productividad no serán de ayuda para la empresa si esta no logra vender sus productos y servicios debido a su mala calidad. Los japoneses aprendieron lo anterior de la experiencia práctica. Antes de la segunda guerra mundial lograron vender sus productos solo a precios ridículamente bajos, incluso les era difícil continuar vendiéndolos. Toda vía hasta fecha reciente las compañías japonesas no reconocían la importancia de la calidad; sin embargo, actualmente viven el surgimiento de una nueva actitud: la calidad es primero, entre sus iguales del costo y el servicio.

La calidad y la productividad no se excluyen una a la otra. Las mejoras logradas en la calidad producen directamente un aumento en la productividad y otros beneficios. En la siguiente tabla se ilustra este concepto. Como podrá observarse en esta, la mejora de la calidad causa una mejora del 5.6% en la productividad, la capacidad y las ganancias. Muchos proyectos de mejora de la calidad se realizan con éxito contando con la misma fuerza laboral mismos gastos indirectos y sin tener que invertir en equipo nuevo.

Evidencias recientes indican que son cada vez más las compañías que reconocen la importancia y la necesidad de mejorar la calidad para poder sobrevivir a la competencia local y mundial. El mejoramiento de la calidad no se limita al cumplimiento de especificaciones por parte del producto; implica también la calidad en el diseño de este y en el proceso. La prevención de problemas relacionadas con producto y proceso es un objetivo mucho más deseable que el emprender acciones correctivas cuando el producto ya está fabricado.

La ACT no es algo que se logra de la noche a la mañana. Para ello no hay remedios instantáneos. Toma tiempo incorporar el interés y técnicas necesarios en una cultura. Hay que olvidarse de excesiva atención puesta en resultados y ganancias de corto plazo para concentrarse en la planeación y constancia a largo plazo.

## 2.3 COMPROMISO DE LA GERENCIA.

En los niveles de la gerencia general se considera que quienes tienen a su cargo las funciones relacionadas con la calidad no tienen más responsabilidad por esta de la que tendrían aquellos a cargo del área de finanzas concentrados solos en las pérdidas y ganancias. La calidad, al igual que el costo y el servicio, es responsabilidad de todos los que laboran en una empresa, en especial el personal ejecutivo en jefe (PEJ). Cuando se asume un compromiso con la calidad, este pasa a formar parte de la estrategia comercial de una empresa y trae consigo mejores ganancias y competitividad. Para lograr ese incesante mejoramiento de la calidad, el PEJ tiene que participar directamente en la organización e implementación de las mejoras de la calidad.

### **Política para la Calidad.**

La política para la calidad es una guía para las acciones de tipo administrativo. Deberá elaborarla el PEJ, y permitir la retroalimentación que pueda ofrecer la fuerza laboral; su aprobación es competencia del consejo de la calidad.

Entre sus características más comunes figuran:

- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Igualar o mejorar la competencia.
- Mejorar constantemente a la calidad.
- Incorporar prácticas comerciales y de producción.
- Dar trato justo a los empleados.
- Asumir una responsabilidad comunitaria.
- Cumplir con objetivos financieros.

Contar con una política de calidad es uno de los requisitos exigidos con ISO9000. En las políticas para la calidad se incluyen clientes y proveedores.



La calidad es un concepto

Aunque la fórmula o definición de calidad de cada una de las áreas o funciones de una compañía, y donde deberá tener sus propias políticas

## 2.4 COMO SE DEFINE LA CALIDAD

Antes de poder administrar eficientemente la calidad, esta debe definirse. La calidad se adefnido como el satisfacer o mejorar las expectativas del cliente. Tales expectativas sirven para definir los requisitos que deberá cumplir el producto. Son nueve las dimensiones que integran la calidad

### Las dimensiones de la calidad.

<u>DIMENSIONES</u>	<u>SIGNIFICADO Y EJEMPLO</u>
Desempeno Por ejemplo, la claridad de una imagen.	Principal característica de un producto.
Funciones adicionales. Por ejemplo, control remoto.	Características secundarias, funciones
Cumplimiento normas industriales. Mano de obra.	Cumplimiento de especificaciones o de
Confiabilidad unidad sin fallar.	Consistencia del desempeño con el tiempo. Tiempo promedio que funciona la
Durabilidad	Vida útil, incluyendo reparaciones.
Servicio facilidad para reparar	Solución a problemas y quejas;
Respuesta cortesía de vendedor	Interna humano-humano, como la
Estética sensoriales, como los acabados exteriores	Características
Reputación Desempeno en el pasado y otros intangibles como el ser considerado como el Mejor	

Gerencia Basada en Liderazgo.

Las dimensiones anteriores son relativamente independientes una de la otra; por ello, un producto puede ser excelente por lo que se refiere a una de ellas, aunque en otra resulta regular o hasta malo. Pocos son los productos, si que existen, cuyas nueve dimensiones sean todas excelentes. Es responsabilidad del area de mercadotecnia identificar las dimensiones mas importantes de la calidad. Se procede a traducir estas son los requisitos para el diseno de un nuevo producto o para mejorar uno que ya existe.

**CAPITULO 3.**  
**LAS HABILIDADES GERENCIALES.**

### 3.1 LAS HABILIDADES GERENCIALES.

#### UN BUEN GERENTE

- \* Crea claridad y se adueña de la visión
- \* Hace que se cumpla la visión
- \* Va hacia arriba, hacia abajo alrededor.....no se apega a los canales establecidos
- \* Es informal
- \* Es directo con la gente
- \* Es accesible
- \* Escucha más de lo que habla
- \* Comunicación interactiva incesante, enfocada al consenso
- \* Apertura
- \* Honestidad

#### ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

##### Análisis del problema

Identifique el verdadero problema, separe las causas de los síntomas y los hechos de las emociones, reúna detalles pertinentes, recuerde hechos o comentarios, aplique una perspectiva de costo contra beneficio, busque alternativas y dividida los méritos de cada una de las alternativas.

#### IMPLICACIONES DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL.

##### Análisis del Problema

El análisis de problemas es de vital importancia en la Toma de Decisiones, hay que saber identificar el verdadero problema, buscar la información necesaria y considerar varias alternativas.

#### ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

##### Toma de Decisiones

Dar razones lógicas y claras toma de decisiones definitivas a pesar de la presión o de tener información limitada considera los riesgos involucrados, denota valor para defender sus convicciones, abierto a las de otro.

La Gerencia Basada en el Liderazgo

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Toma de Decisiones

Un gerente debe mantener sus razonamientos ordenados y lógicos para llegar a buenas decisiones así como afrontar el conflicto que ocasionó la toma de decisiones

## **ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

### Control de Tiempo

Inicia la acción correctiva cuando requiera, sigue su patrón ordenado de prioridades, orientado más hacia resultados que hacia la actitud, dedica tiempo al trabajo individual de grupo según se requiera.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Control de Tiempo

Para poder llevar a cabo las funciones de un ejecutivo, es necesaria la planeación de su tiempo y dar prioridad a las cosas más relevantes.

## **ADMINISTRACIÓN DE TRABAJO**

### Fijación de objetivos

Establece prioridades considerando el cuadro total (ejemplo: objetivos de niveles superiores o a largo plazo), está consciente de las necesidades de la organización y la capacidad de sus subordinados, reconoce que es necesario involucrar a otros en fijación de objetivos alcanzables pero desafiantes.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Fijación de Objetivos

La fijación de objetivos se hace con la finalidad de no perder el enfoque de lo más importante y evitar perder el tiempo en discusiones poco útiles.

## **ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

## La Gerencia Básica en el Liderazgo

### Comunicación

Efectividad a comunicar y expresarse en situaciones individuales o grupales, escucha con atención y extrae solamente la información efectiva.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL.**

### Comunicación

El éxito de un administrador depende de saber manejar toda interacción humana, la comunicación es la mejor herramienta.

## **ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

### Manejo de Conflictos

Busca resolver las quejas, solicitudes u observaciones, facilita e dar consideración a todas las ideas, presiona a otros a llegar a una decisión definitivamente en propuestas o requisiciones.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Manejo de Conflictos

Para que un ejecutivo pueda llegar a acuerdos o conclusiones debe saber manejar los conflictos con la mayor eficacia posible.

## **ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

### Control

Mantiene las actividades dirigidas hacia los objetivos, mantiene altos estándares de actuación, eleva el proceso y da retroalimentación, realiza actividad de seguimiento, hasta la terminación de la tarea, inicia acción correctiva cuando se requiere, acepta la responsabilidad de su actuación.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Control

No importa la naturaleza de la situación, siempre se debe estar preparado para actuar ante el grupo, el control se debe mantener en todo momento.

La Gerencia Basada en el Liderazgo

## **ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

### Delegación

Asigna trabajos desafiantes y apropiados, tienen fe y confianza en los demás, les da libertad para trabajar en forma independiente asigna trabajos considerando los intereses de la persona,

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Delegación

Es importante saber las tareas que se pueden delegar a cada subordinado, pues esto permite al jefe disminuir un poco su carga de trabajo y al subordinado realizar su talento propio.

## **ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

### Organización / Planeación

Define o aclara responsabilidades, delinea las relaciones de trabajo, en forma sistemática ordena las tareas para su manejo expedito.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Organización / Planeación

Uno de los requisitos para ser gerente, es ser organizado tanto en situaciones de calma como de presión.

## **ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

### Autopercepción

Profundidad en su autoevaluación, conocimientos de sus habilidades y limitaciones

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

## La Gerencia Basada en el Liderazgo

### Autopercepción

Es primordial que el ejecutivo reconozca sus habilidades y limitaciones para que de esta manera luche por mantener las positivas y desarrolle las que necesite para que logre un desarrollo personal.

## **OTRAS VARIABLES**

### Iniciativa

Toma acción correctiva por sí mismo cuando se requiere, influencia en los eventos más que aceptarlos en forma pasiva; esto significa actuación en la que se pone en marcha una cadena de sucesos.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Iniciativa

Todo gerente empresa debe tener muy presente la iniciativa en su conducta ya que ésta motiva o impulsa a los demás empleados o compañeros a actuar con más eficacia.

## **OTRAS VARIABLES**

### Liderazgo

Mantiene las actividades de un grupo dirigidas hacia el cumplimiento de un objetivo siendo el iniciador de acciones correctivas cuando se requiere; convence con facilidad.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Liderazgo

El liderazgo bien desarrollado posee muchas ventajas para las personas que se encuentran en puestos en que se tiene que tratar con mucha gente ya que con estas características puede conducir a personas hacia las actividades que se desean.

## **OTRAS VARIABLES**

### Motivación



La Crerencia Basada en el Liderazgo.

Da crédito a quien lo merece, alaba o critica en forma constructiva; admite el error humano, inspira acción productiva, trata a los demás con equidad.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Motivación

Es necesario saber escuchar a los demás, así como saber distinguirse a ellos para alentarlos a actuar.

## **OTRAS VARIABLES**

### Impacto

Genera una buena expresión, llama la atención, gana la confianza, obtiene reconocimientos personal y del grupo acerca de lo que se hace y se dice.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Impacto

Este motiva de manera muy sutil a las personas a favorecer las actividades que desarrolla; el impacto debe ser siempre positivo.

## **OTRAS VARIABLES**

### Creatividad

Genera y/o acepta innovaciones, tiene habilidad para desarrollar cosas o circunstancias diferentes a las conocidas.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Creatividad

Poniendo en práctica un gerente esta habilidad, el trabajo y el ambiente se torna muy diferente pero muy positivo.

## **OTRAS VARIABLES**

### Autocontrol

Mantenerse siempre estable y muy efectivo en su desempeño bajo condiciones de presión y oposición.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

## **IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL**

### Autocontrol

Para obtener buenos resultados, el autocontrol nos permite hacer o llevar a cabo buenas observaciones.

### **LA AUTORIDAD DEBE SER IGUAL A RESPONSABILIDAD.**

Si la autoridad no es igual a la responsabilidad, es una situación en la cual un empleado fracasará. Esto no es justo.

### Más a fondo.

Responsabilizar a las personas de una tarea sin darles la autoridad correspondiente usted hará que sea virtualmente seguro que fracase.

Considere este escenario: "Rodrigo, asegurate de que este proyecto que determinado para el 15 de junio. No dispongo de personal para que te ayude y nuestro presupuesto no permite un gasto extra. Usa tu creatividad, pero no molestes a nadie . Y si encuentras la forma de obtener mas personal o dinero, yo no puedo respaldarte".

Eso es ridículo, no es cierto? Sucede todos los días en el mundo de los negocios. Los gerentes asignan un trabajo y hacen responsable a una persona, pero por miles de "razones" no les conceden la autoridad para desempeñarlo. Tal vez se sienten que están renunciando a su poder.

En consecuencia, eso destruye la moral. Las personas que se encuentran en la posición de Rodrigo creen que serán los chivos espiatorios si algo falla. Y tal vez tienen razón. Incluso quienes piensan de una manera positiva dirían que solo la suerte hará que todo resulte bien.

### **ESCOJA CON CUIDADO SUS PALABRAS**

Comprenda que sus palabras pueden tener mas peso del que usted cree. y existe una diferencia entre o que usted dice y lo que los demás escuchan.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

### **Más a fondo**

La autoridad y la posición le dan a sus palabras fuerza adicional. Usted sabe que es la misma persona con quienes los niños se sienten en libertad para, discutir que no siempre tienen las respuestas, que a veces solo piensa en voz alta, igual que la mayoría de las personas, no se considera como un ser diferente, pero lo es.

Cuando se cubre con el manto de la gerencia, sus palabras cambian en los oídos y en las mentes de los empleados. Lo que a usted podría parecerle una discusión casual, a menudo a los empleados les parece una discusión de vida o muerte se van a casa por las noches y les comentan a sus amigos y a su familia las cosas increíbles , brillantes terribles o desconcertantes que usted dijo.

Tal vez usted solo querría sondear. A menudo un empleado confunde esas exploraciones como un decreto fiscal. Si usted comenta en forma casual. "Sería agradable tener una nueva cafetería", puede estar seguro de que se correrá la voz de que el jefe asegura que se instalará una nueva cafetería .

Como un ejercicio que le dará una idea de esto, multiplique por cinco la intensidad de sus palabras y después vuelva a escuchar mentalmente su conversación.

### **EL ESTUDIO NO ES UN SUSTITUTO PARA UNA TOMA DE DECISIONES OPORTUNAS.**

La capacidad de tomar decisiones es lo que distingue a los líderes de los seguidores.

### **Más a fondo.**

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

Las organizaciones progresan solos como resultado de las decisiones que se toman y la labor del gerente es lograr que la organización avance. Habrá ocasiones en las que usted se sentirá tentado a demorar una decisión hasta no disponer de mas información. A veces, eso es apropiado; sin embargo, casi siempre no lo es.

La información no toma las decisiones, usted es quien lo hace!.

La investigación, el estudio y la debida consideración son muy importantes. Seria absurdo tratar de dirigir un negocio sin recabar información; pero muy rara vez usted tendrá la información que le gustaría sobre un aspecto. De manera que evalúe simplemente lo que tiene, tome su mejor decisión y enfentese a las consecuencias.

La toma de decisiones requiere que tenga confianza en si mismo y en su capacidad también es importante que comprenda que tal vez no siempre tome la decisión "correcta" . No obstante, la meta es tomar buenas decisiones. Si usted nunca toma una decisión errónea, entonces es que no se arriesga lo suficiente.

Es natural que alguien nuevo en una situación experimente temor cuando debe tomar una decisión. En este caso, es inútil recordar que en la mayoría de los casos, usted tendrá oportunidades posteriores para hacer que todo vuelva a su curso.

El líder que comete errores, pero sigue tomando muchas buenas decisiones... en vez de "decidirse a no decidir"... tendrá éxito.

### **SEA VISIBLE**

Guiar significa ir al frente. Cree una "presencia" en el trabajo. Las personas quieren verlo.

### **Más a fondo**

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

Enviándole a alguien un memorándum indicándole que haga algo nos es actitud de un líder. Su personal necesita verlo; no se oculte en su oficina ni se involucre tanto en actividades externas hasta el grado de no disponer del tiempo para dedicarlo al personal. Para guiar, usted debe proporcionar una dirección y a fin de lograrlo deben verlo y oírlo.

Muchos gerentes caen en trampas que los alejan de su personas. A algunos les agrada demasiado su puesto y creen que solo sus proyectos de su propia ambiente son dignos de su atención. Otros se aburren y se concentran en cosas que les interesan mas que las operaciones cotidianas. Algunos en realidad temen una interacción con sus empleados. Muchos ejecutivos han tenido que volver a las trincheras despues de comprender que su ausencia ha permitido que la operación se deteriore.

En ese punto, estar allí no resulta muy divertido.El solo hecho de ver al jefe crea un ambiente de estabilidad, convivencia y trabajo en equipo. Si su personal no lo ve ni sabe de usted, creara su propio sentido de equipo... sin usted... y avanzara en su propia dirección, que tal vez no es lo que usted desea.

### **ADOPTA UN CÓDIGO DE CONDUCTA.**

Establezca y comuniqué un código de conducta para su organización. Sea claro acerca de los estándares profesionales y de trabajo esperados.

#### **Más a fondo**

Las personas quieren saber que es lo que espera de ellas. Dígaselos. Tenga un código de conducta que explique lo que la compañía (y usted) esperan de ellas.

Usted crea un código de conducta para generar unidad, no para crear grupos.

Cuando las personas conocen lo que para la compañía es una conducta profesional,

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

en su elección aceptara o no. Si lo hacen, se unen en sus esfuerzos; si no lo hacen, entonces será necesario tomar alguna medida.

El código se debe concentrar en el trabajo y no pretende inferir en la vida personal de un empleado. Sin embargo, es correcto abordar las actividades externas que puedan inferir en el desempeño del trabajo, como el uso de drogas o actividad política. Por ejemplo, "XYZ no profesa ni respalda ninguna actividad política. Los empleados no deben usar el nombre de la compañía en relación con actividades políticas" También sea específico acerca de los aspectos cotidianos.

Si escuchar música en el trabajo es un problema, dígalos; si limitar el tiempo para comer es importante, inclúyalo. Si conservar aseado el lugar es una prioridad, anótelos. Sea minucioso.

Por último, sea flexible. Use lenguaje que permita la colaboración de otros, por ejemplo, "Conveniremos en respetar todos los procedimientos

### **TENGA EN CUENTA LA PERSPECTIVA MAS AMPLIA.**

Vea más allá de lo que se requiere para desempeñar su trabajo. Trate de comprender como funciona toda la organización.

### **Más a fondo.**

Para ser más efectivo como gerente, trate de organizar sus conocimientos en tres estructuras de tiempo: pasado, presente y futuro. Para emplear una metáfora de la construcción, el pasado son los cimientos sobre los cuales usted construye; el futuro es el anteproyecto para el desarrollo; y el presente es el trabajo actual.

Usted debe conocer el pasado para comprender los cimientos sobre los cuales va a construir. No creará cuantos gerentes solo empiezan a tratar de construir sin verificar antes el contexto más amplio para sus acciones.

También debe estar al tanto de lo que está sucediendo ahora. Como están funcionando sus sistemas? Como está la moral? Como es la calidad?

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

Quiénes son sus clientes? Qué está haciendo la competencia? En qué forma lo está afectando la economía? En cuanto al futuro, usted debe estar consciente de hacia dónde quiere ir usted y su organización. Cuáles son las metas?Cuál es su visión? Eso es el anteproyecto. Usted tendrá que ver la estructura del futuro a fin de guiar a los trabajadores en el presente.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

**CAPITULO 4.**  
**PORQUE EL LÍDER DEBE MANEJAR VISIÓN MISION Y**  
**VALORES.**



## **4.1 PORQUE EL LÍDER DEBE MANEJAR VISIÓN MISIÓN Y VALORES.**

Para avanzar se necesita saber que es lo que se quiere lograr, siendo esta visión. Esta misión necesita tener bases; y que mejores bases que los valores que expresan los cimientos de una persona y/o una empresa. Para lograr visión se utilizan estrategias para fijar los objetivos y metas a corto y largo plazo siendo esta la misión que fortalece a un líder. Los líderes de una corporación deben formular la declaración de la visión ya que "Una corporación empresarial no es solo una identidad económica sino una comunidad, principal de nuestra época ... Lo que el líder aspira a hacer es unir a la gente de la Organización en una comunidad responsable" En una investigación reciente se publicaron los resultados de 1,500 líderes y los cuales eran de países diferentes. Se les pidió describir las cualidades y los talentos deseables en este momento e importantes para el año 2000. Tanto en la época actual como al futuro, la cualidad personal de comportamientos predominantes, mencionada con mayor frecuencia, fue la que se debe proyectar.

"Un poderoso sentido de la visión" cuando se les solicita a los líderes mencionar el conocimiento y las aptitudes primordiales que debe poseer para el presente y el futuro para lograr una visión. La formulación de estrategias fue la más significativa destreza.

Nuestra sociedad no tiene la capacidad de lograr la grandeza a menos que los individuos en muchos niveles de aptitud adapten las necesidades de elevadas normas de desempeño significa tener las expectativas de ser mejor. Los líderes deben cerciorares de que su visión y sus valores se aplican a todos los componentes vitales: los consumidores , su gente y los accionistas. Los consumidores siempre ocupan el primer lugar. Los valores fundamentales de la visión. Los valores y las creencias son el elemento mas importante de los tres componentes de la vision.

Los fundadores de las empresas poseen un conjunto establecido de valores en el momento de crearlas casi siempre antes que ni si quiera pensar en formular una declaración formal de su misión, o conjunto de metas, los valores anteceden a la misión y a las metas. En la visión corporativa a los valores corporativos.

#### **4.2 MISION.**

Los hombres libres deben fijar sus propias metas. No existe quien les diga que hacer.

##### **JOHN GARDNER.**

La misión especial dilucida los interrogantes acerca de lo que hoy somos y lo que aspiramos a ser en el futuro.El "gran sueño" o "propósito estratégico" . La segunda parte de la misión esencial se refiere a lo que aspiramos ser. En su libro Servant Leander Ship, Roberto Greenleaf se refiere a ese propósito supremo, el gran sueño, el concepto visionario ... algo que el la actualidad esta fuera de nuestro alcance... expresado de tal manera, que exista la imaginación y desafía a la gente a luchar por algo que todavía no sabe como lograr. Cuando el gran sueño se logra articular así, atrapa a la corporación y puede llegar a convertirse en la catapulta del éxito comercial.

En el número de Harvard Business Review, correspondiente a mayo-junio de 1989, Gray Hamel y C.K Prahalad acuñaron una nueva expresión: propósito estratégico, que se refería y definía con mayor precisión a los comentarios anteriores de Green Leaf ,Hamel y Prahalad afirman que "el propósito estratégico capta la esencia del triunfo... fija un objetivo que merece el esfuerzo y el compromiso personal...

Capacidades esenciales son el aprendizaje colectivo en la organización, en particular la forma de coordinar las diferentes aptitudes de producción e integrar las múltiples corrientes tecnológicas.

Las áreas mas rentables y prósperas para una declaración de misión ampliada es vital para la definición de estrategias del crecimiento interno de la corporación si lo que buscamos es lograr cumplir con nuestras aspiraciones.

#### **4.3 VALORES**

Compartir la definición de sus valores. No existe mejor manera de asegurar el sentido de pertenencia y compromiso que la participación otorgue a los valores de

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

la importancia que da la cifra. Recuerde que todas estas personas comprenden los valores, pero no todas comprenden las cifras.

Haga que los conceptos de valores y utilidad actúen en consonancia en la búsqueda del estudio comercial, ya que ninguno de los dos pueden lograrlo independientemente.

Si acaso fuese necesario hacerlo, modifique sus valores lentamente. Ellos deben ser una fuente de estabilidad en un mundo que cambia con tanta rapidez. El sentido de los valores es como ver el corazón no cerrar la mente. Mantenga una actitud abierta a los valores importantes de su gente. Exprese sus valores en forma explícita y breve, su gente no tendrá dificultad alguna en recordarlas y transformarlas en acción con mayor facilidad.

### **Valores humanos del gerente y del personal**

Teóricamente por lo menos, es posible distinguir entre los valores:

- De la empresa
- Los del director del turno
- Los de los gerentes (administradores)
- Los de los miembros
- Los del proceso que se desarrolla

Lo propio del líder es guiar: guiar hacia un punto determinado y supuestamente valioso. El líder es el hombre de los valores. Todo líder lo es en alguna forma y ojala que todo jefe tenga un poco o un mucho de líder. Los grandes líderes son los grandes sonadores, fuertemente motivados hacia los valores humanos; y con maderas de místicos y carismáticos.

En cuanto a los miembros, cada uno llega a la empresa con sus valores, y en cada frase del proceso administrativo subyace la síntesis de los valores personales con los valores institucionales, y se plantea la tarea de apreciar los valores de la institución para poder identificarse con ella, así como de aportar los propios de cada miembro. No hablemos de una necesidad de aceptar todos los valores, pero sí los más carismáticos y destacados. La dinámica psicológica es generalmente densa y muy intensa, porque cada uno se ve afectado por los

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

valores de la institucion y por los de los diversos miembros, a la vez que tiene la posibilidad de influir con los que el trae y sustenta.

La solucion ideal es que se cree un clima de desarrollo y crecimiento hacia valores comunes; y asi el crecimiento es enriquesimiento de todos:

Ideal  
Institucional  
Social

Es inevitable que los valores del lider den la tonica a la organizacion. Para bien o para mal, lo quiera o no lo quiera, el lider es un hombre de valores, y tambien de antivalores. Lo curioso es que los diferentes tipos de liderazgo conllevan muchos valores no explicitos y publicados, sino implicitos. A sabiendas de que la mayoria de los tipos no son puros, vamos a ejemplificar cinco perfiles de lider:

#### LOS TIPOS

#### SUS VALORES

**El autocrata-dictador  
(jefe- mas que lider)**

egocentrismo  
desconfianza

imagen de seguridad (para tapar su inseguridad)

desigualdad jerarquica

rigidez

uniformidad dentro de cada nivel

obediencia ciega

Hay que notar que estos valores y antivalores son comunes al dictador manipulador (paternalista, padrino) y al dictador duro (militarista)

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

**El administrador  
(jefe, mas que lider)**

eficiencia  
reglamentos  
obediencia  
disciplina  
trabajo duro  
lealtad a

la institucion

**el carismatico**  
vacacion, mision  
participacion  
vision  
entusiasmo  
trascendencia  
empatia  
prestigio  
creatividad  
**el democratico**  
dialogo  
participacion  
dignidad humana  
respeto  
igualdad  
creatividad  
sinergia  
(interdependencia)  
responsabilidad  
compartida  
servicio  
**el laissez-faire**  
comodidad

(o anarquico)

libertad/libertinaje

rutina

En un intento de reducir lo multiple a lo singular, terminados en dos polos que representan los valores humanos que toda empresa debe buscar y salvaguardar: el respeto a la dignidad de las personas y el bien comun. Son los dos faros que deben siempre dominar el horizonte del ejecutivo.

La realidad es que muchas veces el dirigente, con su escala de valores, se impone y la impone a la institucion, olvidando que el buen liderazgo debe reflejar los valores de los seguidores mas que de los de un personaje poderoso.

Aqui se nos ofrece la ocacion de hacer un analisis de los niveles psicologicos de la existencia. Hay muchas maneras de clasificar al hombre (mas en concreto, al personal de las empresas). Estos son seis niveles de existencia psicologica: tribal, egocentrico, conformista, manipulativo, siciocentrico y existencial.

Tribal: expresa una forma de vida basada en tradiciones y mitos; caracterizada por actitudes conformistas, ritualistas, magicas. El sujeto carece de valores propios y reacciona a las situaciones con poco mas que el esquema "Estimulo-Respuesta".

Egocentrico: el individuo a llegado al nivel de la autoconciencia; pero se percibe a si mismo como separado de los demas y se siente "yo frente al mundo". Para sobrevivir en semejante contexto, quiere actuar con destreza, defensa, orgullo, imposicion.

Comformista: manifiesta la conviccion de que sus perspectivas de vida son mas faciles y agradables si sigue por los caminos trillados; y adopta el papel de resignado, modesto, sumiso, superdisciplinado, superaculturado, domesticado. En caso de duda prefiere el autoritarismo de sus jefes a la libertad.

Manipulativo: busca el poder como afirmacion personal; pretende dominar el medio ambiente, no por la fuerza sini conociendo secretos y aprovechando

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

contactos y "amistades". Se le puede encontrar en puestos ejecutivos, temido y admirado.

Sociocentrico: pone gran valor en el sentido de afiliación o pertenencia. Le interesa mucho ser aceptado por sus compañeros y por las autoridades. Valoriza más la cooperación que la competencia, más la persuasión que la imposición, más la educación que la política. Rechaza la violencia y se abre con entusiasmo hacia los demás.

Existencial: Es proactivo; sabe siempre ubicarse en el "aquí y ahora"; se mueve mucho por los valores de producción y poco por valores de mera satisfacción de carencias. Reconoce la belleza de la vida humana. Valoriza la espontaneidad y la creatividad. Respeta a las personas y es tolerante de las diferencias. Es la persona verdaderamente libre y al mismo tiempo, solidaria y bien socializada.

Es natural que cada uno de estos tipos reaccione en forma peculiar a las estrategias de los administradores y de la autoridad en general.

Cada uno de estos seis tipos requiere ser tratado de una forma especial. Los estudios más recientes sobre el liderazgo concluyen que este debe ser "situacional", teniendo en cuenta los grados de madurez y los valores de los sujetos.

Muchos problemas surgen a diario por falta de acoplamiento entre las posiciones existenciales y los estilos de administración.

Se quiera o no se quiera, el estilo de administración debe ser más de humanismo que de economía en el sentido estrecho; más de filosofía que de tecnología.

## **LOS VALORES Y LA EXCELENCIA**

### **OBJETIVOS**

1.- Examinar como determinadas actitudes hacia ciertos valores pueden ser la clave de la excelencia empresarial, y decidir actuar en consecuencia.

## La Gerencia Basada en el Liderazgo.

En todas partes, los hombres superiores y las grandes empresas han tendido a la excelencia, y no se han dado paz hasta sentir que la han alcanzado. La excelencia el distintivo de los grandes.

Que es la excelencia?

En si, la palabra (del latin ex=fuera y cellere=llegar,arribar a)significa sobresalir, distinguirse, hacerse notar. Por el uso la ha hechomuy afin a la idea de perfeccion y es obvio que representa uno de los valores mas apreciable.

En general la excelencia es un valor abjetivo, o determinativo de otros valores, la mayoría de los cuales pueden darse en muy diversos grados. La excelencia conlleva la idea de comparacion y por lo tanto es mas un valor de las empresas que de los individuos, porque la competitividad tiene mas parte en la vida de las empresas que en la de los individuos.

## Las empresas-estrella.

Los investigadores, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, realizaron un estudio bastante serio sobre los factores distintivos de las muy brillantes empresas de Estados Unidos; Y como resultado se encontro que son ocho los factores clave del exito y de la grandeza empresarial:

- 1.- Habitual disposicion a la accion; en vez de empantanarse en analisis interminables y en estudios de comites.
- 2.- Contacto cercano y activo con la clientela, captando sus necesidades y gustos, y dialogando siempre con este publico.
- 3.- Cierta autonomia de los departamentos, que los hace sentir como pequenas empresas dentro de las empresas y los estimula a pensar y actuar creativamente.
- 4.- Productividad atravez de la gente, inculcando en todo el personal la conciencia y la conviccion de que su trabajo es muy importante, y que ellos participan y participaran del exito de la compania.
- 5.- Valores claros y muy bien asimilados; con definida caracterizacion de algunos valores esenciales para la compania.

1020130082



La Gerencia Basada en el Liderazgo.

6.- Fidelidad a la propia linea; permaneciendo en los negocios en que la compania tiene experiencia y competencia.

7.- Sencillez organizativa; el organigrama tiene pocos niveles, los estrictamente necesarios.

8.- Conjugacion de propiedades 'flojas" y estrictas o "apretadas"; es decir, un clima de gran entrega a los valores esenciales de la compania y de flexibilidad y tolerancia en todo lo demas.

Como vemos, campeon aqui los factores humanos, mas que los tecnologicos, y en algunos puntos, como el 5 y el 8 los valores son el centro y el eje de la excelencia empresarial.

## **Evolucion hacia la excelencia**

### **El poder de la autoimagen**

A lo largo de la historia y atravez de las experiencias, casi insensiblemente cada empresa va formando yn consolidando una autoimagen que responde a las preguntas; quienes somos?, que hacemos?, como somos?, que imagen tenemos?, que valemos?, hacia adonde vamos?, Y se va creando un sistema de reflejos condicionado, listos a funcionar en forma automatica ante los estímulos que se van presentando.

Si la autoimagen es positiva ("somos capaces" "somos poderosos" "la gente nos acepta y nos respeta"...), se convierte en el mas eficaz propulsor hacia el exito; y si es negativa, es el mas resbaladizo tobogan hacia el fracaso. Por supuesto, en ambos casos – el de la persona fisica y el de la persona moral- la autoimagen puede modificarse a travez de una reeducacion.

### **Los objetivos**

Siempre es posible distinguir una realidad presente de una situacion ideal; tomar distancia entre el "quienes somos?" y el "quienes deseamos ser?".

El primer efecto y benefico de una autoimagen es la fijacion de objetivos estimulantes, realistas, bien definidos y portadores de valores solidos, fruto todo esto de seguridad en uno mismo, de creatividad y del habito de tener

## La Gerencia Basada en el Liderazgo

suenos ambiciosos. Dichos objetivos, a la vez, nacen de y llevan a una sensación de esfuerzos, energía, poder y compromiso, ponen en movimiento los mecanismos creativos, liberan las potencialidades latentes y consolidan la vivencia de que *existamos para progresar y triunfar, no para fallar*.

En este contexto los individuos y los equipos se sienten más actores o proactores que meros reactivos.

### *La visualización*

Quiero citar una experiencia personal: en un seminario a académicos apliqué el siguiente ejercicio: coloque sobre una mesa una minicanasta de básquetbol (el aro mide tres y medio centímetros de diámetro). Y puse a disposición del grupo una pistola de aire y una bola de unicel, del tamaño de una pelota de ping pong. Con un poco de habilidad era posible mantener la bola suspendida en el aire, accionando la pistola. Invite a los participantes a pasar a todos por turnos a "meter canastas", es decir a pasar la bola a través del aro. Menos de la mitad lo lograron. Luego los invite a relajarse y a un ejercicio de visualización, durante diez minutos, sentados.

A continuación lo volvieron a intentar. Esta vez todos lograron "meter canasta". Tenemos aquí una de las tantas pruebas del poder de la imaginación creativa y de cómo el imaginar los cambios deseados, visualizar con vivacidad y colorido el éxito, es un buen camino para realizar nuestras potencialidades, para cargar nuestras baterías y para convertir las crisis en oportunidades.

Los individuos practican esto por lo general a solas, con la técnica de los ojos cerrados y la relajación muscular. Las empresas tendrán que buscar las modalidades más adecuadas.

Así pues, ya que "la idea de éxito es éxito", hay que acostumbrarse a ganar las batallas dentro de uno mismo, antes de salir al campo de la lucha (o transacción o negociación) exterior.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

### **La competencia externa e interna**

El saber romper hábitos trillados, el incursionar en nuevos terrenos y descubrir más y más facetas de la propia identidad, es lo que mantiene a las empresas jóvenes, vigorosas, siempre actualizadas y creativas.

Para ello son prerequisites actitudes de amplitud de visión, apertura y creatividad; pero también el recurso a conductas muy específicas, tales como:

- Buscar siempre nuevos contactos y nuevos amigos .
- Interarse por líneas nuevas de productos y servicios.
  
- Recolectar y clasificar informes sobre las necesidades cambiantes del medio ambiente.
- Desarrollar en cada miembro de la institución conciencia de que la dignidad personal se consolida a través del trabajo productivo y creativo.
- Fomentar en todos, a través de un clima psicológico adecuado, la espontaneidad, la flexibilidad y la tolerancia.
- Cultivar la empatía, hecha de altruismo, de respeto y de adaptación.
- Defenderse de la tendencia a etiquetar a las personas y a las situaciones, porque el que etiqueta cosifica, enajena y conajela.
- Estudiar seriamente los dinámicos psicológicos y sociales de la creatividad.

### **La disposición a actuar**

Es la fuerza de vivir el presente y reaccionar "aquí y ahora" a lo que está sucediendo, y no tanto a clichés o a esquemas mentales teóricos; la fuerza de saber distinguir oportunamente entre los hechos y las ideologías. Hay que denunciar la manía de procrastinar(=dejar para mañana) como una forma de evadir, de autoengañarse, de autorrobarse y de perder oportunidades.

### **El saber perdonarse**

Todos o casi todos los individuos necesitamos perdonarnos; aceptar que las equivocaciones y las fallas son parte normal de la vida.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

La psicología del aprendizaje nos habla a cada pasode "metodo de ensayo y error". Todos aprendimos a caminar, a hablar, a escribir, a traves no de cientos, sino de miles de fallas y de equivocaciones.

Son normales los errores y hasta los disparates, pero no tienen por que originar un pleito de las personas consigo mismas. Hay una enorme diferencia – y debe mantenerse – entre "fracase en tal cosa" y no "soy un fracaso".

Las personas morales han de proceder en esto como las personas físicas; seguir la marcha hacia el exito y la excelencia, reconciliandose consigo misma despues de cada tropiezo.

*La participacion*

Si en vez de cerrarse uno en si mismo se abre al dialogo sincero y genuino, garantiza las proporciones de varios sistemas de valores y habra un sustancial enriquecimiento.

En conclusion, *el binomio "Comunion y Participacion" podria expresar en sintesis la quintaesencia de los valores.*

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

**CAPITULO 5.  
EL GERENTE COMO LÍDER.**

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

### **5.1 EL GERENTE COMO LÍDER.**

Una nueva y mejor manera de administrar es siendo líder. El gerente es el administrador de una empresa, o etc. , es quien dirige a la empresa y a la gente, planeando, organizando dirigiendo y controlando. El enfoque del gerente es que para obtener altos niveles de productividad se deben de mejorar los métodos y procedimientos de trabajo, preocupándose principalmente por la forma en que se ejecutan las tareas.

Es necesario que el gerente sea líder y su enfoque es que para lograr altos rendimientos de productividad se deben mejorar las relaciones humanas en los grupos de trabajo, preocupándose principalmente por mantener un ambiente de relaciones interpersonales adecuado.

En el liderazgo el poder no es por la posición sino por que es concedido por el grupo. En el liderazgo se busca que el hombre sea creativo y se le motiva convenientemente, pero el administrador piensa que el hombre por naturaleza es perezoso e indigno de confianza.. Con el liderazgo las políticas, objetivos, metas, están abiertos a discusión.

El gerente debe ser líder para guiar a sus compañeros de equipo hacia la visión establecida por la compañía o por el mismo mediante la misión, estableciendo los proyectos, objetivos y metas el líder debe tener los valores personales bien definidos y actuar conforme lo que dice para que con su ejemplo ponga la muestra.

Las "reglas para los gerentes", expresadas por los gerentes a nivel superior y medio y por los empleados resultaron increíblemente similares... tanto en el terreno lucrativo como en el no lucrativo. La base universal fue el enfoque sobre las personas y las habilidades de las personas. Escuchar, escuchar, escuchar se repitió una y otra vez. Hablar con las personas, saber lo que quieren y comunicar, comunicar, comunicar.

Integrar a las personas para que trabajen de manera coordinada y con una actitud proactiva es un requisito para alcanzar la EFICIENCIA.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

De nada sirven los objetivos y las metas si no hay "quien las realice" para convertirlas en realidad. De nada sirven las soluciones si se quedan escritas en la minuta y olvidadas en la mente de varios.

Lograr la "integración" total, contar con la "voluntad", la "energía" y el "compromiso" incondicional es posible si se trabaja para convertir un grupo de personas en un equipo de colaboradores. Hacer más con menos, encontrar nuevas alternativas, superar record y tener una larga fila de personas deseosas de ingresar a la organización, son indicadores de que existe un trabajo en equipo.

En un "equipo todos ganan". En un equipo todos compiten a título personal. En un equipo hay "generosidad y abundancia", en un grupo la duda inhibe los resultados.

El Líder Gerente debe lograr que las personas a su cargo trabajen en equipo y evitar que trabajen en grupo. Y algunos de los elementos principales para integrar un equipo son: comunicar, explicar, preguntar, compartir, reconocer y escuchar, también promover la libre expresión, el consenso, la confianza mutua, la flexibilidad. El que se trabaje en equipo ni implica librarse de tropezones, pero el interés de salir juntos a triunfar los une y los ayuda a superar los obstáculos.

Un Líder Gerente que es incapaz de ganarse la voluntad de su gente, no es

Líder

Gerente.

La Industria de hoy, más que otra cosa, necesita verdaderos líderes que guíen y dirijan a la Industria y Compañía en general. Y no estoy afirmando que falten gerentes, en realidad no es la cantidad sino la calidad. En la Industria no hacen falta gerentes, sino buenos gerentes, "gerentes-líderes".

En fin, líderes que vivan y convivan con toda la gente a su cargo. Lo que más necesita la Industria son auténticos Líderes que guíen y dirijan a la gente y la conduzcan a lograr la excelencia en sus diferentes desempeños y lograr que desarrollen sus talentos al nivel de excelencia.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

Injustamente hemos querido culpar a los gerentes del problema de falta de liderazgo en la Industria. Y por lo tanto, se anade, si son culpables, en ellos esta la solucion. Y siempre estamos exigiendo mas y mejores gerentes que renueven la Industria. Esto es falso, porque los gerentes no son otra cosa que el reflejo y producto de la Industria. Si los pueblos tienen los gobiernos que se merecen, en la Industria pasa lo mismo. Mas bien lo que se debe preguntar es lo siguiente: Hemos hecho algo por tener mejores lideres?, De que otra parte van a surgir lideres renovados, sino de la misma Industria que va rumbo a la excelencia?, Quienes seran los futuros lideres que guien y dirijan a la Industria sino aquellas personas debidamente preparadas, entrenadas y capacitadas con la nueva tecnologia y se quieran comprometer?

Creo que ya es tiempo de dejarnos de lamentar la falta de lideres. Muchas veces este lamento no es sino una excusa a nuestra pasividad y falta de compromiso. Si queremos lideres, empecemos a formarlos en nuestras familias, nuestras comunidades, nuestras Industrias y Escuelas. Esto si esta en nuestras manos. De alli surgiran los nuevos lideres gerentes que la Industria necesita.

### **La funcion del gerente como lider frente a un equipo.**

La funcion del lider en la discusion en equipo debe estar centrada en el equipo. Esto significa que el lider debe compartir su responsabilidad para las funciones de liderazgo, que son las de tarea y de apoyo. De manera que, ademas de desempenar estas funciones (de tarea y de apoyo) con los demas integrantes del equipo, debe alentar a que los demas las desempeñen. Con su conocimiento de las personas y de la comunicacion, influira sobre el equipo en la discusion, de tal manera que todos sus miembros daran lo mejor de si mismos para alcanzar los objetivos propuestos. Su estilo de liderazgo no sera impositivo, si no persuasivo, y sobre todo el mismo sera un modelo del tipo de comportamiento de comunicacion apropiada para la discusion, de tal manera que los demas querran imitarlo. No tendra que dirigir, imponer, exigir, castigar, su influencia sera imperceptible, pero real.



La Gerencia Basada en el Liderazgo.

El lider debe escuchar atentamente y observar la comunicacion no verbal de los miembros para estar consciente de sus necesidades, sentimientos, interacciones y conflictos.

El rol del lider debe servir como consultor, consejero, maestro y facilitador, en lugar de director o administrador del equipo.

El lider debe ser un modelo de la conducta de liderazgo apropiada.

El lider debe establecer un clima de aprobacion para expresion de sentimientos ademas de las de ideas.

El lider debe alentar al equipo en forma lenta y gradual a autoevaluarse.

El lider debe ceder la ultima palabra al equipo en todas aquellas situaciones en las que puede tomar las decisiones.

Con este tipo de liderazgo el lider fomenta la discusion y logra que todos los participantes aporten sus mejores ideas.

El lider debe ser una persona con que la gente le guste conversar es alguien que ve a los ojos cuando le hablan y se concentra en lo que le dicen. Ademas cuando alguien se traba y no sabe como explicarse, el lider completarle la frase o sugerirle una palabra, como si supiera que es lo que tratan de decir.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

**CONCLUSION.**

## CONCLUSION

1.- Para que el corporativo logre llevar a cabo la visión , la misión con mejora continua se necesita que la gerencia desarrolle habilidades del liderazgo , consiguiendo así la iniciativa y la participación del personal.

2.- Las teorías se demuestran con la investigación y las investigaciones llevan análisis bibliográficos.

3.- La definición de la gerencia basada en el liderazgo es mi teoría a demostrar en esta tesis para adquirir los conocimientos necesarios para hacerlo.

4.- El líder crea y renueva la visión corporativa, incluyendo los valores, la misión y metas a largo plazo logrando los objetivos. Lo propio del líder es guiar hacia un punto determinado y valioso. El líder es un hombre de valores. El líder asume una responsabilidad para dirigir los esfuerzos del corporativo. Tiene compromiso personal e iniciativa. Establece valores específicos en el corporativo.

La gerencia basada en el liderazgo se hace responsable en el mejoramiento continuo del corporativo.

El gerente para desarrollar el liderazgo debe tener habilidades evidentes y menos evidentes , crea ambiente grupal .

Utiliza el método de planear - hacer , estudiar y controlar para el proceso de mejora continua de los sistemas.

5.- La visión debe dar a entender claramente la posición de la corporación y proponer aspiraciones . La visión está constituida por valores , misión y metas y con un amplio criterio.

Una de las metas de la formulación de la visión y su proceso de renovación es demostrar el liderazgo en muchos campos.

6.- Con los valores se promueve la cultura organizacional.

Con los valores se pueden lograr cambios estructurales , antecedentes , hechos y disposiciones que demuestran la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr la cultura de calidad integral que haya sido inspirada por

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

alta dirección de su organización. Valor es el grado de perfección de una persona.

Los valores corporativos son las reglas o pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de orden , seguridad y desarrollo y son modificados, también se pueden agregar valores a la corporación.

El líder es el hombre de valores. Los valores y la misión , se dirigen al compromiso , mientras que el compromiso corporativo representa la aceptación de la visió del líder (Valores , Misión y Visión): son el núcleo de la esencia del liderazgo.

7.- La síntesis de los valores básicos y escenciaials de una institución se conocen hoy con el nombre de misión. La misión de una corporación debe ser consistente con los valores compartidos de la corporación.

Una buena estructura de misión organizacional proporciona a los empleados un sentimiento compartido de propósitos y dirección y oportunidad.

La misión debe mostrar los que's y no los como's.

8.- El punto de partida del modelo administrativo por calidad integral son los clientes y sus requisitos , los mercados , los compromisos contraídos con ellos y el sistema para determinar susatisfacción.

Una vez identificados los mercados y requisitos de los clientes el corporativo debe de desarrollar la visión , misión y factores claves de desempeño del negocio , que que sirvan para enfocar los esfuerzos de toda la organización.

Una vez establecidos los factores críticos se determinan los indicadores de medición.

9.- El gerente debe de tener habilidadaes para administrar y también para el liderazgo.

10.- En un corporativo se necesita saber que es lo que se quiere lograr , para esto se debe de desarrollar una visión específica. Esta visión necesita tener como bases los valores.

Para lograr la visión se utilizan estrategias para fijar los objetivos y metas a corto , mediano y largo plazo siendo esta la misión.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

Se debe de declarar la visión ya que una corporación empresarial no es solo una identidad económica sino una comunidad principal de nuestra época.

11.- El gerente como líder es una solución a lograr altos rendimientos de productividad en base al mejoramiento de las relaciones humanas en los grupos de trabajo.

En el liderazgo se gana la autoridad no por la posición , sino que es concedido por el grupo; logrando que el hombre sea creativo y se le motiva convenientemente , y se le toma en cuenta.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

**RECOMENDACION.**

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

## **RECOMENDACION.**

1.- Para que el corporativo logre mejores resultados en la visión y la misión , mejorando continuamente , la gerencia necesita desarrollar las habilidades de liderazgo.

2.- Cuando tengas alguna teoría investiga para demostrarlo bibliográficamente o por cualquier método.

3.- Si no tiene las habilidades de liderazgo investigue o lea esta tesis para desarrollarlas , ya que estas son de gran ayuda para desarrollar y superarse en el puesto de trabajo que ocupa., y logre más fácilmente sus objetivos.

4.- Debes desarrollar las habilidades y cualidades del liderazgo , para lograr el proceso de mejora continua y obtener sus resultados.

5.- Debes fijar la visión, misión y los valores del corporativo.

6.- La visión necesita ser desarrollada en cada corporativo .

La visión debe tener la fuerza suficiente para arrastrar a los seguidores por la senda escogida. Para hacer frente la visión es neccesaria comunicarla a varios criterios públicos.

7.- Los valores se deben relacionar con la visión , misión y las políticas operativas del corporativo.

Se seben desarrollar planes , actividades y avances para comunicar , aceptar , integrar y reforzar los valores.

Para que puedan lograr cambios estructurales , hechos y disposiciones que demuestran la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de calidad integral que haya sido inspirada por la alta dirección de la corporación se necesita establecer y definir los valores corporativos.

Para lograr el grado de perfección de una persona en base a los valores , ya que el hombre de valores es el líder.

Para lograr el núcleo de la esceencia del liderazgo se necesita tener en la corporación valores , misión y valores.

Antes de definir una misión especifica se requiere definir un conjunto de valores.

## La Gerencia Basada en el Liderazgo.

El proyecto de misión debe ser motivante e inspirador debe mostrar los que's y no los como's.

8.- Como modelo de administración utilice la calidad integral. y como base tome a los clientes e identifique sus factores críticos y elabore un sistema para determinar su satisfacción.

Ya que sean identificados los mercados y requisitos de los clientes y el corporativo pueda enfocar los esfuerzos de toda su organización debe de desarrollar la visión misión y valores. Se deben de establecer los factores críticos para determinar los indicadores de medición.

9.- El gerente debe desarrollar más habilidades de liderazgo y administración.

10.- Es recomendado desarrollar una visión para expresar lo que el corporativo quiere lograr y enfocar todos los esfuerzos del corporativo.

Se recomienda utilizar estrategias para fijar los objetivos y las metas a corto , mediano y largo plazo para lograr la visión.

11.- En la gerencia se recomienda que desarrolle el liderazgo para lograr más altos rendimientos de productividad , participación iniciativa y creatividad de hombre motivandolos convenientemente.



La Gerencia Basada en el Liderazgo.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

## **GLOSARIO DE TERMINOS.**

**Estrategia:** Arte de dirigir las operaciones empresariales. Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de misión.

**Corporación:** Entidad de todo tipo asociativo contituida con fines de interes públicos.

Compañía o sociedad anónima.

**Gerente:** El que dirige los negocios en una sociedad anónima.

**Integral:** Contribuir , entrar a formar parte de un todo.

**Desarrollar:** Hacer que crezca un organismo.

Dar incremento a una cosa. Explicar un plan , una estrategia , etc. y llevarla hasta sus últimas consecuencias.

**La Gerencia Basada en el Liderazgo.**

## **BIBLIOGRAFÍA.**

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Eileen Mcentee. Comunicación Oral.

Edición actualizada.

Editorial Mc. Graw Hill.

México. 1996.

Rodríguez Estrada. Mauro. Los Valores Clave de la Excelencia.

Segunda edición.

Editorial Mc.Graw Hill.

México. 1996.

García Martínez, Munch. Fundamentos de la Administración.

Quinta Edición.

Editorial Trillas.

México. 1990.

Hyland, Bruce. Yost, Merle. Reflecciones para los gerentes.

Tercera Edición.

Editorial Mc.Graw Hill.

México. 1995.

Castaneda, Luis. Sueno de un Gerente con Dios.

Doceava Edición.

Editorial Poder.

México 1997.

Gleeson, Kerry. El Programa de Eficiencia Personal.

Tercera Edición.

Editorial Mc.Graw Hill.

La Gerencia Basada en el Liderazgo.

México 1996.

Cantú Salinas , Ma. Guadalupe. Manual de Ortografía.

Primera Edición.

Editorial U.N.A.L.

Monterrey 1991.

