BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

"IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DE 360 GRADOS PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN EL ESTADO DE PUEBLA"

DIRECTOR DE TESIS:

M.A. Jesús Urrutia Alvarado

TESIS

Para obtener el grado de:

Maestro en Administración

PRESENTA(N):

C.P. Ana María de la Rosa Martínez

C.P. Jesús Hugo Aguayo Calixto

C.P. María Eugenia Villalba Flores

Puebla, Pue. Febrero 2014

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

"IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DE 360 GRADOS PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN EL ESTADO DE PUEBLA"

DIRECTOR DE TESIS:

M.A. Jesús Urrutia Alvarado

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración

Presenta(n):

C.P. Ana María de la Rosa Martínez

C.P. Jesús Hugo Aguayo Calixto

C.P. María Eugenia Villalba Flores

Puebla, Pue. Febrero 2014

M.A. Elisa Guillermina Del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto, el que suscribe, en mi calidad de **DIRECTOR DE LA TESIS** denominada: **"Implementación del Modelo de Liderazgo de 360 Grados Para Aumentar la Efectividad de los Proyectos en las Medianas Empresas de Servicios en el Estado de Puebla"**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

María Eugenia Villalba Flores
Ana María de la Rosa Martínez
Jesús Hugo Aguayo Calixto

Informo a Usted que a mi juicio, el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 12 de Diciembre de 2013

A t e n t a m e n t e

M.A. Jesús Urrutia Alvarado

BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
13 DIC 2013
RECIBIDO
SEC. DE INV. Y EST. DE POSTGRADO

M.A. Elisa Guillermina Del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto, el que suscribe, en mi calidad de **ASESOR DE LA TESIS** denominada**: "Implementación del Modelo de Liderazgo de 360 Grados Para Aumentar la Efectividad de los Proyectos en las Medianas Empresas de Servicios en el Estado de Puebla"**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

María Eugenia Villalba Flores
Ana María de la Rosa Martínez
Jesús Hugo Aguayo Calixto

Informo a Usted que a mi juicio, el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 12 de Diciembre de 2013

A t e n t a m e n t e

Dr. José Gerardo Vera Muñoz

M.A. Elisa Guillermina Del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto, el que suscribe, en mi calidad de **ASESOR DE LA TESIS** denominada**: "Implementación del Modelo de Liderazgo de 360 Grados Para Aumentar la Efectividad de los Proyectos en las Medianas Empresas de Servicios en el Estado de Puebla"**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

María Eugenia Villalba Flores
Ana María de la Rosa Martínez
Jesús Hugo Aguayo Calixto

Informo a Usted que a mi juicio, el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 12 de Diciembre de 2013

A t e n t a m e n t e

Mtro. Juan Bernardino Soriano Ventura

BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
13 DIC 2013
RECIBIDO
SEC. DE INV. Y EST. DE POSTGRADO

Oficio No. FCP-SIEP/114/14
Asunto: Digitalización de Tesis

C. JESÚS HUGO AGUAYO CALIXTO
ANA MARÍA DE LA ROSA MARTÍNEZ
MARÍA EUGENIA VILLALBA FLORES

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **"IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DE 360 GRADOS PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIO EN EL ESTADO DE PUEBLA"**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.**

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

SECRETARÍA DE INV. Y EST. DE POSGRADO
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Atentamente
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 04 de febrero de 2014.

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.

c.c.p. SIEP
ECA/ERR*

Dedicatorias y Agradecimientos

Quiero agradecer y dedicar este logro a Dios y mis Padres por hacerlo posible, por todo su apoyo, su ejemplo, su entrega, sus enseñanzas, su amor, por estar en cada paso a lo largo de toda mi existencia, y a mi mejor amigo, quien me ayudó, alentó, soportó y creyó en mí para compartir, no solo este proyecto sino toda su vida, mi ahora esposo y compañero, quien cada mañana me alienta con su amor para comenzar y hacer mejor cada día.

Agradezco a mis compañeros y amigos, y a mis jurados y maestros por andar conmigo este camino y compartir su trabajo, su tiempo, su esfuerzo, sus conocimientos y juntos culminar este, nuestro proyecto, nuestro logro.

C.P. Ana María de la Rosa Martínez

A toda mi familia, por su apoyo, compañía y cariño.

C.P. Jesús Hugo Aguayo Calixto

A Dios por bendecirme en cada etapa de mi vida.

A Mis Padres y hermanos por su perseverancia, su amor y su sabiduría que me han guiado a lo largo de mi vida.

A mi novio por caminar junto a mí y ser parte de mi vida.

A mis amigos por su apoyo incondicional.

A mis profesores por el conocimiento recibido durante mi formación académica.

C.P. María Eugenia Villalba Flores

RESUMEN / ABSTRACT

La mayoría de los proyectos tienen dificultades durante su proceso de ejecución, las medianas empresas de servicios, tienen que ejecutar dichos proyectos con el fin de sobrevivir y crecer, el liderazgo de los proyectos es parte fundamental en la adecuada ejecución de los mismos, el liderazgo no siempre se da en la parte más alta de la estructura organizacional.

El liderazgo de la zona intermedia es un elemento que nos permite aprovechar a las personas que se encuentran en el centro de la organización, así como de las ventajas que se obtienen al que pueda interactuar con los superiores, compañeros o pares y subordinados, esta persona se encuentra en la zona con mayor posibilidad de conocer la mayor cantidad de detalles, y si a esto le agregamos las características del líder de 360°, el cual no únicamente se apoya en el liderazgo que le otorga el puesto, si no que trabaja los distintos aspectos y condiciones del trato con las personas, con la suficiente confianza de permitirle que los dirija hacia una mejor ejecución de los proyectos, los cuales tienen problemas como lo es el entregarlos más allá del plazo establecido, a un costo mayor, con un mayor esfuerzo, problemas de los cuales, el factor humano, nos permitiría el alcanzar las metas y proyectos, propuestos, si bien la mayoría de las personas no conoce el concepto del liderazgo de 360°, estas lo aplican en su actividad cotidiana, entregando en sus diversos campos resultados interesantes.

ÍNDICE

Pág.

I. Introducción i

II. Planteamiento del problema ii

III. Justificación iv

IV. Objetivo General vi

V. Objetivos Específicos vii

VI. Preguntas de Investigación viii

VII. Hipótesis ix

VIII. Variables x

IX. Diseño Metodológico xi

X. Alcances y limitaciones xii

Capítulo I

Marco Teórico de Referencia

1.1 Conceptos 1

1.2 Funciones del Liderazgo 4

1.3 El líder nace o se hace 4

1.4 La influencia del líder de 360° 6

1.5 Enfoques a partir de los cuales se puede definir la creación de un líder 8

1.6 Habilidades de Liderazgo requeridas 14

1.7 Clasificación de Liderazgo respecto a la tarea o al grupo social 15

1.8 Estilos de Liderazgo y su aplicación para el Liderazgo de 360° 16

1.9 Desafíos del Liderazgo de 360° 21

Capítulo II

La Mediana Empresa de Servicios en Puebla

2.1 Conceptos 23

2.2 Estructura de las Organizaciones en México 25

2.3 Estructura de las Organizaciones en Puebla 30

2.4 Medianas Empresas 34

2.5 Razones de la existencia de las Medianas Empresas 35

2.6 Ventajas y Desventajas de las Medianas Empresas 36

2.7 Problemas que enfrentan las Medianas Empresas 38

2.8 Medianas Empresas de Servicios 40

2.9 Tipos de Empresas Medianas de Servicios 41

2.10 Liderazgo en las Medianas Empresas de Servicios en Puebla 43

Capítulo III

Proyectos en las Medianas Empresas de Servicios

3.1 Conceptos 45

3.2 Proyectos 48

3.3 Eficiencia y Eficacia de los Proyectos 49

3.4 La eficiencia mediante el desarrollo del liderazgo de 360° 55

3.5 Elementos de los Proyectos 57

3.6 Planificación del Proyecto 59

3.7 Procesos en el Desarrollo del Proyecto 61

3.8 Liderazgo de Proyectos 62

3.9 Funciones Específicas del Líder de Proyecto 63

3.10 Importancia del Líder de Proyectos 64

3.11 Líder de 360° en los Proyectos 65

3.12 Problemas de los Proyectos 67

Capítulo IV

Análisis de la efectividad del modelo de 360° en las Medianas Empresas de Servicios en Puebla

4.1 Aplicación de Cuestionarios 69

4.2 Análisis de Resultados por Empresa 86

4.3 Resultados e Interpretaciones Generales 98

Conclusiones 107

Referencias Bibliográficas 111

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca demostrar cómo mediante la aplicación de la teoría de liderazgo de 360° de John C. Maxwell se puede aumentar la efectividad de los proyectos en las medianas empresas de servicios en el Estado de Puebla, con el fin de que estas amplíen sus probabilidades de permanencia, crecimiento y desarrollo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática que enfrentan las medianas empresas en México actualmente, y que ponen en riesgo su existencia es de diversa índole, como el que se constituyen la falta de administración, organización, coordinación, trabajo en equipo, liderazgo, no se toma en cuenta la importancia de un buen líder al frente de todo un equipo de trabajo, no se estudia y/o monitorea las características y habilidades de los trabajadores, para que a través de un buen líder se sientan motivados, y sean creativos para el mejor funcionamiento de la empresa para la cual trabajan, en realidad, no se le da a los recursos humanos la importancia que en realidad tienen.

Cuando los trabajadores no se encuentran motivados o satisfechos, se cree que no son aptos para el trabajo, mas sin embargo, no se analiza si en realidad el líder cuenta con las habilidades necesarias para que el personal de la empresa trabaje acorde a los objetivos y necesidades de la organización; un buen líder, es capaz de aplicar sus conocimientos y habilidades para la realización de los objetivos.

Diferentes estudios han identificado la problemática de la falta de un líder eficiente en las empresas, y sobre todo en México, donde se habla de la problemática estructural, refiriéndose a la Dirección y Administración, ya que atañen a la ausencia de un sistema de administración formal, deficiente control del personal y trabajo en equipo, falta de visión a largo plazo por parte de los directivos, donde muchas veces ocupan cargos para los que no son aptos.

En la mediana empresa el resultado de ausencia de especialización no permite identificar la ventaja competitiva que dará el valor agregado al producto o servicio final e intentará competir en toda la línea de productos o servicios con sus competidores; otro aspecto es la problemática que se presenta en toda relación humana, con sus grupos de interés.

Creemos que es necesario destacar la existencia de las relaciones humanas de liderazgo y conducción de grupos para así entender un poco mejor la revolución de los últimos años en cuanto a teorías de capital humano, las cuales llegan a considerar al trabajador como el insumo vivo más importante, fundamental para el funcionamiento de una organización. El entender las virtudes del líder y su forma de actuar puede contribuir necesariamente al desarrollo sostenido de las organizaciones

Debido a que existe una gran cantidad de proyectos en las medianas empresas aun cuando existe una planeación adecuada, control y procedimientos no sobreviven debido a la falta del líder adecuado, se propondrán soluciones al problema de la falta de liderazgo considerando que estas son una fuente importante de trabajo en Puebla.

III. JUSTIFICACIÓN

Durante el Desarrollo de nuestra actividad laboral hemos observado que existen proyectos que su fin u objetivos son de gran importancia para las organizaciones, por tal motivo, han recibido el apoyo tanto financiero, como con el respaldo de los Directivos, en dichos proyectos se presentan elementos en común que originan: mayores costos a los contemplados, necesidad de duplicar esfuerzos, aumento del periodo de ejecución, originando un mayor riesgo de que dicho proyecto fracase.

En México a las micro, pequeñas y medianas empresas se les denomina MIPYMES y estas participan con un porcentaje importante del total de las empresas que se encuentran en nuestro país, de igual forma colaboran para el desarrollo y crecimiento nuestra economía. Alfredo Reyes Kraft, coordinador del Grupo de Banca y Comercio Electrónico de la Asociación de Bancos de México (ABM), destacó la importancia de impulsar a las MIPYMES, ya que son las que generan 7 de cada 10 empleos en el país y el 50% del Producto Interno Bruto (PIB). Con base en lo anterior, es necesario considerarlas en una investigación que promueva su crecimiento y otorgue mayor facilidad en su desarrollo.

Para la permanencia, crecimiento y desarrollo de las MIPYMES es necesario que desarrollen proyectos, por tal motivo existen, un número igual o mayor de proyectos que MIPYMES en el país, en virtud de esto es de vital importancia que estos se ejecuten con el mayor provecho de los recursos disponibles. En apego a lo anterior y retomando la idea de que los proyectos tienen elementos en común que permiten su realización o fracaso, tenemos que

considerar que uno de los elementos de mayor relevancia es el perfil de líder de proyecto, el cual deberá alcanzar los objetivos necesarios para la consecución del mismo.

Teniendo en cuenta que el líder depende del perfil del estilo y tipo de liderazgo que maneja para desarrollar un proyecto efectivo, es de vital importancia el identificar los estilos, tipos y clases de líderes, así como el estilo que en mayor medida se encuentra en las MIPYMES para poder conocer si es efectivo o existe la posibilidad de aplicar otro estilo de liderazgo para la consecución de los objetivos planteados en los proyecto.

Asimismo en el presente trabajo se busca estudiar los diferentes perfiles de los lideres encargados de los proyectos de las medianas empresas, con el objeto de facilitar la designación del líder con el perfil más adecuado para la dirección de proyectos, y de esta forma determinar cómo se puede medir la efectividad del perfil del líder, tratando de aumentarla para beneficiar a la mediana empresa, mediante una propuesta que les permita desarrollarse en base a la efectividad de sus proyectos. Teniendo en consideración que los beneficios serán para todos con un pensamiento de ganar-ganar por parte de los dueños de las empresas al reducir los costos y el tiempo de ejecución de los proyectos, así como los empleados de estas organizaciones, debido a que al concretar los proyectos se fortalece a la empresa y conservan la fuente de sus ingresos dándoles tranquilidad.

El interés y la razón que tenemos, para realizar este proyecto, es el de aplicar los conocimientos adquiridos sobre el Liderazgo en la Maestría en Administración y de esta manera desarrollar los diferentes tipos y estilos de liderazgo, proponiendo un tipo de perfil específico de este para una mediana empresa, lo que nos permitirá obtener el grado de Maestros en Administración.

IV. OBJETIVO GENERAL

Aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos, en las medianas empresas de servicios, por medio de la proposición del perfil del líder de proyecto.

V. OBJETIVOS ESPECIFICOS

•Delimitar y Definir las características y conceptos de la mediana empresa de Servicios

•Desarrollar las teorías de liderazgo

•Definir el tipo de perfil del líder de proyecto de las medianas empresas de Servicios

•Comprobar la efectividad del perfil del líder de 360° en la ejecución de los proyectos de la mediana empresa de Servicios

•Proponer el perfil del líder más adecuado para las medianas empresas de Servicios

•Medir los efectos que como consecuencia de la propuesta se obtuvieron

VI. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué tanto influye el perfil de un líder para lograr proyectos efectivos en las Medianas Empresas de Servicios en Puebla?

VII. HIPÓTESIS

La adopción del perfil de liderazgo de 360° aumentará la efectividad de los proyectos de las medianas empresas de servicios en el Estado de Puebla, lo que contribuirá a su permanencia, crecimiento y desarrollo.

VIII. VARIABLES

Variable Dependiente

Efectividad de los proyectos de las medianas empresas de servicios en Puebla

Variable Independiente

Perfil del líder de las medianas empresas de servicios en el Estado de Puebla

IX. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación: empírica

Investigación: cualitativa

Nivel de Investigación: Descriptiva, explicativa, exploratoria y correctiva

X. ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

La trascendencia de esta investigación va dirigida para las medianas empresas de servicios en el Estado de Puebla, que tengan la necesidad de realizar un proyecto

LIMITACIONES

La presente investigación se limita al análisis de los diferentes tipos de liderazgo., el estudio del líder de 360º, y su aplicación a las medianas empresas de servicios.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO O DE REFERENCIA

En este capítulo se desarrollara en forma concisa los conceptos de liderazgo, así como los diferentes estilos y de manera particular los principios de un líder de 360° propuesto por John C. Maxwell, en el cual el 99% del liderazgo se da desde la zona intermedia de la Organización.[1]

1.1 CONCEPTOS

Es importante dar inicio a este documento teniendo en consideración los aspectos desde los que partiremos para desarrollar el tema de liderazgo, para lo cual daremos algunas definiciones.

Liderazgo.- Juan José Huerta nos dice que el "El liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; esta influencia va más allá de actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas, así como fuerza dinámica que motiva y coordina la organización."[2] En la definición anterior

[1] Maxwell, J. C. (2006). Lider de 360°. En J. C. Maxwell, *Lider de 360°* (pág. 1). Nashville: Grupo Nelson.

[2] Huerta, J. J. (2008). Concepto de Liderazgo. En C. d. CEDAC, *Fundamentos de Liderazgo para la Efectividad* (pág. 9). Puebla: CEDAC.

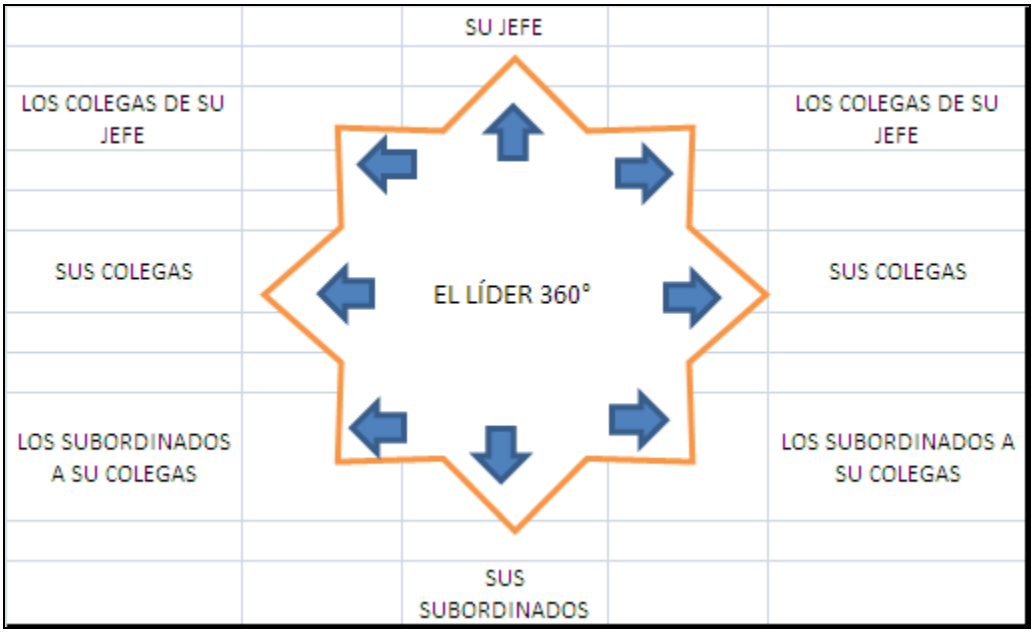
encontramos que un líder es aquel que puede hacer que otros lo sigan, persuadiendo a la gente mediante la guía y motivación para que busquen con entusiasmo los planes y objetivos definidos.

Una vez que se mencionó la definición general del liderazgo, es necesario mencionar la definición del líder de 360°, como lo explica John C. Maxwell es aquel que puede dirigir a los lideres que lo supervisan, de liderar lateralmente a los compañeros, y de guiar a los subordinados y esto lo puede hacer porque un líder de 360° tiene ciertas cualidades que le permiten dirigir en cualquier dirección., eso es lo que lo hace valioso para una organización.[3] Esta es la parte más importante del liderazgo de 360° y la cual en la mayoría de las ocasiones se observa que el liderazgo se ejerce de la parte superior de la organización a la parte inferior, dejando fuera la influencia que tienen las personas con respecto a sus superiores y a sus pares.

Zona intermedia.- John C. Maxwell en su libro Líder de 360° nos habla sobre el liderazgo desde la zona intermedia, y nos dice que no hay que esperar a estar en la cima para poder ejercer el liderazgo., “El 99 por ciento de todo el liderazgo no se da desde la cima, sino desde la zona intermedia de una organización”[4] tal y como lo ilustra en su grafica que se muestra a continuación.

[3] Maxwell, J. C. (2006). Lider de 360°. En J. C. Maxwell, *Lider de 360°* (pág. 281). Nashville: Grupo Nelson.

[4] Idem



Como se puede apreciar en la grafica anterior un líder de la zona intermedia puede influir y tener un impacto mayor debido a las relaciones que puede tener dentro de la organización, el líder de 360° puede influir en diversas direcciones, aquellos para quienes el líder trabaja, la gente que está a su mismo nivel y aquellos que trabajan para el líder, buscando como primicia ayudar a otros y de esta forma ayudarse a sí mismo, mediante una mentalidad de ganar-ganar.

La zona intermedia le permite al líder poder relacionarse y poder actuar con todos los niveles de la organización, lo que le otorga la ventaja de poder pervivir, conocer y actuar conforme se presentes las situaciones en las que tenga que intervenir, en definitiva la zona intermedia le otorga al líder una perspectiva diferente.

1.2 FUNCIONES DEL LIDERAZGO

El liderazgo básicamente se enfoca en dos puntos importantes, el primero es el de concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión y el segundo es el de lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad, para lo cual asume ciertas funciones conforme al área que sea necesario desarrollar:

- En cuanto a la organización: Coordina las tareas del grupo y supervisa las actividades.
- Hablando de Planeación: Planifica, programa y orienta.
- Aplica la Estrategia: Ordena, distribuye, dispone y arbitra recursos.
- Por su experiencia: Ayuda, aconseja y complementa.
- Reconocimiento: Premia, censura y reprime.
- Es mediador: Ayuda, coopera, motiva y regula.
- Y representanta, identifica y avala.

1.3 EL LÍDER NACE O SE HACE

Las primeras investigaciones sobre el liderazgo intentaban responder la pregunta: ¿Los líderes nacen o se hacen? O, dicho de otro modo, ¿Los líderes tienen ciertos atributos personales que no posee la gente común? La respuesta es no. Después de 50 años de investigaciones, la conclusión es que hay líderes de

todo tipo.[5] Por tal motivo es necesario aclarar que si bien un líder puede verse favorecido por haber nacido con capacidades mentales y físicas razonablemente buenas que le otorguen ventajas sobre los demás no necesariamente impiden que otros lleguen a ser líderes, tal y como se maneja en el manual de Fundamentos de Liderazgo para la efectividad en el cual nos dice que "Es posible aprender fácil y rápidamente las técnicas, habilidades y las formas de comunicarse propias de un líder.

También es posible dominar las teorías, estrategias y tácticas de liderazgo. Lo que no se puede adquirir fácilmente, son los sentimientos, las intuiciones, las emociones, las sutilezas, los deseos y euforia que caracterizan a los lideres"[6], lo que nos mueve a pensar que un líder puede prepararse, mediante la educación, las experiencias, los fracasos, la formación objetiva, pero de igual forma es necesario tomar en consideración sus rasgos personales, debido a que son de gran relevancia en el momento de ejecutar y desarrollar su estilo de liderazgo.

Por los motivos anteriores, es por lo que John C. Maxwell nos dice que un líder debe superar siete mitos entre los que se destacan los mitos de la posición, el destino y la influencia en los cuales nos hace referencia que el liderazgo no es exclusivo de los mandos superiores que se encuentran en la cima de la organización, así como el que es necesario que este se empiece a desarrollar antes de que la persona llegue a un puesto de liderazgo y que al líder lo seguirán

[5] Lewis, J. P. (2007). Liderazgo de proyectos. En J. P. Lewis, *Liderazgo de proyectos* (pág. 79). Mexico: McGraw-Hill.

[6] CEDAC, C. d. (2008). Fundamentos de liderazgo para la efectividad. En C. d. CEDAC, *Fundamentos de liderazgo para la efectividad* (pág. 9). Puebla: CEDAC.

por su naturaleza y más cuando tenga un puesto en la organización, lo que quiere decir que el puesto no hace al líder.

Para entender que el líder no debe esperar a tener un puesto para comenzar a desarrollar el liderazgo, el líder de 360° debe comenzar por pensar, aprender habilidades y desarrollar los hábitos que definen a un líder, aprovechando que puede practicar, mientras la responsabilidad no sea tan grande que lo obligue a actuar de forma segura y rígida, debido a que entre más arriba de la organización se encuentre menor será la libertad de actuar.

Aunado a lo anterior el líder debe tener presente que su influencia no necesariamente dependerá del puesto o el lugar que ocupa dentro de la organización, por tal motivo entendemos que un líder no se hace con ubicar a la persona en el lugar que le de autoridad debido a que la persona recibirá el poder de influir en otras, pero que este poder se reducirá conforme trascurra el tiempo.

1.4 LA INFLUENCIA DEL LÍDER DE 360°

La teoría sobre la que están fundamentadas las ideas del liderazgo de 360°, es que esta se basa en la influencia que un líder tiene con respecto a las personas, para lo cual John C. Maxwell maneja cinco niveles con los cuales muestra la dinámica del desarrollo del liderazgo como se puede observar en la siguiente imagen.

				5.- PERSONALIDAD	La gente lo sigue por lo que usted es y lo que representa
			4.- DESARROLLO DE PERSONAS	Las personas lo siguen porque por lo que usted ha hecho por ellas	
		3.- PRODUCCIÓN	Las personas lo siguen por lo que usted ha hecho por la organización		
	2.- PERMISO	Las personas lo siguen porque ellos desean hacerlo			
1.- POSICIÓN	Las personas lo siguen porque tienen que hacerlo				

Como se puede apreciar en el cuadro un liderazgo tiene diferentes etapas de desarrollo en la cual tendrán que intervenir tanto características personales como conocimientos y experiencias.

Asimismo es de considerar que no solamente la posición de la persona le da el poder de dirigir a las personas hacia el logro de las metas y objetivos propuestos.

De la misma forma se puede decir que la grafica anterior representa el manejo de la persona y como de una forma correcta puede aumentar su liderazgo con base en sus acciones y actitudes.

1.5 ENFOQUES A PARTIR DE LOS CUALES SE PUEDE DEFINIR LA CREACIÓN DE UN LÍDER.

Existen tres enfoques importantes que se han retomando para el estudio del desarrollo de liderazgo y que se muestran a continuación:

Características**.-**Contempla al liderazgo, como producto de una serie de características personales de los dirigentes

- Adaptabilidad.- se ajusta rápidamente al cambio
- Discernimiento.- comprende los verdaderos asuntos
- Perspectiva.- Ve más allá de su posición estratégica
- Comunicación.- la buena comunicación es una proposición de 360°
- Seguridad.- Se necesita que una persona sea segura de sí misma para ser un buen líder intermedio de una organización
- Inventiva.- encuentra formas creativas de hacer que las cosas sucedan
- Confiabilidad.- pueden contar unos con otros
- Servidumbre.- hace lo que se necesita
- Madurez.- Poner al equipo antes que a uno mismo
- Resistencia.- Se mantiene coherente con el carácter y la capacidad durante todo el trayecto.

Conducta.- Pretende identificar las conductas personales, asociadas a un liderazgo eficaz. Quien tenga las características necesarias o ejerza las conductas apropiadas, surgirá como dirigente.

Con respecto a lo anterior, es necesario entender que la forma en que se conduzca y se maneje el líder, le permitirá potenciar su liderazgo, pero para esto es necesario conocer que conducta debe seguir el líder de 360°, por tal motivo John C. Maxwell nos hace referencia a practicar 3 diferentes tipos de principios para dirigir, los cuales se describen en general de la siguiente forma:

Los principios que el líder de 360° practican para dirigir a los líderes que los supervisan:

- Dirigirse a si mismo excepcionalmente bien.
- Aligerar la carga del líder.
- Estar dispuesto a hacer lo que otros no harán.
- No administrar solamente, dirigir también.
- Invertir en la química de las relaciones.
- Estar preparado cada vez que se ocupa el tiempo del líder.
- Reconocer cuando presionar y cuando retroceder.
- Convertirse en un jugador de acción.
- Ser mejor cada día.

Principios que los líderes de 360° practican para liderar lateralmente a sus compañeros:

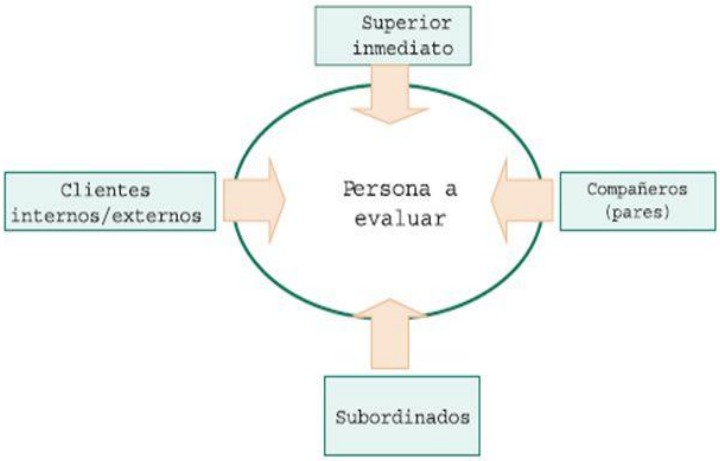
- Comprender, practicar y completar el círculo de liderazgo.
- Complementar a los demás en lugar de competir con ellos.
- Ser un amigo.
- Evitar la política de la oficina.
- Ampliar el círculo de conocidos.
- Permitir que la mejor idea triunfe.
- No fingir ser perfecto.

Principios que los líderes de 360° practican para guiar a sus subordinados.

- Caminar lentamente por los pasillos.
- Ver un 10 en todas las personas.
- Desarrollar a cada miembro del equipo individualmente.
- Colocar al personal en las zonas de fortaleza.
- Dar el ejemplo de la conducta que se desea.
- Transferir la visión.
- Recompensar los resultados.

Además de los principios que debe seguir el líder para convertirse en un líder de 360° es necesario que tenga en mente siempre que normalmente, cuando el enfoque es sólo competir para alcanzar una posición, se reflejan graves

problemas en dichas áreas bajo responsabilidad que terminan no permitiendo lograr ganar dicha posición a ninguna de las personas que incurren en este error, se podría decir que la lucha es por intereses personales, lo cual sería más interesante adoptar una posición de luchar unidos y en equipo, por este motivo hay que entender que el líder es servidor de las posiciones que están a 360 grados de su posición jerárquica en la empresa. Si bien algunas personas sólo se enfocan en el logro de sus objetivos y no se preocupan por el éxito de los demás es necesario entender que si se logra ser exitosos, es mejor que se logre todos a la vez y no sólo una minoría del equipo.



Situación**.** El pensamiento y las investigaciones tienden por un tercer enfoque: la perspectiva de la situación del liderazgo. Esta perspectiva supone, que las condiciones que determinan la eficacia del dirigente, varían con la situación: las tareas que deben cumplirse, las habilidades y las expectativas de los subordinados; el ambiente organizacional y las experiencias pasadas.[7]

[7] Rodríguez Valencia, J. (2003). Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. En J. Rodrígue Valencia, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas* (pág. 362). Mexico: THOMSON.

Con respecto a los dos puntos principales anteriores es de hacer notar que son importantes, pero no basta con tener rasgos y conductas de un líder si no se puede manejar la situación que se presente en la organización, si bien podemos decir que el liderazgo se conforma de las características personales del líder más su forma de actuar, también existe la posibilidad de que las situaciones no siempre sean las ideales para el liderazgo, por tal motivo es necesario tener siempre como referencia lo que sucede alrededor del líder con el objeto de que este tenga mayores posibilidades de actuar de la forma más conveniente para ejercer el liderazgo, modificando el estilo según lo requiera la situación.

Como ejemplo de los distintos conceptos que modifican la situación podemos encontrar el manejo de los individuos debido a que no todos son iguales, a pesar de que en la mayoría de las organizaciones se hace una selección controlada, aparecen diferencias en cuanto a la personalidad y los elementos socioculturales que definen a los individuos como entes particulares asimismo hay que tomar en consideración el efecto que tiene las organizaciones en cuestión de su cultura, (la misión, visión y filosofía), también es necesario cuestionar sobre la madurez de la organización, entendiendo esto como la capacidad de que tiene el individuo de querer hacer las cosas y saber cómo hacerlas.

El líder de 360° no solo espera por la situación que se le pueda presentar, sino que busca influir en ella mediante doce actividades que a continuación se mencionan:

- Ponerles un valor alto a las personas
- Comprometerse a proveer recursos para desarrollar al personal

- Poner un valor alto al liderazgo
- Buscar líderes potenciales
- Conocer y respetar al personal
- Proveer experiencias de liderazgo a su personal
- Recompensar la iniciativa de liderazgo
- Proveer un ambiente seguro donde las personas puedan hacer preguntas, compartir ideas y arriesgarse.

- Crecer con el personal
- Atraer a personas que tengan un alto potencial a su círculo íntimo
- Comprometerse a desarrollar un equipo de liderazgo
- Liberar a los líderes para que dirijan

1.6 HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS

Todo aquel que es responsable del trabajo de otros, deben ejercer el liderazgo. La habilidad de comprender a los demás (destreza en relaciones humanas), es un requisito de igual importancia, para la dirección en todos los niveles. Sin embargo, a medida que los administradores ascienden de nivel, utilizan menos la habilidad técnica y usan más la habilidad en la toma de decisiones y otros campos, que requieren capacidad conceptual.[8] , teniendo en consideración lo anterior existe la necesidad de tomar en cuenta que existen situaciones en las cuales es necesario utilizar a personas que tengan gran capacidad técnica sobre la capacidad de ver las consecuencias y situaciones a futuro, debiendo considerar que en las PYMES facilitaría el liderazgo a las personas quien conozcan los procedimientos y técnicas que son de utilidad para manejar al personal y obtener el mayor beneficio de sus capacidades y esto en consecuencia con lo referido en el punto número 3 “Producción” de los cinco niveles de liderazgo de John C. Maxwell el cual hace referencia a que el líder es seguido como consecuencia de lo que ha hecho por la organización.

[8] Rodríguez Valencia, J. (2003). Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. En J. Rodríguez Valencia, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas* (pág. 368). Mexico: THOMSON.

1.7 Clasificación de Liderazgo respecto a la tarea o al grupo social

En el liderazgo encontramos una clasificación importante en la cual, a partir de las funciones se puede dimensionar el estilo de liderazgo que se maneja conforme a lo siguiente:

Funciones relativas a la tarea. Son aquellas que comprenden ofrecer información, proponen soluciones y dan opiniones con respecto a estas tenemos que decir que el líder centrado en las tareas tiende a enfocarse en la tarea, el avance y el medio para hacer el trabajo, pudiendo describir a estos como autocrático, restrictivo, orientado a la tarea, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras; dejando en un segundo término la relación con las personas.

Funciones de mantenimiento de grupo social. Son aquellas que incluyen cualquier caso, permite al grupo funcionar más armoniosamente, dar la razón o facilitar a otros miembros del grupo, por ejemplo, mediar en conflictos internos, llevar apuntes de las discusiones del grupo.[9] Caso contrario al liderazgo centrado en la tarea, este estilo de liderazgo se enfoca en las personas, los sentimientos y las relaciones interpersonales y se puede describir como democrático, permisivo, orientado a seguidores, considerado y teniendo como principal preocupación las personas mismas y no las tareas.

[9] Rodríguez Valencia, J. (2003). Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. En J. Rodrígue Valencia, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas* (pág. 363). Mexico: THOMSON.

Primordialmente el líder de 360° busca el desarrollo personal, tanto de sus subordinados, compañeros y superiores, mediante diversas acciones, pero sin dejar fuera el lograr los objetivos planteados en tiempo y forma.

1.8 ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU APLICACIÓN PARA EL LIDERAZGO DE 360°.

Como es conocido el líder debe manejar distintos estilos de liderazgo y el líder de 360° es la excepción, es por esta razón que resulta sano relacionar la aplicación de los estilos según Daniel Goleman es su artículo titulado “Leadership that gets results” con el liderazgo de 360°.

Estilo Coercitivo. (Haz lo que digo).- Estilo menos eficaz para la mayoría de situaciones. La toma de decisiones extremadamente vertical del líder mata las ideas antes de nacer y como consecuencia la gente se siente poco respetada y piensa “no pienso llevar mis ideas hacia arriba por que las descartaran”, el sentido de responsabilidad de las personas se evapora por lo que son Incapaces de actuar por iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad y sienten poca responsabilidad hacia su desempeño.

De forma similar se puede considerar como autoritario en virtud de que el líder o director es el único centro de decisiones y por tal motivo las ordenes se dan y se espera que sean obedecidas, si bien el liderazgo de 360° está alejado de este estilo no se descarta su aplicación en situaciones extremas que requieran de una corrección del orden o en tiempos que representen un riesgo para la sobrevivencia de la organización debido a que este estilo puede producir resentimientos entre las personas y de presentar problemas de sucesión teniendo en cuenta que en

general es mal tolerado por los trabajadores, por tales motivos este estilo solo debería ser usado con cautela extrema y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imperativo.

Estilo Orientativo (Ven Conmigo).- Este estilo se identifica por el entusiasmo y visión clara de sus líderes. Las ventajas que maneja este tipo de liderazgo es que es altamente eficaz ya que impulsa cada aspecto del clima, es visionario, motiva a las personas aclarándoles como su trabajo calza dentro de la visión mayor de la organización, maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización, determina el fin, por lo general les da a las personas una gran libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Este estilo es aplicable para guiar a los subordinados, debido a que el líder de 360° tiene todas las piezas juntas para ayudarles a entender con claridad la visión, teniendo en consideración la conexión al pasado, al presente y al futuro, buscando inducir a los seguidores a actuar hacia ciertas metas que representan los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones y expectativas de líderes y seguidores, por medio de desafíos que buscan que las personas se comprometan y se apasionen debido a la motivación contagiosa del líder.

Este estilo funciona bien en casi cualquier situación pero es particularmente eficaz cuando una empresa esta a la deriva. Como característica de este tipo de liderazgo es que es establece un nuevo curso y vende a su gente una visión renovada y de largo plazo., falla cuando se trabaja con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él líder; estos podrían ver en él a alguien pomposo o sin sintonía con la realidad.

Estilo Afiliativo (Las personas son primero).- Este estilo gira alrededor de las personas, quienes lo proponen valoran a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas, brega por mantener contentos a los empleados y por crear armonía entre ellos, gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente, una lealtad férrea, se le da libertad de hacer su trabajo en la forma que creen es la más eficaz.

El liderazgo de 360° hace mucho énfasis en estos puntos de interés por las personas como se muestra en el principio vea un 10 en todas las personas, el cual busca por medio de una actitud positiva y motivadora a crear un ambiente positivo de trabajo donde todos en el equipo tiene un lugar y un propósito y donde todos comparten el triunfo.

En este estilo es importante reconocer lo que las personas pueden llegar a ser, siendo necesario tenerles confianza, reconociendo sus resultados positivos, teniendo el mejor concepto de ellos y darles el tratamiento de 10., otorga un resultado positivo debido a que las personas generalmente se esfuerzan para lograr las expectativas del líder, si ellos aprecian al líder.[10]

Estilo Democrático.- En este estilo es importante la obtención de ideas y acuerdos de las personas, el líder construye confianza, respeto y compromiso. Al dejar que los trabajadores tengan derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y como realizan su trabajo, impulsa la flexibilidad y la responsabilidad. Y al escuchar las preocupaciones de los empleados, aprende que hacer para

[10] Maxwell, J. C. (2006). Lider de 360°. En J. C. Maxwell, *Lider de 360°* (pág. 218). Nashville: Grupo Nelson.

mantener la moral en alto, tienden a ser muy realistas acerca de que puede o no ser logrado.

Sin embargo el estilo democrático tiene sus inconvenientes, como que el clima no es tan alto como el de algunos estilos. Realización de reuniones interminables, en las que una y otra vez se vuelven a considerar las mismas ideas, el consenso se mantiene elusivo y cuyo único resultado visible es programar mas reuniones.

Este enfoque es ideal cuando es el mismo líder, el que no esta seguro sobre la mejor dirección a seguir y necesita ideas y consejos de los empleados capaces. Incluso si el líder tiene una visión fuerte, el estilo democrático funciona bien para generar ideas frescas para ejecutarla. Al contrario, no es conveniente cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados como para ofrecer consejos sensatos.

En el liderazgo de 360° es muy importante la participación de los subordinados debido a que busca la integración de la organización, pero también es importante para el líder la participación de sus pares con el fin de que la mejor idea triunfe, por tal motivo el líder de 360° escucha todas la ideas, lo que le brinda la oportunidad de no quedarse con una sola idea y le otorga la posibilidad de buscar ideas en lugares pocos comunes, tanto así que las ideas no dependerán de las personas de quien viene, pero sobre todo buscando principalmente proteger a las personas creativas y sus ideas.

Estilo ejemplar.- .Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápido y mejor, y pide lo mismo de todos los que lo rodean. De inmediato identifica a las

personas de bajo desempeño y demanda más de ellas. Si no llega a estar a la altura de la situación las reemplaza con quienes pueden hacerlo.

Dentro de las desventajas es que destruye el clima laboral, Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca el paso, y su moral decae. Debido a que las orientaciones para el trabajo aunque estén claras en la mente del líder, no las establece claramente, espera que la gente sepa que hacer e incluso piensa “si te lo tengo que decir eres la persona equivocada para el puesto, la flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido, si el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección; esta demasiado acostumbrada a que el “experto” establezca las reglas.

Este enfoque funciona bien cuando todos los empleados están automotivados, son altamente competentes y necesitan poca dirección o coordinación., si bien el estilo busca una igualdad de personalidad entre el líder y los subordinados, el liderazgo de 360° comprende que para guiar a los subordinados es necesario dar el ejemplo y de ello se desprende que la conducta que el líder desea se debe demostrar mediante las acciones y no únicamente por medio de las palabras.

Estilo formativo.- Estos líderes ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales, ayudan a concebir un plan para alcanzarla las metas, Llegan a acuerdos con sus empleados sobre su rol y responsabilidad a la hora de ejecutar los planes de desarrollo, y les brindan instrucción.

Como se ha planteado con anterioridad, el liderazgo de 360° busca el desarrollo personal, por tal motivo desarrolla a cada miembro del equipo de forma individual teniendo en cuenta los sueños y deseos, definiendo metas, ayudándoles a conocerse a ellos mismos, preparándolos para el liderazgo y celebrando sus triunfos.

Dentro de las ventajas de este estilo es que los líderes son excelentes en delegar, dan a los empleados asignaciones desafiantes, aunque eso signifique que las tareas no serán cumplidas prontamente. Por el tiempo, lo lento y tedioso del trabajo para instruir a las personas y ayudarlas a crecer este tipo de liderazgo es el que menos se usa.

1.9 DESAFIOS DEL LIDERAZGO DE 360°

Que mejor sería que todo fuera perfecto pero de igual forma que la vida existen desafíos que el líder de 360° debe superar para poder alcanzar la plenitud como líder y estos desafíos son: La tensión, la frustración, orquesta, del ego, de la realización, de la visión y de la influencia, y los podemos definir de la siguiente forma[11]:

- La tensión que se da por el poder y la autoridad con la que puede trabajar el líder dentro de los límites que otros le han impuesto.
- La frustración que se da por seguir a un líder ineficiente y el como poder apoyarlo para que se desarrolle

[11] Maxwell, J. C. (2006). Lider de 360°, Cuaderno de ejercicios (pág. 39-77). Nashville: Grupo Nelson.

- El desafío orquesta debido a que debe desempeñar tareas y tener un conocimiento más allá de la experiencia personal, teniendo que lidiar con prioridades múltiples cambiantes, con recursos y tiempos limitados.

- El ego, los lideres intermedios con frecuencia no son visibles y por consiguiente no tienen el merito o el reconocimiento que desean y por lo general merecen, causan una estocada al ego.

- Realización, de forma similar que la del ego, hay que entender que el liderazgo es más una disposición que una posición

- Visión, como se menciono en las funciones del líder, este es una parte importante para poder alcanzar la visión, por tal motivo es necesario que a pesar de que esta no sea suya la tenga que defender y deberá trasmitirla.

- Influencia, este desafío deberá confirmar al líder que el poder de poder dirigir a los demás va más allá de su posición.

Una vez que ya revisamos los elementos generales de liderazgo, es necesario definir la situación y el lugar en donde se va a desarrollar el líder, que como se menciono con anterioridad, es necesario reconocer la situación y el lugar en el que se encuentra, con el objeto de determinar el mejor estilo de liderazgo a ejercer., por tal motivo es el siguiente capítulo se estudiara a la mediana empresa de servicios en el Estado de Puebla, tema que nos servirá para poder conocer las características, detalles y problemas que se presentan en estas organizaciones.

CAPITULO II

LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS EN PUEBLA

En este capítulo se estudiará a la mediana empresa de servicios, en sus aspectos generales y particulares, partiendo de cómo influyen dentro de la economía de México y como se conduce el personal y los líderes dentro de dicha organización.

2.1 CONCEPTOS

Empresa: Nombre que se da a la unidad que realiza actividades económicas (de comercio o de producción, extracción o reproducción de bienes y servicios), coordinando recursos materiales y humanos.[12]

Empresario: nombre que se da a la persona emprendedora de negocios o que tiene a su cargo la gestión de éstos. Entre sus funciones se encuentra las de:[13]

- Financiamiento de capital,
- Organizar y controlar la producción,

[12] López López, J. I. (2008). Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal. En J. I. López López, *Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal* (pág. 112). Mexico: CENGAGE Learning.

[13] Idem

- Controlar mercados mediante la oferta y demanda,
- Proyectar y controlar presupuestos,
- Etc.

Mediante las dos definiciones anteriores se puede entender que la organización realiza actividades económicas, mediante la coordinación de recursos humanos y materiales, esta coordinación se ejecuta mediante la dirección del empresario. Partiendo de esto y prudente retomar la siguiente definición de lo que es empresa.

Empresa es, una unidad productora básica del sistema económico capitalista. Es un tipo e organización económica que se dedica a la industria o a los servicios, y puede estar formada como sociedad industrial o comercial. La empresa puede ser privada, publica, extranjera o mixta.[14]

Partiendo de los anteriores podemos retomar el concepto de empresario de Joan Ramón Sanchiz Palacio y Domingo Ribeiro Soriano el cual nos dice que "El empresario es aquel que dirige el esfuerzo humano hacia el logro de los objetivos de la empresa y lograr armonizar los objetivos personales con los objetivos globales de la empresa." [15] Con lo cual podemos afirmar que el primer líder de toda organización es el empresario.

[14] Zorrilla Arena Santiago, Silvestre Méndez José (2004). Diccionario de Economia. (Pág. 75). Mexico: Limusa Noriega Editores

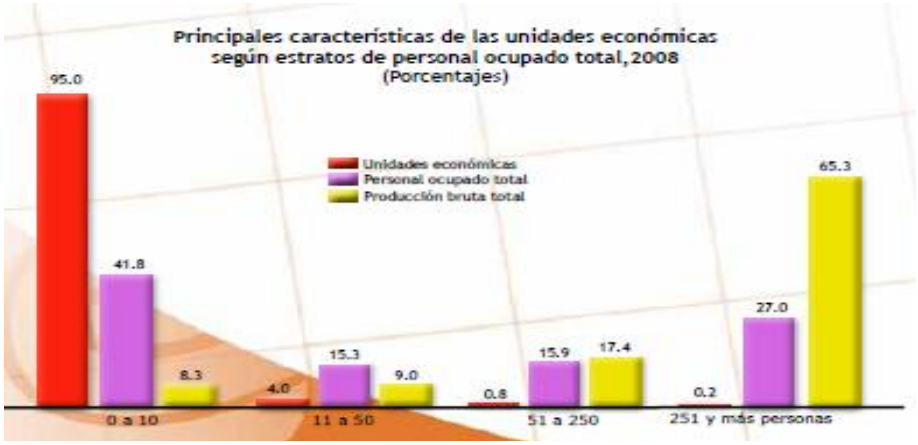
[15] J R Sanchiz Palacio y D Ribeiro Soriano, Creación y Dirección de Pymes (Pág. 11) Ediciones Diaz de Santos,SA

2.2 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES EN MEXICO.

En México existían 5,144,056 empresas, conforme a los resultados definitivos de los Censos Económicos de 2009 y los cuales registraron que las unidades económicas más pequeñas medidas a partir del personal ocupado total (de 0 a 10 personas) representaron el 95.0% del total de unidades económicas captadas, sin embargo, este grupo de unidades económicas concentró el porcentaje de producción bruta total más bajo, con 8.3% del total. En contraste, el grupo de unidades económicas que ocupó a más de 250 personas representó tan sólo el 0.2% del total de unidades económicas y concentró el 65.3% de la producción bruta total. [16]

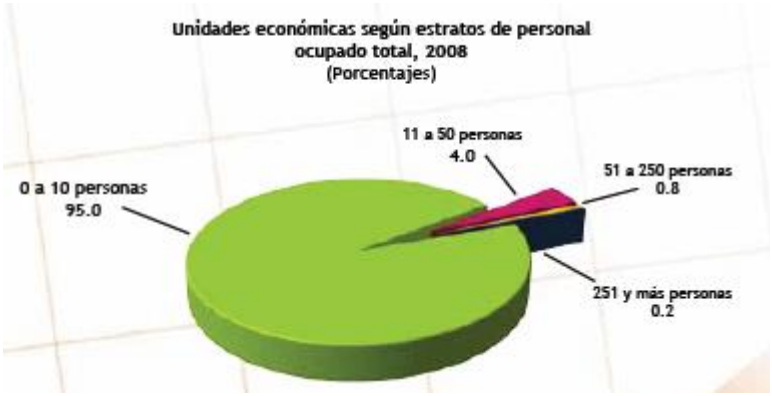
De lo anterior y como se puede mostrar en la siguiente grafica extraída del resumen de resultados de los censos económicos 2009 que a continuación se muestra podemos apreciar que si bien la producción total depende en mayor medida de las unidades que ocupan a más de 250 personas, las PYMES dentro de las cuales se encuentran incluidas las Medianas Empresas son de gran importancia en cuestión de unidades económicas y en ocupación de personal por tal motivo son de gran importancia para la economía tal y como se puede ver en las políticas macroeconómicas que son aplicadas por los gobiernos en tiempos de crisis.

[16] INEGI, Resumen de los resultados de los Censos Económicos 2009



Las PYMES son de gran importancia para la economía, tanto en los países industrializados, como en los de menor grado de desarrollo, estas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta un número importante de unidades económicas y personal ocupado, INEGI y la Secretaria de Economía , nos dicen que en el contexto nacional se puede afirmar que el 99.8% de las unidades económicas totales, está conformado por las PYMES tal y como se muestra en la siguiente grafica en la que nos dice que el 95.0% del total de las unidades económicas tenía hasta 10 personas ocupadas, 4.0% ocupaba de 11 a 50 personas, las medianas empresas por el número de personal ocupado nos dicen representa el 0.8% las cuales tenía entre 51 y 250 personas ocupadas y 0.2% ocupaba 251 y más personas.[17] , por tal motivo la necesidad de fortalecer su desempeño, ya que estas pueden incidir de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

[17] INEGI, Resultados finales de los Censos Económicos 2009 y Contacto Pyme de la Secretaria de Economía



En el contexto internacional, las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la OCDE suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas.

Como podemos apreciar en los párrafos anteriores es muy importante el número de empleados que se concentran en cada una de las unidades económicas y por tal motivo resulta conveniente tomar este criterio para definir la clasificación de las PYMES y con el objeto de que se tenga un criterio generalizado las autoridades en México han emitido la normatividad correspondiente para poder realizar una clasificación correcta para lo cual tendremos lo siguiente:

En México, la Ley para el desarrollo de la competitividad, de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, define a las MIPYMES como Micro, Pequeñas y Medianas empresas, legalmente constituidas y las clasifica a con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía y de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación.[18]

[18] Ley para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	**Industria**	**Comercio**	**Servicios**
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Mas sin embargo lo anterior, existe un decreto publicado el 30 de junio el cual define una nueva forma de estructurar a las empresas con apego a la ley conforme a la siguiente:[19]

Estratificación				
Tamaño	**Sector**	**Rango de número de trabajadores**	**Rango de monto de ventas anuales (mdp)**	**Tope máximo combinado***
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250	250

***Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**

Como se puede apreciar aunado a la clasificación de micro pequeña y mediana empresa es importante mencionar como se clasifica por sector y por tal motivo se describen como sigue:

[19] Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

EMPRESAS INDUSTRIALES

Extractivas: Se dedican a extraer las riquezas naturales, ya sea de recursos renovables o no renovables.

De transformación: Someten a la materia prima a un proceso de transformación, para obtener un producto final, con características distintas adaptadas a las necesitadas para su venta.

EMPRESAS COMERCIALES

Son aquellas que su función es adquirir ciertos bienes, con el objetivo de venderlos a un mayor costo, para aumentar su margen de utilidad.

EMPRESAS DE SERVICIOS

Son aquellas que resultan del esfuerzo del hombre, ya que no se dedican a comprar, vender o producir, pero si ofrecen un servicio que contribuye directamente al proceso de producción, cuyo producto final no es un bien de naturaleza corpórea.

2.3 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES EN PUEBLA

De la misma forma que a nivel nacional, las empresas y organizaciones en el estado de Puebla, se presentan con una gran cantidad de Pequeñas y medianas empresas que si bien no generan la riqueza y producción que desarrollan las grandes y principales, emplean a una gran cantidad de personas y en tal virtud es por lo que la sociedad, los empresarios, las universidades y el gobierno se interesa en el desarrollo de estas y en la búsqueda de su crecimiento y permanencia.

Por lo anterior es conveniente conocer la cantidad de empresas que se encuentran en el estado y como están conformadas por tal moto a continuación se presentan los siguientes cuadros que nos dicen que según los datos publicados por el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicana), Instrumento de información, promoción y consulta de las empresas industriales, comerciales y de servicios que operan en nuestro país, en el Estado de Puebla se encuentran registradas un total de 17,432 empresas, de las cuales 5,259 son de Servicios.[20]

[20] SIEM, Sistema de información Empresarial Mexicana www.siem.gob.mx

MUNICIPIO	EMPRESAS			TOTAL
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	
ACAJETE	3	12	3	18
ACATLAN	6	22	20	48
ACATZINGO	8	84	67	159
AHUACATLAN	0	15	2	17
AHUAZOTEPEC	1	24	24	49
AJALPAN	1	2	1	4
ALBINO ZERTUCHE	0	1	0	1
ALJOJUCA	1	0	0	1
AMOZOC	39	48	9	96
ATEMPAN	5	1	0	6
ATLIXCO	8	5	11	24
ATOYATEMPAN	0	4	0	4
CALPAN	0	22	1	23
CORONANGO	9	58	4	71
COXCATLAN	1	0	3	4
CUAPIAXTLA DE MADERO	2	0	0	2
CUAUTLANCINGO	81	50	22	153
CUETZALAN DEL PROGRESO	5	0	2	7
CUYOACO	1	0	0	1
CHALCHICOMULA DE SESMA	2	16	12	30
CHAPULCO	1	5	0	6
CHIAUTLA	2	0	1	3
CHIAUTZINGO	0	4	0	4
CHICONCUAUTLA	0	3	0	3
CHIETLA	1	0	1	2
CHIGNAHUAPAN	11	50	21	82
CHIGNAUTLA	3	0	0	3
CHINANTLA	1	0	0	1
EPATLAN	0	2	0	2
ESPERANZA	1	0	0	1
FRANCISCO Z. MENA	1	31	0	32
GENERAL FELIPE ÁNGELES	1	2	0	3
GUADALUPE VICTORIA	1	0	0	1
HUAUCHINANGO	4	199	63	266
HUEHUETLA	3	0	0	3
HUEJOTZINGO	28	8	5	41
HUEYAPAN	1	0	0	1
IXCAQUIXTLA	1	1	0	2
IZUCAR DE MATAMOROS	11	223	23	257
JALPAN	0	8	0	8
JUAN C. BONILLA	3	11	0	14
JUAN GALINDO	0	14	3	17
LIBRES	5	3	0	8
NAUPAN	0	1	0	1
NEALTICAN	0	2	0	2
NOPALUCAN	4	0	0	4
OCOTEPEC	2	0	0	2
OCOYUCAN	3	20	0	23
ORIENTAL	0	1	0	1
PALMAR DE BRAVO	2	4	0	6
PANTEPEC	0	43	7	50
PIAXTLA	1	0	0	1
PUEBLA	1437	6239	3940	11616
QUECHOLAC	5	3	1	9
RAFAEL LARA GRAJALES	2	35	4	41
SAN ANDRES CHOLULA	65	91	46	202

MUNICIPIO	EMPRESAS			TOTAL
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	
SAN FELIPE TEOTLALCINGO	0	1	0	1
SAN GABRIEL CHILAC	1	0	0	1
SAN GREGORIO ATZOMPA	14	32	6	52
SAN JERONIMO TECUANIPAN	0	7	0	7
SAN JOSE MIAHUATLAN	0	1	0	1
SAN MARTIN TEXMELUCAN	26	1006	419	1451
SAN MATIAS TLALANCALECA	1	3	2	6
SAN MIGUEL XOXTLA	5	1	2	8
SAN NICOLAS BUENOS AIRES	1	0	1	2
SAN NICOLAS DE LOS RANCHOS	0	1	0	1
SAN PEDRO CHOLULA	81	120	37	238
SAN SALVADOR EL SECO	1	1	0	2
SAN SALVADOR EL VERDE	0	3	0	3
SAN SALVADOR HUIXCOLOTLA	0	0	1	1
SANTA CATARINA TLALTEMPAN	0	1	0	1
SANTA ISABEL CHOLULA	0	2	0	2
SANTIAGO MIAHUATLAN	4	1	1	6
SANTO TOMAS HUEYOTLIPAN	1	0	0	1
TECALI DE HERRERA	3	9	0	12
TECAMACHALCO	12	174	92	278
TECOMATLAN	2	0	0	2
TEHUACAN	166	349	204	719
TEHUITZINGO	1	1	0	2
TEOPANTLAN	0	0	1	1
TEPANCO DE LOPEZ	3	1	0	4
TEPANGO DE RODRIGUEZ	0	1	0	1
TEPATLAXCO DE HIDALGO	0	1	0	1
TEPEACA	10	213	74	297
TEPEOJUMA	0	4	0	4
TEPEXI DE RODRIGUEZ	1	12	1	14
TETELA DE OCAMPO	0	0	1	1
TETELES DE AVILA CASTILLO	3	0	0	3
TEZIUTLAN	29	27	23	79
TILAPA	0	6	0	6
TLACOTEPEC DE BENITO JUAREZ	6	4	1	11
TLACUILOTEPEC	0	65	0	65
TLAHUAPAN	0	1	1	2
TLALTENANGO	0	9	0	9
TLAOLA	1	5	1	7
TLAPANALA	0	3	0	3
TLATLAUQUITEPEC	0	1	0	1
TOCHTEPEC	1	0	0	1
TULCINGO	1	0	0	1
TZICATLACOYAN	0	1	0	1
VENUSTIANO CARRANZA	0	144	4	148
XICOTEPEC	8	349	50	407
XIUTETELCO	2	0	0	2
YAONAHUAC	1	0	0	1
YEHUALTEPEC	3	0	0	3
ZACAPOAXTLA	4	0	0	4
ZACATLAN	9	51	40	100
ZARAGOZA	0	0	1	1
ZAUTLA	1	0	0	1
ZIHUATEUTLA	0	19	0	19
ZOQUIAPAN	0	1	0	1
TOTAL	2175	9998	5259	17432

En el Estado de Puebla existen 375 medianas empresas, de las cuales, 35 son de servicios, (con un rango de entre 51 y 100 empleados), y 30 de ellas se encuentran localizadas en la Ciudad de Puebla, según muestra la base de datos registrado en el Sistema Empresarial Mexicano, SIEM.[21]

[21] SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano www.siem.gob.mx

MUNICIPIO	EMPRESAS			TOTAL
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	
	Entre 51 y 250	Entre 31 y 100	Entre 51 y 100	
ACAJETE	1	0	0	1
ACATLAN	0	1	0	1
AMOZOC	13	0	0	13
ATLIXCO	1	1	0	2
CORONANGO	1	0	0	1
CUAUTLANCINGO	33	1	0	34
IZUCAR DE MATAMOROS	0	2	0	2
OCOYUCAN	1	0	0	1
PALMAR DE BRAVO	1	0	0	1
PUEBLA	112	116	30	258
QUECHOLAC	1	0	0	1
RAFAEL LARA GRAJALES	1	0	0	1
SAN ANDRES CHOLULA	1	0	1	2
SAN GABRIEL CHILAC	1	0	0	1
SAN GREGORIO ATZOMPA	1	0	0	1
SAN MARTIN TEXMELUCAN	6	3	0	9
SAN MIGUEL XOXTLA	3	0	1	4
SAN PEDRO CHOLULA	5	1	0	6
TECAMACHALCO	0	1	0	1
TEHUACAN	7	6	3	16
TEPANCO DE LOPEZ	1	0	0	1
TETELES DE AVILA CASTILLO	1	0	0	1
TEZIUTLAN	3	3	0	6
XICOTEPEC	0	1	0	1
ZACATLAN	0	1	0	1
TOTAL	203	137	35	375

Las medianas empresas de servicios registradas por el SIEM en el Estado de Puebla son las siguientes:[22]

[22] SIEM, Sistema de información Empresarial Mexicano, www.siem.gob.mx

DIRECTORIO DE MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN PUEBLA			
Razón Social	Municipio	Giro	Empleados
UNIVERSIDAD DE LA SIERRA A.C.	HUAUCH	SERVICIOS EDUCATIVOS ASOCIACION CIVIL	85
BAUER ELECTRONICA S.A. DE C.V.	PUEBLA	MANTENIMIENTO E INSTALACIONES ELECTRICAS	60
CINEMAS DE LA REPUBLICA, S.A. DE C.V.	PUEBLA	EXHIBIDOR DE PELICULAS	96
CINEMAS DE LA REPUBLICA, S.A. DE C.V.	PUEBLA	EXHIBIDOR DE PELICULAS	77
GALLAND TRANSPORTADORA S.A. DE C.V.	PUEBLA	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL	95
INGENIERIA MANTENIMIENTO CONSTRUCCION EN GENERAL, S.A. DE C.V.	PUEBLA	SERVICIOS INDUSTRIALES	100
LABORATORIOS CLINICOS PUEBLA SA DE CV	PUEBLA	LABORATORIOS CLINICOS	75
COINTSA SA DE CV	PUEBLA	SERVICIOS DE COBRANZA Y TELEMARKETING	74
BAUCOM S.A. DE C.V.	PUEBLA	FABRICACION DE EQUIPO ELECTRONICO	60
ULTRAVISION S.A. DE C.V.	PUEBLA	SISTEMA DE TELEVISION DE PAGA	100
PLAZA MEDITERRANEA S.A. DE C.V.	PUEBLA	FUNERARIA	80
OPERADORA DE CINEMAS , S.A. DE C.V.	PUEBLA	EXHIBIDOR DE PELICULAS	60
SAMA DE PUEBLA, S.C	PUEBLA	SERVICIOS DE EDUCACION SUPERIOR (UNIVERSIDAD)	70
SERVICIOS TURISTICOS LA JOYA DE PUEBLA, S.A. DE C.V.	PUEBLA	SERVICIO DE HOSPEDAJE Y ALOJAMIENTO TEMPORAL	60
COLEGIO FROMENTAL LA SALLE DE PUEBLA, A.C.	PUEBLA	SERVS. DE EDUCACION PREESCOLAR; PRIM.;SEC.;BACHILL	67
TRANSPORTES BLINDADOS TAMEME, S.A. DE C.V.	PUEBLA	TRASLADO DE VALORES Y EFECTIVOS PARA SU CUSTODIA	60
CAJA DEPAC POBLANA S.C. DE R.L.	PUEBLA	FINANCIERA	70
RUSH LOGISTICS SERVICE, S.A. DE C.V.	PUEBLA	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL	60
CITELUM MEXICO S.A. DE C.V.	PUEBLA	MANTENIMIENTO DE ALUMBRADO	80
ALMACENAJE Y DISTRIBUCION S.A. DE C.V.	PUEBLA	SERV. ALMACENAJE Y DISTRIBUCION	70
ASEGURADORA INTERACCIONES G.F.I	PUEBLA	VENTA DE SEGUROS	51
ISABEL LA CATOLICA A.C.	PUEBLA	JARDIN DE NIÑOS; PRIMARIA; SECUNDARIA Y BACHILLERATO	91
EURO LICEO S.C.	PUEBLA	SERVICIOS EDUCATIVOS A NIVEL MATERNAL PREESCOLAR PRIMARIA	80
CONSORCIO OPTUR POBLANO, SA DE CV	PUEBLA	RESTAURANTE BAR	57
OPERADORARA COMERCIAL DE DESARROLLO S.A. DE C.V.	PUEBLA	EXHIBICION DE PELICULAS CINEMATOGRAFICAS	55
HOTEL COLONIAL DE PUEBLA S.A. DE C.V.	PUEBLA	SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y PREPARACION DE ALIMENTOS	65
OPERADORA BRIUT UBRAJA SA DE CV	PUEBLA	CENTRO DE ENTRETENIMIENTO MAQUINAS DE VIDEO JUEGOS	100
SERV PROFESIONALES DE VIGILANCIA ANGELOPOLITANA SC	PUEBLA	SEGURIDAD U VIGIÑLANCIA	69
UNIVERSIDAD ESTATAL DE ORIENTE A.C.	PUEBLA	SERV. EDUCATIVOS	100
ING AFORE S.A. DE C.V.	PUEBLA	AFORE	67
ADMINISTRADORA MEXICANA DE HIPODROMO S.A. DE C.V.	PUEBLA	JUUEGOS DE AZAR	52
RADIOMOVIL DIPSA, S.A. DE C.V.	SAN ANDRES CHOLULA	SERV. PUBL DE RADIOTELEFONIA MOVIL TEC. CELULA R	62
TRANSPORTADORA NACIONAL DE GASES, S.A. DE C.V.	SAN MIGUEL XOXTLA	TRANSPORTE DE CARGA	72
SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION, S.A. DE C.V.	TEHUACAN	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL	54
CINEMAS DE LA REPUBLICA, S.A. DE C.V.	TEHUACAN	EXHIBIDOR DE PELICULAS	81
UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL ESTADO DE PUEBLA, A.C.	TEHUACAN	EDUCACION SUPERIOR	87

2.4 MEDIANAS EMPRESAS

Al iniciar el siglo XXI existe un nuevo interés del gobierno, de la sociedad civil y de las instituciones de educación superior por el potencial de la pequeña y mediana. Hasta la década de los años 70, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo; dos décadas (80 y 90) después se dio una revaloración.[23] Tal vez por su tamaño no se podía percibir la capacidad de estas organizaciones para participar en la economía, hasta hace poco tiempo donde se comienza a estudiar y a presentarse como una solución a las crisis de las grandes organizaciones, pero sobre todo por su impacto en el empleo.

Las pequeñas y medianas empresas han mostrado fortaleza para crear empleos, por su menor requerimiento de capital, menor requerimiento de tecnología, menor demanda de divisas para enfrentar el reto de la flexibilidad productiva.[24] Tal vez la palabra clave que describa de mejor forma a estas empresas es la flexibilidad la cual le otorga la capacidad de reaccionar ante ambientes económicos adversos y que le permite adaptarse y sobrevivir a las distintas circunstancias.

Aunado a lo anterior y como se presenta en los puntos anteriores podemos definir que la mediana empresa es la unidad económica con mayor número de trabajadores dentro de las PYMES teniendo que para el comercio hay un numero de 31 hasta 100 trabajadores, y que para la de servicios son desde 51 hasta 100,

[23] Rodríguez Valencia, J. (2003). Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. En J. Rodrígue Valencia, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas* (pág. 100). Mexico: THOMSON.

[24] Idem

siendo la de la industria la que emplea desde 51 hasta 250 trabajadores, pero de igual forma es necesario considerar que estas tienen un ingreso por ventas de 100 hasta 250 millones de pesos y si bien no es la que mayor participación en las PYMES tiene pero es la que tiene la capacidad de poder unir a las grandes empresas con las pequeñas, debido a sus características particulares.

2.5 RAZONES DE LA EXISTENCIA DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

Es necesario de determinar las principales razones de su existencia las cuales son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.

- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.

- Existen actividades productivas donde lo más apropiado trabajar con empresas pequeñas, este sería el caso de las cooperativas agrícolas.

- El futuro económico del país, en gran medida depende del crecimiento de las medianas empresas, por el volumen de empleo y obtención de insumo a

costos más bajos que las grandes empresas, por tales motivos es que es de gran importancia estudiar cómo asegurar su permanencia en el mercado ante las grandes empresas, y además promover su desarrollo y crecimiento atreves de generar proyectos bien estructurados, con un líder idóneo para dirigir a su personal.

- De las anteriores ventajas se puede desprender que para que realmente se aprovechen estas, es necesario aplicar un estilo de liderazgo que permita una facilidad de modificación que le de opciones de actuar con una mayor libertad.

2.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

Dentro de las ventajas que encontramos en este tipo de empresas según Rodríguez Valencia Joaquín son que:

- Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones de mercado.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.

- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con buena administración; algunos casos influenciada por la opinión personal del dueño del negocio.

Y como desventajas[25]:

- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contrataran personal especializado y capacitado por no pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente por que los controles de calidad son mínimos o no existen.

[25] RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edit. Thomson, México

- Algunos problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Entre las mayores ventajas que vemos de la mediana empresa, se encuentra la capacidad que tiene de modificar su estructura productiva rápidamente, en caso de que cambien las necesidades del mercado, es por eso que se propone la creación de proyectos, con la aplicación de un liderazgo de 360ª, que motive a los trabajadores a ser emprendedores respecto al mercado cambiante, lo cual será mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido.

2.7 PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LA MEDIANAS EMPRESAS

Existen diversas causas por las que se pueden presentar los fracasos de Medianas Empresas, pero en general Héctor De Bernardo y Margarita Hurtado Hernández en su libro Las PYMES principales causas de fracaso y cómo combatirlas nos hacen referencia que las pequeñas y medianas empresas tienen problemas en cinco temas fundamentales que son:

- ESTRATEGIA
- COMERCIAL

- OPERACIONES
- ADMINISTRACIÓN
- CAPITAL HUMANO

Pero para nuestro estudio nos enfocaremos al tema de capital humano en el cual podemos encontrar causas como la de:

No tener la persona adecuada en cada puesto, en el que el Principio de Peter sostiene que, en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta llegar a su nivel de incompetencia. Como consecuencia:

A medida de que aumenta la antigüedad de la empresa, cada puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñarlo exitosamente.

Los colaboradores que aún no han alcanzado su nivel de incompetencia son quienes más contribuyen al funcionamiento exitoso de la organización.[26]

Otra causa de fracaso dentro del tema de recursos humanos y que manejan los atores antes mencionados es el de Confundir Propiedad, Operación y Familia. En las que se nos dice que esta es otra causa por las que en una mediana empresa los puestos importantes suelen estar ocupados por personas que no son adecuadas para los mismos. Asimismo en las medianas empresas generalmente

[26]Debernardo, H., & Hurtado Hernández, M. (2008). Las pymes principales causas del fracaso y cómo combatirlas. En H. Debernardo, & M. Hurtado Hernández, *Las pymes principales causas del fracaso y cómo combatirlas* (pág. 85). Mexico: Grupo Editorial ISEF.

se tiende a incorporar a un familiar desempleado aunque no tenga las habilidades ni los conocimientos requeridos para el puesto al que se asigna. Dando como consecuencia, su desempeño no es el adecuado y esto puede ser perjudicial de varias maneras.[27]

De igual forma que en la causa anterior es posible solucionar este problema mediante la implantación del estilo de liderazgo de 360° el cual busca a personas que estén preparadas para dichas situaciones y que puedan actuar con la capacidad necesaria.

2.8 MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Como ya se mencionó en el punto de las medianas empresas, estas se pueden definir a partir del rango en monto de ventas anuales que son de 100.1 millones de pesos a 250 millones de pesos y que tiene un número de trabajadores que van desde los 51 hasta los 100, pero cuál es la diferencia de las medianas empresas de servicios comercio e industria, en particularmente la de la industria la podemos diferenciar a partir de su clasificación de trasformación y de extracción, tal vez en donde pueda existir un poco de confusión sea en la de Comercio y la de Servicios, para poder distinguirlas con claridad es necesario definir lo que es un servicio, para esto nos podemos referir a la siguiente idea:

Aceptemos que producto es cualquier cosa que pueda ser objeto de un intercambio comercial, y que los productos pueden ser o bien bienes, o bien

[27] Debernardo, H., & Hurtado Hernández, M. (2008). Las pymes principales causas del fracaso y cómo combatirlas. En H. Debernardo, & M. Hurtado Hernández, *Las pymes principales causas del fracaso y cómo combatirlas* (pág. 92). Mexico: Grupo Editorial ISEF.

servicios, la observación fundamental para la definición del concepto de servicio es que, mientras que el producto objeto del intercambio comercial es un "resultado" hablamos de bienes, en cambio, cuando el producto objeto del intercambio comercial es el "proceso" hablamos de servicios.[28]

Partiendo de lo anterior, podemos decir que la mediana empresa de Servicios es aquella que tiene de 51 a 250 trabajadores, teniendo un ingreso en ventas de 100 a 250 millones por los servicios prestados, los cuales se pueden tomar como los procedimientos que satisfacen una necesidad de los usuarios o clientes.

2.9 TIPOS DE EMPRESAS MEDIANAS DE SERVICIOS

Una de las características de las empresas de servicio es el de la pluralidad en su gran variedad. Entre las de mayor importancia y más representativas se enumeran las siguientes:

- Hoteles
- Hospitales y sanatorios
- Despachos profesionales
- Salas de cine
- Distribuidoras de gas

[28] Jaume Viñals Rioja, Marketing de Servicios destinados a las empresas

- Radiodifusoras
- Servicios recreativos
- Restaurantes
- Constructoras
- Servicios de reparación diversos
- Servicios recreativos

Como se puede apreciar en el ámbito de los servicios estos presentan de muchas y muy diversas formas, desde aquellos que buscan satisfacer a una necesidad como la alimentación hasta aquellos que pueden realizar estudios para la creación de infraestructura, es de entender que si bien la economía en un principio buscaba producir la mayor cantidad de productos, para posteriormente realizar la venta y colocación de los mismos hoy en día, la industria de los servicios o también llamada la industria sin chimeneas es algo que sin percatarnos, nos rodea de manera muy plausible, y no es posible imaginar una economía con la falta de ellos.

2.10 LIDERAZGO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN PUEBLA

El liderazgo dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas es importante, pues el liderazgo se relaciona con la administración efectiva y eficiente como lo expresa Cogner (1989, págs.171-172)

"Las organizaciones efectivas tienen lideres responsables del desarrollo de todos los subordinados… La habilitación se define como el proceso de brindar capacidades y motivar a los subordinados, al incrementar su eficacia personal… Así pues, ayudar a que cada subordinado a que alcance su máximo potencial se convierte en responsabilidad del líder"

La cultura mexicana y de muchas organizaciones ha sido frecuentemente identificada por el autoritarismo de sus líderes, quienes desconfían de la capacidad de su pueblo, de la raza, de los empleados para decidir y participar responsablemente en el desarrollo de las organizaciones. Se premia la lealtad de los empleados, pero se sospecha de su iniciativa y creatividad, pues existe mucho miedo de que los empleados se muevan por si solos.

Los problemas operativos con que se enfrentan las empresas de servicio son en funciones de planeación, programación y organización del trabajo.

La característica más consistente en las empresas de servicios es la baja calidad de la administración. Un factor que genera en gran parte esta deficiencia en la habilidad de administrar, es la inexperiencia y la falta de capacitación del

líder, ya que México, es común que el directivo, que es el que hace el papel de líder, sea asignado por herencia. Existe un retraso mexicano en relación con el desarrollo académico y profesional de la administración en el mundo industrializado.

La empresa familiar ha sido indispensable en los inicios de cualquier proceso de industrialización y es común que tales empresas dependan en sus primeras etapas de la capacidad de una persona, quien posee los elementos básicos para iniciar un negocio: representa la unidad familiar, concentra el capital, tiene la educación y visión negociadora, tiene las relaciones sociales necesarias. La concentración de estos atributos en una sola persona justifica que la organización gire en torno a ella, pues tiene el conocimiento y la autoridad.

La estructura familiar favorece el control pero no siempre la eficiencia. Con frecuencia las organizaciones se aferran a tradiciones familiares más por dependencia psicológica que por razones de eficiencia y eficacia; y cuando esto sucede se cae en la administración familista, convirtiéndose en vicios.

Debido a la complejidad de operaciones, recursos, manejo, y el constante cambio de las exigencias de los consumidores, las medianas empresas requieren un tipo de administración un poco más enfocada a metas específicas, por lo que se requiere llevar a cabo proyectos bien dirigidos que permitan a la organización aprovechar de mejor manera los recursos. Es necesario un buen líder de proyectos que nos lleve a realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio para la empresa, por lo que en el siguiente capítulo se analiza la efectividad de un líder de 360 grados en la administración de proyectos.

CAPITULO III

PROYECTOS EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS

En este capítulo se estudiara el liderazgo de las medianas empresas de servicios a través de la ejecución de proyectos efectivos mediante la aplicación del perfil de liderazgo de 360°

3.1 CONCEPTOS

Podemos considerar que la organización efectiva se caracteriza por su capacidad para canalizar las aportaciones creativas, hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado, la calidad o la productividad internas, existiendo la necesidad de enfocar estas con el fin de que sean realizadas y no solo dejarlas en buenas ideas, para lo cual se requiere de un liderazgo que promueva la iniciativa y el logro de los objetivos, es conveniente aplicar un liderazgo de 360° debido a que este tipo de líderes disfrutan hacer que las cosas sucedan[29]

Es necesario entender que la productividad en los proyectos, no es exclusiva de las grandes corporaciones, las pequeñas y medianas empresas pueden capitalizar sus características naturales de enorme flexibilidad, sencillez en la estructura y agilidad en las respuestas a iniciativas de las personas con buenas ideas para mejorar el desempeño del negocio y con ello la preferencia de sus clientes. Es importante el no desperdiciar la oportunidad de escuchar buenas ideas de la gente y por tal motivo es lo que el lider de 360° busca aprovechar el conocimiento e ideas de las personas que integran la organización y esto teniendo

[29] John C. Maxwell, Líder de 360°, Grupo Nelson, Nashville, TN, EUA, 2005 p,59

como premisa el convertirse en una persona accesible, esto mediante los principios de caminar lentamente por los pasillos y el de permitir que la mejor idea triunfe.

Los recursos humanos son de gran valor para la organización y es necesario que las organizaciones aprovechen la gran capacidad de los trabajadores para ser creativos cuantas veces no hemos escuchado que el mexicano por no gastar busca y genera soluciones que son funcionales que con una buena dirección podría ser de gran beneficio para la organización.

Por lo anteriormente descrito es bueno entender que los líderes en las empresas eficientes premian tanto el éxito como el fracaso[30]. Aprenden de los errores. Se fomenta que los empleados experimenten y se premian sus experimentos que posteriormente se introducen como productos nuevos al mercado. La cultura propicia este comportamiento de correr riesgos, claro que no todas las ideas pueden llevarse a cabo debido a que es necesario el aprovechar al máximo los recursos de las organizaciones ya que por ser limitados no es viable el derrocharlos por esto, es que la administración del proyecto cobra mayor relevancia.

Como se ha expuesto en este conjunto de conceptos, es importante la innovación para las organizaciones y tiene los elementos básicos para poder realizarla, pero llegado el momento de ejecutar se requiere de un proyecto que lleve a un buen fin y por tal motivo revisaremos a continuación el concepto de proyecto para lo cual tendremos lo siguiente.

[30] Gustavo Palafox de Anda, Innovación y Creatividad, www.pyme.com.mx

Proyectos.- Un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único, teniendo en consideración que siempre tendrá un comienzo y un fin determinado, asimismo cada proyecto tendrá características y funciones específicas que le confieren la cualidad de único.[31] Como se menciona en la definición anterior los proyectos son el medio que permite conjuntar los esfuerzos temporales con el objeto de generar un producto y/o servicios los cuales por sus características y requerimientos son únicos y con periodo de ejecución finitos.

Asimismo es pertinente decir que un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definidos.[32] Del anterior podemos decir que la coordinación y disciplina, son elementos necesarios para el correcto funcionamiento de los proyectos. Asimismo es necesario considerar que la gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. Por tal motivo es prudente decir que los proyectos son metódicos y que buscan desarrollar al máximo las capacidades, habilidades y conocimientos con el fin de poder alcanzar objetivos definidos.

Ahora bien, según Nassir Sapag Chain un proyecto es una herramienta que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Como se describe en esta definición podemos reconocer las bondades como herramienta de lo que son

[31] Juan Yamal Chamoun Nicolas, Administración Profesional de Proyectos la guía, Mc Graw Hill, Mexico p,27

[32] Project Management Institute, Guía de los fundamentos de gestión de proyectos PMBOK,

los proyectos en virtud de que al realizarse los mencionados originan una gran cantidad de información y motivan el que se observen las cosas desde diferentes prospectivas de las cuales ni siquiera se habían pensado.

También se puede apreciar que estos les permiten recordar o reconocer a las personas que actúan en los detalles importantes que por la operación constante y repetitiva se habían descartado o no se distinguían.

3.2 PROYECTOS

Toda nuestra vida hemos estado relacionados con proyectos. Nuestra vida ha sido, es y será un proyecto personal, ya sea en los círculos sociales o en nuestro fuero interno, muy nuestro, muy propio. En consecuencia estamos muy familiarizados con los proyectos y sin pensarlos los utilizamos día a día, desde que planeamos el día en nuestra agenda y tomamos en cuenta las tareas o actividades vamos a realizar y vamos pensando que tiempo ocuparemos, con cuánto dinero contamos y quien nos podría ayudar a realizar dichas actividades para poder llevarlas a un buen fin.

Como se mencionó en el párrafo anterior todos los días participamos en uno o más proyectos, algunos sencillos, otros complejos y otros más de carácter personal. Tenemos proyectos sencillos como organizar una fiesta o planear un viaje; también tenemos otros más complejos como desarrollar un sistema computacional, introducir un nuevo producto al mercado, realizar una campaña publicitaria o construir un edificio. Asimismo, existen proyectos muy personales como nuestro proyecto de vida o de nuestro desarrollo profesional. Como bien se

dice estamos rodeados de proyectos que varían en su complejidad y tamaño, así como el fin que persiguen pudiendo ser personal o profesional.[33]

En los proyectos profesionales en una organización, no necesariamente existe un departamento o área que realice dichas actividades debido a que la organización de un proyecto es, generalmente, una actividad superpuesta a la estructura funcional de la empresa en la que se desarrolla.[34] Lo que nos da a entender que si bien existe la necesidad de contar con recursos materiales, humanos y tecnológicos, es necesario, retomar con los que cuenta la organización, debiendo maximizar resultados lo que nos mueve a tener en consideración los conceptos de eficiencia y eficacia.

Para nuestra tesis consideramos que es adecuado decir que un liderazgo de 360° contribuye a que este se realice de forma más eficiente, por tal motivo es que a continuación revisaremos los conceptos de eficiencia y eficacia para ubicarnos en lo que esperamos obtener.

3.3 EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROYECTOS.

La Real Academia de la Lengua Española define **Eficacia,** como la capacidad de lograr el efecto que se desea o espera. Y **Eficiencia:** como capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

[33] Juan Yamal Chamoun Nicolas, Administración Profesional de Proyectos la guia, Mc Graw Hill, Mexico p,27

[34] Maria del Carmen Domínguez Ríos, Innovación y competitividad de PYMES la experiencia Internacional, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, Pue. P 50

Según Idalberto Chiavenatu, la eficacia es el grado en que la empresa cumple con una meta establecida y la eficiencia es la cantidad de recursos que se utiliza para alcanzar una meta organizacional. No siempre eficacia y eficiencia corren paralelas, aquí se muestran algunas diferencias entre estos dos conceptos[35]:

Eficiencia	**Eficacia**
Enfasis en los medios	Enfasis en los resultados
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Propocionar eficacia a los subordinados
Mantener las maquinas	Maquinas disponibles

"La distinción entre eficacia y eficiencia, según Starr (1974) se base en que la eficiencia caracteriza algo que se hace como corresponde, <<hacer las cosas correctas>> (Bluedorm 1980),<< lo mejor posible>> la mejor manera (the best way) por la cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas (metódos) a fin de que los recursos sean aplicados de la forma más racional posible. La eficacia implica otra cuestión: si en definitiva ese algo debe realizarse, hacer lo que se tiene que hacer (Bluedorm, 1980), si las cosas bien hechas son las que realmente deberían

[35]Idalberto Chiavenatu, Proceso administrativo, Mc Graw Hill P. 130

[36]Manuel Fuentes Ríos, José C. Sánchez, Eficacia Organizacional, Concepto Desarrollo y Evaluación, Ediciones Díaz Santos, S.A. 1997, P. 64

ser hechas. Por supuesto, la eficiencia es una condición necesaria para lograr los objetivos fijados y, por tanto, para asegurar un nivel aceptable de eficacia.” [36]

Con base en lo anterior será necesario considerar que la eficiencia la podemos definir como aquello que busca obtener el resultado considerando los elementos y recursos, sacando de ello el mayor beneficio, mientras que la eficacia nos permite asegura que el resultado se obtendrá.

Es importante definir que nuestra posición se basa en que el liderazgo de 360° busca obtener el mayor beneficio del recurso más importante de la organización que es el recurso humano y si bien buscamos el alcanzar el objetivo este se obtendría principalmente de un concepto de eficiencia en virtud de que al líder de 360° no le interesa en primer instancia el logro de los objetivos sino que el elemento humano se desarrolle, al considerar que el resultado se obtendrá, claro que no se aparta que de la eficacia, debido a que como es considerado el no obtener el resultado esperado puede mermar los recursos de la organización, pero más que nada lo considera como un escalón hacia la eficacia.

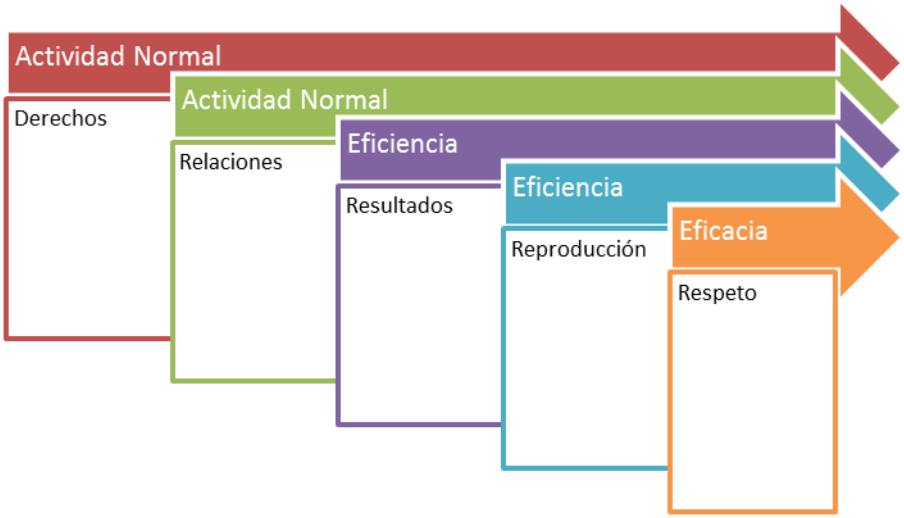
Si consideramos que nuestra organización se encuentra en el primer escalón cuando no se tienen ningún proyecto y desarrolla sus actividades comúnmente este buscara una mejora, para lo cual, tendrá que realizar los proyectos necesarios a lo cual tendremos que subir al siguiente escalón que permitirá el logro de los objetivos mediante el mayor aprovechamiento de los recursos, considerando que al obtener el mayor beneficio del recursos humano, este lo iremos desarrollando y haciendo que la organización en su conjunto crezca, en sus diversos niveles, tanto superior intermedio e inferior, y por supuesto que mejor que obteniendo el fin esperado, por lo que si bien en caso contrario de

no obtener el fin esperado, se habrá trabajado de forma tal que se van obteniendo frutos del desarrollo del proyecto, pero la organización no se tendría que quedar ahí, por tal motivo como siguiente escalón podríamos enfocarnos a la eficacia, pero, en una sólida base que nos proporcionó tanto la eficiencia como el liderazgo de 360°, los cuales le han dado, herramientas a los elementos de la organización tanto nivel superior, intermedio e inferior, las cuales les darán la oportunidad de realizar o conseguir los objetivos de forma más eficaz, debido a que tendrán la madurez suficiente y conocimientos necesarios para lograr el objetivo.

Es importante comentar que el ser eficaz logra su mayor plenitud cuando existen las condiciones para planear, tomar decisiones y actuar, por lo que podemos tomar como ejemplo a un carpintero el cual tiene a su aprendiz, el cual podría ser eficaz, para realizar tareas individuales, dando idea de cómo agilizar su actividad y con menos materiales, pero el cual desconoce la totalidad de los motivos por los cuales se desarrolla con cierta metodología la actividad del maestro, debido a que es fácil que el aprendiz tenga que repetir el trabajo, debido a que no considero determinada circunstancia, el maestro al contrario, ya recorrió los errores que le permiten considerar cuando si o cuando no actuar de forma eficaz, ya sea por tiempo, por material o por que conforme a los procedimientos se provocaría un cuello de botella, tal sería el caso de que el aprendiz tenga tiempo muerto por realizar una actividad posterior en un tiempo antes a los planeado para la totalidad del proyecto, claro que nuestro trabajo busca el de mejorar, y no se contrapone a la eficacia, más bien considera a la organización con una personalidad joven que poco a poco ira madurando y con el liderazgo de 360° madurar de forma conjunta, y que el presente trabajo será un paso previo a la eficacia.

Por lo que podemos ejemplificar nuestra posición mediante el grafico anterior en el cual se presenta de forma gráfica que la actividad normal será cuando se desarrolle la vida de la organización sin ningún cambio y que en un futuro debido a no modificarse tendrán que perderse, al realizar un proyecto este tendrá que buscar primeramente que este se realice de forma eficiente, debido a que las condiciones generales de estas organizaciones nos muestran que no tienen recursos suficientes para poder desperdiciarlos (no sacarles el mayor provecho) y finalmente en nuestra siguiente escalón encontramos lo que sería la eficacia, debido a que una vez que se ha aprendido a obtener el mayor provecho de los recursos se pueden tomar las decisiones y acciones necesarias para ejecutar y lograr los objetivos.

Para ejemplificar la eficiencia y eficacia dentro del liderazgo de 360° tendremos la siguiente grafica



Como se presenta en la gráfica se relacionan los cinco niveles de liderazgo, los cuales son considerados por Jhon C. Maxwell y los puntos que consideramos se presentarían respecto a los conceptos de actividad normal, eficiencia y eficacia, por lo cual podemos decir lo siguiente:

En una actividad normal conforme a derechos “Las personas lo siguen porque tienen que hacerlo”

En una actividad normal conforme a las relaciones “Las personas lo siguen porque ellos desean hacerlo”

En una actividad eficiente relacionada con los resultados “Las personas lo siguen por lo que usted ha hecho por la organización”

En una actividad eficiente relacionada con la reproducción “Las personas lo siguen por lo que usted ha hecho por ellas”

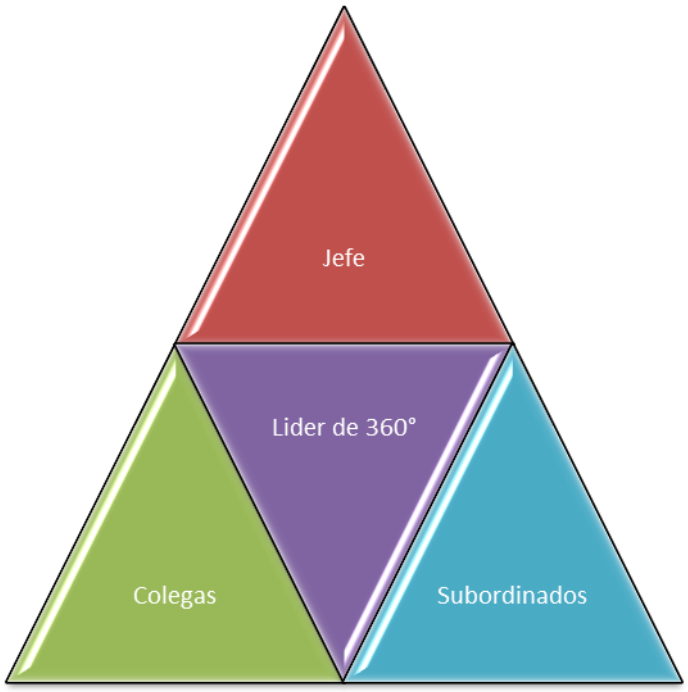
En una actividad eficaz relacionada con el respecto “La gente lo sigue por lo que usted es y lo que representa”.[37]

[37] John C. Maxwell, Lider de 360°, Grupo Nelson, Nashville, TN, EUA, 2005 p,5.

En referencia a lo anterior podemos decir que conforme a nuestra experiencia y conforme al instrumento identificado como los cinco niveles de liderazgo, decimos que en un nivel de actividad normal, los empleados pueden trabajar con el líder en virtud de que tienen que hacerlo y conforme a la autoridad que representa el puesto le dará al líder el derecho a dirigirlos, posteriormente y en referencia a un nivel de actividad normal, se le dará permiso de que los dirija más allá del puesto, debido a las relación que se da entre el líder y las personas, en el cual les agrada trabajar con él, en un nivel posterior pero tomando en consideración la eficiencia, el líder deberá tener como respaldo, los resultados que en sus funciones ha conseguido para la organización, en este nivel ya no es suficiente que les caiga bien a las personas y el puesto que representa, para llevar a las personas a un nivel mayor de actividad o exigencia, se tendrá que demostrar con resultados que es capaz de llevarlos por buen camino aprovechando los recursos, asimismo en un siguiente nivel de eficiencia también tendrá que considerar lo que ha hecho el líder por las personas, no necesariamente con recompensas, sino más bien en la ayuda al crecimiento de la organización y de la gente, esto de forma continua, por último y con un respaldo del puesto, las relaciones, los resultados y la reproducción en otras personas, encontramos el respecto que representa la persona, debido a que la gente lo seguirá por lo que el líder es y lo que representa, en este momento es cuando mayor oportunidad habrá de lograr la eficacia, debido a que los integrantes de la organización estarán dispuestos a seguirlo con el fin de lograr el objetivo confiando en su buen criterio, en que todos ganan y que se lograra el objetivo sin mayores problemas.

3. 4 La eficiencia mediante el desarrollo del liderazgo de 360°

Mediante el liderazgo de 360° se busca obtener una mayor nivel de eficiencia por tal motivo es importante considerar los elementos en los que influye el líder de 360°



Como lo hemos visto anteriormente y como se muestra en el gráfico, el líder de 360° grados busca aprovechar el nivel de influencia que tiene dada su ubicación en la organización, dado que este se encuentra en el nivel intermedio, por lo que tiene que cumplir con lo indicado por su jefe, colaborar con sus colegas y dirigir a sus subordinados, en virtud de ello es posible tener contacto con gran parte de la organización, lo que le permite influir de forma significa.

Una vez que recordamos la influencia del líder de 360°, nos permite relacionar con el concepto de eficiencia, dado que se busca que este tipo de liderazgo nos permita aumentarla, para lo cual es conveniente presentar la forma en que se implanta el liderazgo de 360° conforme a su autor.

3.5. ELEMENTOS DE LOS PROYECTOS

Es importante considerar a los elementos que se integran a los proyectos, con el fin de tenerlos presentes con sus respectivas responsabilidades, los elementos de dichos proyectos son cuatro, el cliente, el patrocinador, el gerente del proyecto y los miembros del equipo.

Cliente: Es el contratante, propietario o desarrollador del proyecto quien, podemos entender que es la persona que está interesada en el fin original del proyecto concluido (pequeñas y medianas empresas). De igual forma autoriza, Define el alcance, Establece lineamientos y criterios de aceptación, es la persona que esta a cargo de la empresa puede ser un directivo o la principal autoridad que promoverá la realización del proyecto.

Patrocinador: Es la persona a cargo de la dirección del proyecto en la empresa quien asegura la toma de decisión a tiempo, apoya la asignación de recursos, supera conflictos y barreras organizacionales para una mejor realización del proyecto, asigna y apoya al gerente del proyecto, provee la dirección estratégica al gerente del proyecto.

Gerente del Proyecto Es el encargado del proyecto quien lidera al equipo del proyecto para alcanzar los objetivos, asegurar la comunicación efectiva entre la administración y otras organizaciones, asegura que los problemas del proyecto sean identificados y resueltos a tiempo y adecuadamente.

El gerente es en quien recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de los proyectos, en virtud de que el tiene que obtener las mejores condiciones que aseguren el éxito del mismo, mediante la coordinación de los recursos disponibles, solución de problemas y una comunicación efectiva, tal y como se hace mención en el párrafo anterior.

Miembros del Equipo: Son el Gerente, los organizadores, el staff y los proveedores quienes elaboran el plan de proyecto, ejecutan y controlan siguiendo en plan, colaboran en la integración de los equipos para lograr los objetivos del proyecto.[38]

Con el objeto de llegar a un buen fin, es necesario consolidar un buen equipo que cumpla con los requerimientos del proyecto, teniendo como base el compromiso de cada uno de ellos para con el proyecto.

Para buscar soluciones a los complejos problemas que pueden presentarse en la ejecución de los proyectos de innovación, el dirigente del proyecto debe recabar apoyo de diferentes esferas y ámbitos para lo cual, en numerosas ocasiones, se ve precisado a saltar o cruzar líneas funcionales de la organización y negociar con personas con las que no tiene ningún tipo de ascendencia jerárquica, dada la peculiaridad que el proceso de innovación abarca actividades que van desde la investigación científica hasta el mercado, pasando por la producción.

[38] Juan Yamal Chamoun Nicolas, Administración Profesional de Proyectos la guía, Mc Graw Hill, Mexico p,30

Por esta razón es conveniente decir que la forma más eficaz de consecución de los objetivos del proyecto es la integración de un equipo del proyecto constituido por medio de diferentes áreas o departamentos relacionados (investigación, producción, calidad, marketing, etc.) si bien la correcta configuración del equipo dependerá de la naturaleza de la empresa, de su tipo de actividad productiva, así como del tipo de innovación prevista en el proyecto. Esta es una tarea integradora dirigida a conseguir que todos los integrantes del equipo asuman una visión común, conciliando los objetivos generales del proyecto con los objetivos particulares de cada elemento durante su realización. Esta integración requiere de liderazgo, motivación y creatividad enfocados al logro de la meta.

3.6 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

La ejecución con éxito de un proyecto se basa en su acertada planificación y eficaz gestión. En tal sentido resultan factores determinantes al liderazgo, la comunicación, los planes de actividades y el presupuesto.

Por tales motivos es importante que previo a la realización de los proyectos, es necesario realizar tareas para el correcto funcionamiento del mismo, tal como nos lo menciona el autor del libro Administración Profesional de Proyectos, la Guía el cual nos dice que La planificación del proyecto requiere de un conjunto de acciones que deben ser cuidadosamente estructuradas y ejecutadas, entre las que destacan:

- Establecer claras exigencias de las funciones de los miembros del equipo de proyecto
- Llevar a cabo estudios de factibilidad y viabilidad

- Preparar el presupuesto de financiamiento del proyecto para su aprobación por la dirección de la empresa

- Obtener la aprobación del proyecto y establecer las prioridades para el desarrollo de las tareas

- Asignar responsabilidades a cada miembro del equipo de acuerdo con su capacidad, calificación y procedencia

- Desarrollar planes y presupuestos detallados por tareas

- Establecer formas y métodos de supervisión y control del grado de desarrollo del proyecto

- Establece los instrumentos y soportes de documentación de la marcha del proyecto y asegurar que el dirigente del proyecto esté bien informado.[39]

[39] Maria del Carmen Domínguez Ríos, Innovación y competitividad de PYMES La experiencia Internacional, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, Pue. P, 51

3.7 PROCESOS EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Posteriormente de haber realizado la planificación del proyecto y haber obtenido los recursos y/o autorizaciones necesarias, es conveniente considerar las diversas etapas de las que se componen los proyectos con el objeto de reconocerlas y dar la atención necesaria a cada una de ellas:

Inicio: Establecer la visión del proyecto, el qué; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos.

Planeación: Desarrollar un plan que nos ayude a prever el cómo cumpliremos los objetivos, tomando en cuenta una serie de factores que afectan todo proyecto

Ejecución: Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido

Control: Comparar lo ejecutado o real contra lo que previmos o planeamos (control) de No identificar desviaciones, continuamos con la ejecución. Si se encuentran desviaciones, en equipo acordamos la acción correctiva (planeación adicional), y luego continuamos con la ejecución, manteniendo informando al equipo.

Cierre: Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto así como para el desarrollo de futuros proyectos. Por último, se elaboran los documentos con los resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros.[40]

3.8 LIDERAZGO DE PROYECTOS

El líder de proyectos es una extensión del administrador general de una organización,[41] por esta razón es que debe ser obedecido el líder, pero para un correcto funcionamiento más que poder, debe tener influencia. Es difícil concebir al gerente del proyecto sin liderazgo. El Gerente deberá actuar como director de orquesta, asegurando que todos los músicos estén a tono entre ellos y cuenten con la misma partitura, integrando y confirmando la visión que autoriza el patrocinador, coordinando en equipo el desarrollo del plan a seguir, dirigiendo al equipo bajo un esquema de orden, valores, respeto y sobre todo convicción y entrega, que lo motive y lo inspire.[42]

Es de gran importancia que el líder de proyecto comprenda que es la persona que deberá orquestar al grupo manteniendo en este una armonía que no será fácil de conseguir debido y como es natural que todas las personas son diferentes y cada una buscara el lograr las metas y objetivos que considere cumple con sus expectativas, por tal motivo la tarea del líder es orientar los objetivos de cada persona, para que confluyan con el fin del proyecto.

[40] Juan Yamal Chamoun Nicolas, Administración Profesional de Proyectos la guía, Mc Graw Hill, Mexico p,31

[41] CLELAND David y King William., Systems Analysis and Project Management., Ed. McGraw Hill, p 490 .

[42] Juan Yamal Chamoun Nicolas, Administración Profesional de Proyectos la guía, Mc Graw Hill, Mexico p,41

Con base en el párrafo anterior es conveniente considerar el siguiente concepto, El líder de proyectos, puede ser definido como el individuo que cumple con la tarea de integrar los esfuerzos dirigidos hacia la ejecución exitosa de un proyecto específico, además enfrenta un conjunto de circunstancias único en cada proyecto y como se mencionó anteriormente los proyectos podrán ser parecidos pero nunca iguales, cada uno de ellos tiene circunstancias y requerimientos que los vuelve únicos.

3.9 FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL LIDER DE PROYECTO

El líder de proyectos opera independientemente de la cadena de mando normal dentro de la organización, pero de igual forma es una extensión del administrador general, lo que le representa autoridad, pero de igual forma responsabilidades, por lo que deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Debe dirigir y evaluar el proyecto,
- Planear, proponer e implementar políticas de administración de proyectos,
- Asegurar la finalización del proyecto mediante compromisos contractuales.
- Desarrollar y mantener los planes del proyecto,
- Darle una calendarización y financiamiento adecuados al proyecto
- Evaluar y reportar su avance.
- Resolver los problemas a través de decisiones orientadas al objetivo.

Además, el administrador de proyecto debe resolver las siguientes preguntas:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Cuándo se va a hacer?
- ¿Por qué se va a hacer?
- ¿Cuánto dinero está disponible para hacerlo?
- ¿Qué tan bien se está haciendo el proyecto?

3.10 IMPORTANCIA DEL LIDER DE PROYECTOS

El elemento central de cualquier proyecto, lo constituye el dirigente del proyecto que es el responsable, ante la dirección de la empresa, de la obtención de un resultado favorable ante limitaciones de tiempo y recursos.

La posición del líder de proyectos es importante porque las organizaciones modernas son muy complejas como para excluir una administración efectiva y más específica usando estructuras y relaciones organizacionales tradicionales.

Además, provee el liderazgo necesario para que la cadena de proyectos fluya dentro de la red organizacional[43]

[43] RUE Leslie y Byars Lloyd., Administración, teoría y aplicaciones., Ed. AlfaOmega, México, D.F. 1994, 544pp

3.11 LIDER DE 360° EN LOS PROYECTOS

Un líder eficiente es aquel que crea un clima de consulta y consenso e incremente el nivel de participación de las personas en la empresa a través de una influencia no solo de carácter individual, sino también de carácter colectivo. El dirigente del proyecto determina y comparte una visión del mismo que orienta el trabajo de los demás integrantes, así su visión trasciende la función técnica o de investigación y posee una visión global de las capacidades de la empresa, dado que el proyecto de innovación, generalmente, establece afectaciones y vínculos con diferentes departamentos de la misma.

Un ejemplo de lo anterior se presenta cuando en una reunión para tratar el presupuesto es común que algún integrante del equipo traiga a colación otro tema o inquietud y el rol del Gerente es tomarlo en cuenta, canalizar su inquietud, anotar el tema como punto por discutir al terminar la sesión del presupuesto, si es que sobra tiempo o programarlo para otra sesión. De tal forma que integre al equipo con respeto, reconocimiento y orden. El gerente puede tener conocimientos de Administración de Proyectos, pero si no tiene la habilidad para integrar al equipo en un esfuerzo ordenado hacia el mismo objetivo, perdemos mucha energía y generamos conflictos y retrasos. Aplicando el principio de permitir que la mejor idea triunfe, sin perder de vista el alcanzar el objetivo del proyecto.

El deseo de mejorar, crear, y buscar la mejor manera es una característica de liderazgo de 360° y son impulsores que motivan la innovación y por ende la realización de los proyectos.

Por las características de los proyectos, las tareas a realizar, no serán sencillas ni rápidas y requerirán de una interactividad de los miembros del equipo, por esta situación es importante considerar que las organizaciones necesitan desarrollar equipos de liderazgo en todos los niveles. Un grupo de líderes trabajando juntos siempre es más eficaz que un líder trabajando solo. Y para que los equipos se desarrollen en todos los niveles, se necesitan líderes en cada nivel,[44] Este concepto de desarrollar a un equipo de líderes es el valor de que el líder de 360° aplica debido a que sabe que como líder puede ser mejor en algunos aspectos que otros líderes pero que no se cierra a la intervención de otros líderes y a este concepto lo denomina "un equipo de liderazgo es más eficaz que un líder solo".

Como líder intermedio, desarrolla un equipo, estará haciendo que su organización mejore y logre cumplir su misión. Así se estará valor sin importar dónde este sirva en la organización y lo que deberá de recordar es que:

- Los líderes visionarios están dispuestos a contratar personas que sean mejores que ellos
- Los líderes sabios forman con la gente un equipo
- Los líderes seguros facultan con poder a su equipo
- Los líderes experimentados escuchan a sus equipos
- Los líderes productivos comprenden que uno es un número demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas.

[44] John C. Maxwell, Lider de 360°, Grupo Nelson, Nashville, TN, EUA, 2005 p,261

3.12 PROBLEMAS DE LOS PROYECTOS

La intervención del líder de 360° entra ante las dificultades que enfrentan los proyectos debido a que en nuestro entorno es poco común concebir proyectos terminados a tiempo, dentro de presupuesto y con calidad esperada; por lo general cumplimos uno o dos de estos requerimientos pero con mucho desgaste,[45]a pesar de contar con estudios, recursos y el apoyo de los clientes y patrocinadores, aunado a que actualmente para considerar exitoso un proyecto necesitamos cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes, lo cual implica concluir en el tiempo establecido, dentro de presupuesto, de acuerdo con los requerimientos de calidad estipulados y desarrollando relaciones a largo plazo con nuestros proveedores y demás integrantes del equipo. Por tal motivo y como se ha mencionado desde el primer capítulo, es necesario crear un compromiso por parte de los miembros del equipo, esto a través de la influencia del líder de 360°.

Una vez que se han contemplado los tres aspectos de nuestra teoría que son el líder de 360°, la mediana empresa de servicios y los proyectos, podemos pasar al siguiente capítulo, el cual se enfocara a comprobar la aplicación de la teoría mediante el resultado de los cuestionarios realizados a lideres de las medianas empresas de servicios.

[45] Juan Yamal Chamoun Nicolas, Administración Profesional de Proyectos la guía, Mc Graw Hill, Mexico p,19

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL MODELO DE 360° EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN PUEBLA

Para comprobar la efectividad del modelo propuesto por John C. Maxwell en este proyecto, se lleva a cabo una investigación de campo donde se aplican dos cuestionarios, uno para medir el liderazgo y el segundo para medir la productividad y buscar la relación que existe entre ambos.

Introducción:

Resultado del estudio de los mitos del liderazgo del modelo de 360 grados, propuesto por Maxwell, se analiza el caso concreto de 3 empresas medianas de servicios en el Estado de Puebla, tomadas como muestra de la población total, se busca comprobar la relación entre el tipo de liderazgo y la productividad, aplicando 2 cuestionarios entre diferentes miembros del personal, de la frecuencia de los mitos del liderazgo, pero el primero enfocado al tipo de líder y el segundo a la productividad en la organización.

4.1 APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

Cuestionario 1

El primer cuestionario es propuesto por el autor de este modelo., [46] atendiendo al apartado de los mitos de dirigir una organización desde la zona intermedia donde las preguntas del autor, van dirigidas a analizar los mitos más comunes que representan un obstáculo para ejercer un buen liderazgo.

Cuestionario 1. (Mitos del Liderazgo)

1. **Mi posición dentro de la organización limita mi capacidad de líder para con los demás.** **a)** Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

2. **La oportunidad para liderar vendrá únicamente cuando me encuentre a la cabeza de la organización.**
   a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

3. **La influencia que ejerzo está relacionada directamente con mi título.**
   a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

[46] Jhon C. Maxwell, Líder de 360° Cuaderno de ejercicios, Tennessee: Grupo Nelson Inc, 2006 Págs. 1-33

4. **No es correcto tratar de influenciar a mis superiores, por lo que me afecta cuando alguien supeditado a mi intenta influenciarme.**
   a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

5. **Para aprender las habilidades del liderazgo tengo primero que estar en una posición de liderazgo.**
   a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

6. **No es seguro emerger como líder desde la oposición intermedia en la organización. Si cometo errores en el nivel en que me encuentro ahora, perderé la oportunidad de avanzar.**
   a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

7. **No necesito prepararme para una posición de liderazgo que quizá nunca alcance.**
   a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

8. **Tendré tiempo de aprender sobre el liderazgo cuando este en una posición donde pueda ejercerlo.**
   a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

9. **La gente sigue automáticamente a los que están al mando.**
   a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

10. **Un titulo importante garantiza la influencia.**
    a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

11. **Para influir en los demás debo estar en una posición de líder dentro de la organización.**
    a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

12. **Cuando me encuentre en la cúspide de la organización, será fácil lograr que se hagan las cosas.**
    a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

13. **Los que están en la cúspide de la organización tienen más seguridad que los que están en los niveles intermedio o más bajos.**
    a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

14. **Tendré la libertad de hacer lo que quiera cuando me encuentre en la cúspide de la organización.**
    a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

15. **Cuando llegue a la cima, lo habré logrado y no tendré que trabaja tan duro.**
    a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

16. **Cuando haya finalmente escalado todas las disposiciones dentro de la empresa, tendré tiempo para descansar.**
    a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

17. **Cuando sea dueño de la empresa, podre hacer lo que quiera.**
    a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

18. **Cuando este al mando, no habrá limites a mi poder.**
    a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

19. **Mi puesto actual limita mi influencia.**
    a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

20. **En mi puesto actual no hay cabida para el crecimiento personal.**

a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

21. Solo me estimare exitoso cuando haya alcanzado la cima de la organización.

a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

22. Solo los que están en los puestos de liderazgo más altos saben cómo liderar.

a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

23. Mis aportes a la organización se harán solo cuando llegue a la cima.

a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

24. Si no puedo llegar a cima de la organización, eso significa que no tendré éxito.

a) Totalmente de acuerdo **b)** De acuerdo **c)** Parcialmente de acuerdo **d)** En desacuerdo **e)** Totalmente en desacuerdo.

VALOR DE RESPUESTAS:

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

	PUNTAJE
PREGUNTAS DE LA 1-4	
PREGUNTAS DE LA 5-8	
PREGUNTAS DE LA 9-11	
PREGUNTAS DE LA 12-14	
PREGUNTAS DE LA 15-18	
PREGUNTAS DE LA 19-21	
PREGUNTAS DE LA 22-24	

PUNTUACION:

PREGUNTAS 1-4

MITO 1: MITO DE LA POSICION

NO PUEDO DIRIGIR SI NO ESTOY EN LA CIMA

1-12 PUNTOS:

Piensa que por no ser líder principal no puede contribuir, dirigir e impresionar en su organización.

13-20 PUNTOS:

Sabe que el liderazgo no solo se da con una posición o un titulo para poder dirigir.

N.B. LOS LIDERES DE 360° INFLUYEN EN LAS PERSONAS DE CADA ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN., AL AYUDAR A OTROS, SE AYUDA A SI MISMO.

PREGUNTAS 5-8

MITO 2: MITO DEL DESTINO

CUANDO LLEGUE A LA CIMA, APRENDERÉ A DIRIGIR: PREGUNTAS DE LA 5 A LA 8

1-12 PUNTOS:

Piensa que necesita aprender todo lo que pueda acerca de liderazgo antes de que tenga una posición.

13-20 PUNTOS.

Sabe que ser un buen líder es un proceso de aprendizaje permanente el cual se aprende desde las trincheras.

N.B. EL LÍDER DE 360° DIRIGE EN CUALQUIER LUGAR QUE ES LO QUE PREPARA A LOS LIDERES PARA UNA MAYOR RESPONSABILIDAD., SI SE QUIERE TRIUNFAR NECESITAMOS APRENDER TODO LO QUE PODAMOS SOBRE LIDERAZGO ANTES DE TENER ESTA POSICIÓN.

PREGUNTAS 9-11

MITO 3: MITO DE LA INFLUENCIA

SI ESTUVIERA EN LA CIMA, LA GENTE ME SEGUIRÍA: PREGUNTAS DE LA 9 A LA 11

1-9 PUNTOS

Cree que la influencia se gana en un puesto.

10-15 PUNTOS

Sabe que la posición no hace al líder, es el líder el que hace la posición.

N.B EL LÍDER DE 360° OBTENDRÁN LA INFLUENCIA QUE RESPALDA SU POSICIÓN., LA INFLUENCIA ES ALGO QUE SE GANA.

PREGUNTAS 12-14

MITO 4: MITO DE LA INEXPERIENCIA

CUANDO LLEGUE A LA CIMA, TENDRÉ EL CONTROL: PREGUNTAS DE LA 12 A LA 14.

1-9 PUNTOS:

Cree que la posición da control total y protección.

10-15 PUNTOS:

Sabe que entre más alto avance y entre más grande sea la organización, mayor es la cantidad de factores que controlan la organización.

N.B. ESTAR EN LA CIMA TRAE SUS PROPIOS PROBLEMAS Y DESAFÍOS, EN EL LIDERAZGO LO MAS IMPORTANTE ES LA INFLUENCIA.

PREGUNTAS 15-18

MITO 5: MITO DE LA LIBERTAD

CUANDO LLEGUE A LA CIMA, NO TENDRÉ MAS LIMITES: PREGUNTAS DE LA 15 A LA 18.

1-12 PUNTOS:

Cree que el liderazgo es libertad, algo que les proveerá una solución a sus problemas profesionales y de carrera.

13-20 PUNTOS:

Esta consiente que estar en la cima no es una cura total, sabe que ser el líder no significa que no tenga límites, ni le quita el tope a su potencial.

LOS BUENOS LIDERES BUSCAN A SU GENTE, SE COMUNICAN CON ELLOS, ENCUENTRAN UN COMÚN DENOMINADOR Y LOS CAPACITAN PARA TENER ÉXITO. LAS PRESIONES SON MAS GRANDES Y EL IMPACTO DE SUS DECISIONES TIENEN MAYOR PESO.

PREGUNTAS 19-21

MITO 6: MITO DEL POTENCIAL

NO PUEDO ALCANZAR MI POTENCIAL SI NO ESTOY EN LA CIMA: PREGUNTAS DE LA 19 A LA 21

1-9 PUNTOS:

El titulo o posición podrían limitar su potencial en la organización.

10-15 PUNTOS:

Es capaz de desplegar en su trabajo todo su potencial en vez de concentrarse en llegar a la cima de la organización.

N.B. ES MEJOR QUE LAS PERSONAS SE ESFUERCEN POR SER MEJORES EN SU ÁREA, NO EN SU ORGANIZACIÓN.

PREGUNTAS 22-24

MITO 7: EL MITO DEL TODO O NADA

SI NO PUEDO LLEGAR A LA CIMA, ENTONCES NO TRATARE DE DIRIGIR: PREGUNTAS DE LA 22 A LA 24.

1-9 PUNTOS:

Posiblemente si no llegan a la cima se rinden, definen el éxito como estar en la cima, por consiguiente creen que si no están arriba, no han logrado el éxito.

10-15 PUNTOS:

Siente que se necesita ser lo más importante para distinguirse ya que el liderazgo no es una propuesta de todo o nada.

N.B. SI ESTAR EN OTRO LUGAR QUE NO SEA LA CIMA LO HA FRUSTRADO, NO HAY QUE DESESPERARSE POR QUE SE PUEDE SOBRESALIR EN CUALQUIER POSICIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN.

Cuestionario 2. Productividad en los proyectos

El segundo cuestionario, fue formulado con el objetivo de buscar la relación que existe entre el liderazgo y la productividad en los proyectos, relacionando cada grupo de preguntas con un mito del liderazgo para establecer más claramente el efecto que tiene un líder de 360° en la realización de proyectos efectivos dentro de las medianas empresas de servicios en Puebla.

CUESTIONARIO PRODUCTIVIDAD EN LOS PROYECTOS

	NUNCA..POCAS……..EN……...CASI…..SIEMPRE VECES OCASIONES SIEMPRE				
1. ¿Cada miembro de la organización se encuentra comprometido con alcanzar las metas que plantea cuando hay un proyecto para mejor el servicio?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. ¿Los miembros de la organización van más allá de la responsabilidad y tareas a realizar de cada uno?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. ¿En cada área se hacen propuestas para implementar nuevos proyectos que les permitan mejorar el desempeño del cada miembro del personal?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. ¿Las estrategias e indicadores de productividad de proyectos se dan a conocer entre todo el personal de la empresa, no solo entre los líderes?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. ¿Los empleados buscan mantener la comunicación con el cliente para conocer su opinión acerca del servicio y mejorarlo?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. ¿El personal conoce el resultado de su desempeño dentro de la organización?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. ¿La calidad del servicio mejora con la aplicación de proyectos?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. ¿Se han alcanzado los resultados esperados con la aplicación de proyectos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. ¿Después de la aplicación de un nuevo método o proyecto, se han incrementado las utilidades de la empresa?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10. ¿Es frecuente la aplicación de nuevos proyectos para elevar la productividad de la empresa?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

11. ¿Los empleados son suficientemente capaces para llevar a cabo los proyectos y actividades que se les encomiendan?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12. ¿La participación de la organización en el mercado con respecto a los competidores ha aumentado con la aplicación de proyectos?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. ¿Los proyectos son claros con los objetivos para elevar la productividad?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14. ¿Existe comunicación efectiva en todas direcciones?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15. ¿Los supervisores y managers cuentan con aptitudes para dirigir efectivamente a las personas?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16. ¿Los directivos perciben que la participación de los empleados es buena?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17. ¿Derivado de la aplicación de proyectos se ha obtenido la satisfacción del cliente?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18. ¿Se motiva a los empleados a exponer sugerencias para mejorar el servicio al cliente?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19. ¿Son efectivos los sistemas de remuneración y reconocimiento en el refuerzo de la productividad?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20. ¿La organización provee al personal de todas las herramientas necesarias para la realización del proyecto?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21. ¿Todo el personal se preocupa por proponer y tener un buen desempeño en la realización de proyectos?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

VALOR DE RESPUESTAS:

NUNCA	1
POCAS VECES	2
EN OCACIONES	3
CASI SIEMPRE	4
SIEMPRE	5

PUNTUACIÓN

Si relacionamos este cuestionario con el impacto que tienen los mitos del liderazgo en la productividad entonces:

PREGUNTAS 1-3

MITO 1, EL MITO DE LA POSICIÓN

1-9 puntos

Se dirige a la gente basándose en la posición, esto hace que el personal realice solamente lo que se encuentra dentro de los límites de su descripción del trabajo.

10-15 puntos

Influir en otros es un asunto de disposición y no de posición. Se sabe que se puede dirigir a otros desde cualquier lugar de la organización, por lo que todo el

personal del a organización, sin importar el puesto que ocupen, se encuentran comprometidos con la organización.

PREGUNTAS 4-6

MITO 2, EL MITO DEL DESTINO

CUANDO LLEGUE A LA CIMA APRENDERÉ A DIRIGIR

1-9 puntos

Se cree que sólo a partir de que se está en la cima se necesita aprender a dirigir, por lo que las personas que no están en la cima no buscan mejorar ni proponer proyectos e ideas que les permitan alcanzar los objetivos

10-15 puntos

El personal busca aprender desde las trincheras, saben que es un proceso de aprendizaje de toda la vida, no solo al llegar a la posición de líder. La retroalimentación fomenta el aprendizaje.

Se busca aprender a dirigir antes de que se tenga la posición de liderazgo

PREGUNTAS 7-9

MITO 3, EL MITO DE LA INFLUENCIA

SI ESTUVIERA EN LA CIMA LA GENTE ME SEGUIRÍA

1-9 puntos

Se cree que la influencia es algo que da la posición, los líderes no influyen en el personal para elevar la productividad, por lo que no se obtiene el éxito esperado en los proyectos.

10-15 puntos

Es bien sabido que la influencia es algo que se gana, la posición no hace al líder, un buen líder influye en el personal para alcanzar los objetivos.

PREGUNTAS 10-12

MITO 4, EL MITO DE LA INEXPERIENCIA

CUANDO LLEGUE A LA CIMA TENDRÉ EL CONTROL

1-9 puntos

Se cree que la posición le da al líder un control total y protección. En el liderazgo, no importa la posición que se ocupe en la organización, lo más importante siempre es la influencia, por lo que no surgen muchas iniciativas para mejorar, por parte de los líderes de cada departamento.

10-15 puntos

Hay un deseo de mejora en la organización y sentirse capaz de hacerlo. Se sabe que entre más alto avance y entre más grande sea la organización, mayor es la cantidad de factores que controlan la organización, por lo que estar en la cima

trae sus propios problemas y desafíos, por lo que la organización cuenta con líderes capaces para influir en su personal.

PREGUNTAS 13-15

MITO 5, EL MITO DE LA LIBERTAD

CUANDO LLEGUE A LA CIMA NO TENDRÉ LÍMITES.

1-9 puntos

Los problemas internos como la falta de capacitación y comunicación, repercuten en la calidad del servicio al cliente. Los líderes creen tener el control total, sin tomar en cuenta que la cima implica más responsabilidades.

10-15 puntos

Se sabe que: no importa el trabajo o posición que se tenga, siempre habrá límites. Los líderes, buscan a su gente, se comunican con ellos, encuentran un común denominador y los capacitan para tener éxito, por eso saben que en cierta forma, los líderes tienen menos libertad entre más ascienden.

Aquí el cliente tiene más libertad y puede hacer casi todo lo que le plazca.

PREGUNTAS 16-17

MITO 6, EL MITO DEL POTENCIAL

NO PUEDO ALCANZAR MI POTENCIAL SI NO ESTOY EN LA CIMA

1-9 puntos

Los líderes consideran que no son capaces de realizar cosas importantes en la organización si ellos no se encuentran dentro de las jerarquías más importantes, no se fomenta el desarrollo del personal, por lo que ni siquiera se busca la manera de mejorar el trabajo desde el lugar que se ocupa dentro de la organización. A veces podemos causar más impacto desde otro lugar que no sea el primero.

10-15 puntos

Las personas se esfuerzan por ser mejores en su área, comprometidos todos con la satisfacción el cliente, sin importar la posición que ocupan dentro de la empresa.

PREGUNTAS 18-20

MITO 7, EL MITO DEL TODO O NADA

SINO PUEDO LLEGAR A LA CIMA, ENTONCES NO TRATARE DE DIRIGIR.

1-9 puntos

Se piensa que se necesitamos ser los más importantes para marcar una diferencia. Se Puede marcar la diferencia en cualquier lugar de la organización. Ser un líder intermedio trae muchos desafíos. Convertirse en un líder 360 grados eficiente, requiere principios y habilidades para dirigir e influir en los que están arriba, los que están a nuestro lado, y los que están debajo.

10-15 puntos

El personal esta consiente que se puede ser mejor líder donde se encuentran ahora, impactando la organización. Se puede influir y cambiar las vidas del personal para darles valor en cada nivel de la organización. Ayudando a otros se ayudan a sí mismos.

4.2 Análisis de Resultados.

Derivado de las encuestas realizadas a las medianas empresas en Puebla, respecto a los 7 mitos del liderazgo, que nos sirvieron de parámetro para medir la efectividad del liderazgo, se obtuvieron los siguientes resultados por empresa:

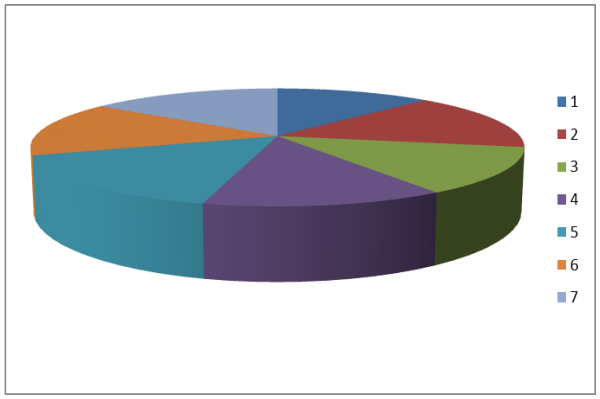
Empresa # 1

Análisis liderazgo 360°

En esta empresa de servicios se pudo observar el liderazgo más efectivo en comparación con las otras 2 empresas con un promedio del 79%, y en consecuencia la productividad también fue mayor, fue la empresa con mejor índice de liderazgo y productividad y con mayores posibilidades de crecimiento y expansión el mito de la posición, siendo el mito que menos afecta a la organización, el del destino ya que se cree que el liderazgo se da con un título.

MITOS DEL LIDERAZGO								
PUNTAJE MAXIMO	80	80	60	60	80	60	60	
EMPRESA	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	TODO O NADA	PROMEDIO
ENCUESTA 1	16	20	15	12	20	15	15	**16**
ENCUESTA 2	14	18	8	12	18	12	13	**14**
ENCUESTA 3	12	15	13	10	16	13	12	**13**
ENCUESTA 4	12	16	7	10	16	11	11	**12**
OPORTUNIDAD	**54**	**69**	**43**	**44**	**70**	**51**	**51**	**55**
PORCENTAJE	**68%**	**86%**	**72%**	**73%**	**88%**	**85%**	**85%**	**79%**

GRAFICA LIDERAZGO	
MITOS DEL LIDERAZGO	PORCENTAJE PRODUCTIVIDAD
1 POSICION	68%
2 DESTINO	86%
3 INFLUENCIA	72%
4 INEXPERIENCIA	73%
5 LIBERTAD	88%
6 POTENCIAL	85%
7 TODO O NADA	85%

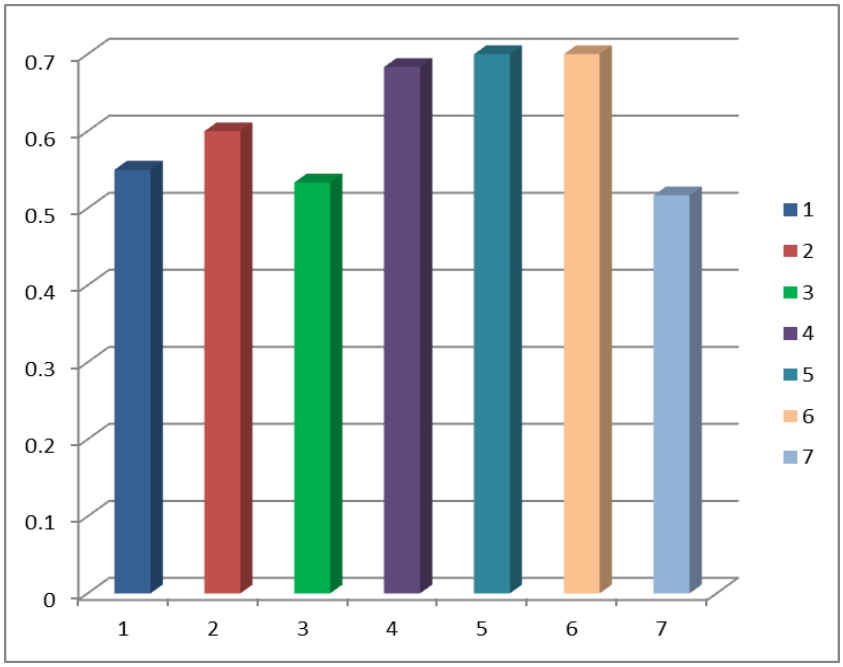


Análisis productividad

De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a esta mediana empresa, se tiene un 22% de oportunidad para mejorar la productividad.

PRODUCTIVIDAD								
PUNTAJE MAXIMO	60	60	60	60	60	60	60	
EMPRESA	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	MITO DEL TODO O NADA	TOTAL
ENCUESTA 1	14	15	9	11	12	12	14	87
ENCUESTA 2	13	13	8	10	11	13	11	79
ENCUESTA 3	9	9	13	9	11	13	12	76
ENCUESTA 4	11	10	14	8	10	11	11	75
SUMA	47	47	44	38	44	49	48	317
DIFERENCIA	13	13	16	22	16	11	12	
%	78%	78%	73%	63%	73%	82%	80%	75%

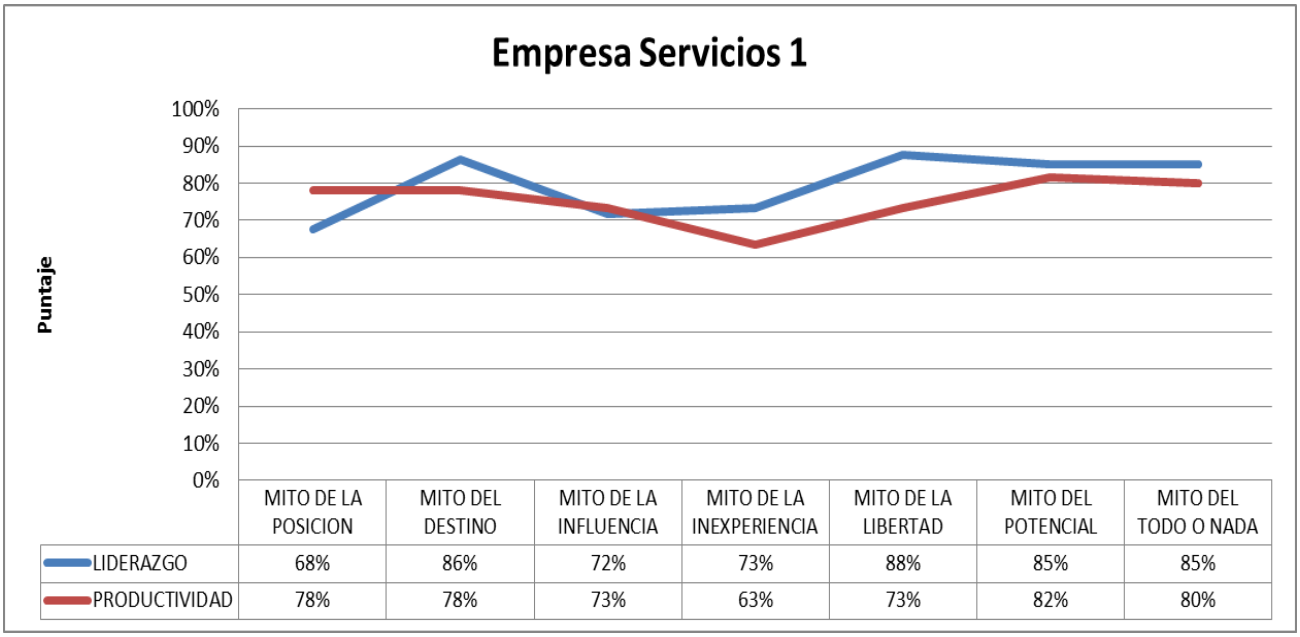
GRAFICA PRODUCTIVIDAD		
MITOS DEL LIDERAZGO		PORCENTAJE PRODUCTIVIDAD
1 POSICION		78%
2 DESTINO		78%
3 INFLUENCIA		73%
4 INEXPERIENCIA		63%
5 LIBERTAD		73%
6 POTENCIAL		82%
7 TODO O NADA		85%



RELACIÓN LIDERAZGO 360-PRODUCTIVIDAD

	LIDERAZGO %	PRODUCTIVIDAD %
MITO DE LA POSICION	68%	78%
MITO DEL DESTINO	86%	78%
MITO DE LA INFLUENCIA	72%	73%
MITO DE LA INEXPERIENCIA	73%	63%
MITO DE LA LIBERTAD	88%	73%
MITO DEL POTENCIAL	85%	82%
MITO DEL TODO O NADA	85%	80%

OPORTUNIDAD EMPRESA #1		
	LIDERAZGO	PRODUCTIVIDAD
Porcentaje	79%	75%
Oportunidad	21%	25%



Empresa # 2

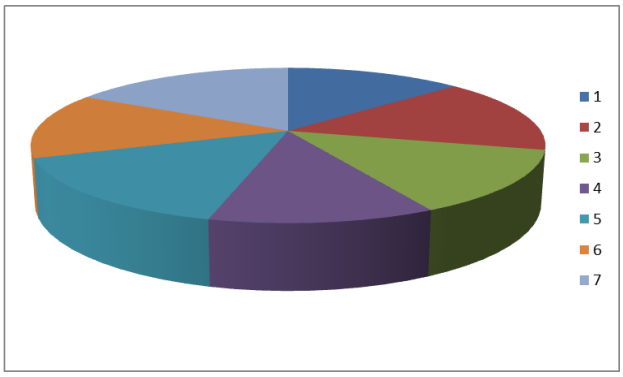
Análisis de Liderazgo 360°

Derivado de los resultados de las encuestas aplicadas a esta empresa, se observa que existe un 31% de oportunidad de mejora en cuanto a liderazgo, lo que daría como resultado también un incremento en la productividad, ya que se tiene una oportunidad de mejora del 39%.

Eliminando los mitos del liderazgo y empezando por cambiar la idea de que al llegar a un puesto más alto, el líder tendrá más oportunidades de desarrollarse dentro de la empresa, se debe comenzar a creer en el personal, promover la idea de que todos y cada uno tenemos el potencial de crecer y dar un valor a nuestro trabajo, tanto líderes como empleados.

LIDERAZGO								
	60	60	45	45	60	45	45	
EMPRESA	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	TODO O NADA	PROMEDIO
ENCUESTA 2	11	14	11	9	14	9	11	11
ENCUESTA 4	15	16	9	9	16	13	12	13
ENCUESTA 5	13	12	9	8	12	8	10	10
SUMA	39	42	29	26	42	30	33	34
DIFERENCIA	21	18	16	19	18	15	12	
PORCENTAJE	65%	70%	64%	58%	70%	67%	73%	67%

	MITOS	%
MITO DE LA POSICION	1	65%
MITO DEL DESTINO	2	70%
MITO DE LA INFLUENCIA	3	64%
MITO DE LA INEXPERIENCIA	4	58%
MITO DE LA LIBERTAD	5	70%
MITO DEL POTENCIAL	6	67%
MITO DEL TODO O NADA	7	73%

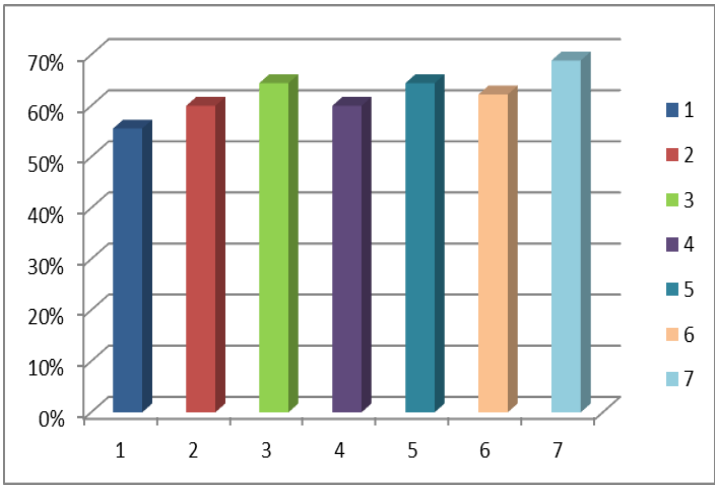


Análisis de Productividad

Se necesita más comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la empresa, no sólo los líderes más altos necesitan conocer el resultado de los proyectos, es necesario darlo a conocer entre todos, ya que desde el nivel operativo pueden surgir ideas que permitan implementar proyectos exitosos en la empresa, así mismos, dar a conocer claramente el desempeño de cada miembro de la organización, ya que de ahí se aprenden los errores y surgen grandes oportunidades de mejorar.

PRODUCTIVIDAD								
	45	45	45	45	45	45	45	
EMPRESA	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	MITO DEL TODO O NADA	PROMEDIO
ENCUESTA 2	6	6	7	7	7	7	6	7
ENCUESTA 4	10	12	13	12	13	13	12	12
ENCUESTA 5	9	9	9	8	9	8	13	9
SUMA	25	27	29	27	29	28	31	4
DIFERENCIA	20	18	16	18	16	17	14	
%	56%	60%	64%	60%	64%	62%	69%	62%

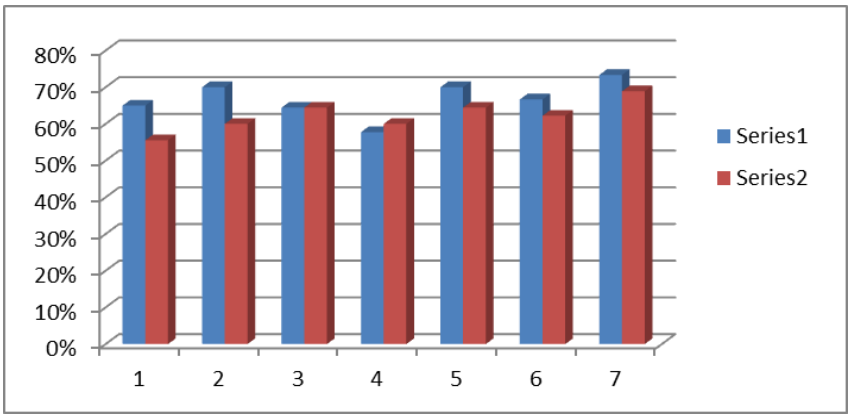
	MITOS	%
MITO DE LA POSICION	1	56%
MITO DEL DESTINO	2	60%
MITO DE LA INFLUENCIA	3	64%
MITO DE LA INEXPERIENCIA	4	60%
MITO DE LA LIBERTAD	5	64%
MITO DEL POTENCIAL	6	62%
MITO DEL TODO O NADA	7	69%

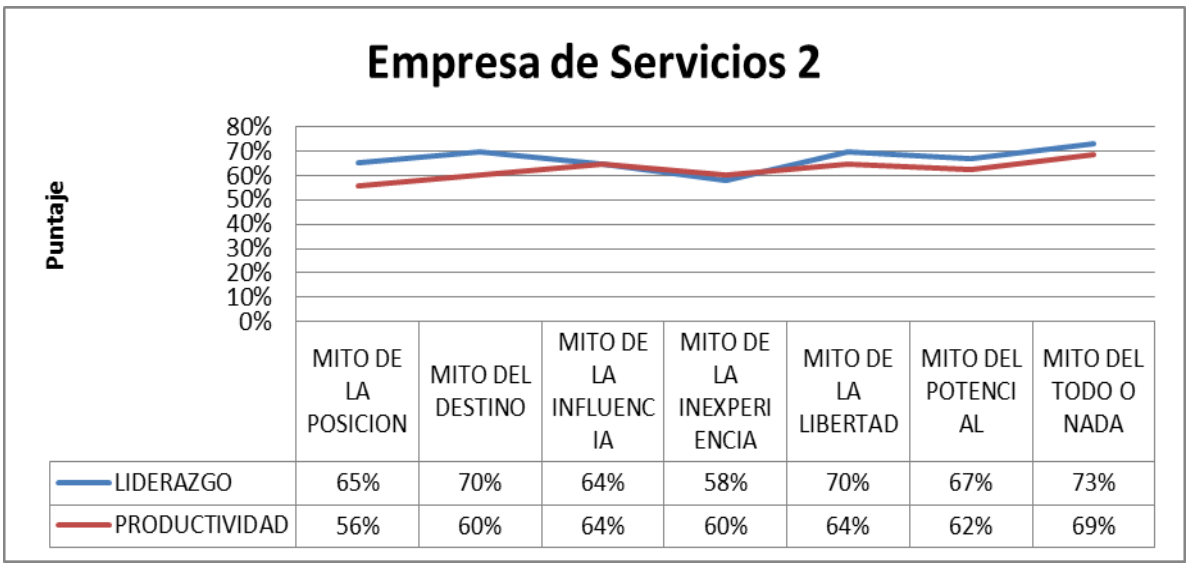


RELACIÓN LÍDERAZGO 360 °- PRODUCTIVIDAD

	LIDERAZGO %	PRODUCTIVIDAD %
MITO DE LA POSICION	65%	56%
MITO DEL DESTINO	70%	60%
MITO DE LA INFLUENCIA	64%	64%
MITO DE LA INEXPERIENCIA	58%	60%
MITO DE LA LIBERTAD	70%	64%
MITO DEL POTENCIAL	67%	62%
MITO DEL TODO O NADA	73%	69%

OPORTUNIDAD EMPRESA #2		
	LIDERAZGO %	PRODUCTIVIDAD %
PROMEDIO	67%	62%
OPORTUNIDAD	33%	38%





	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	MITO DEL TODO O NADA
LIDERAZGO	65%	70%	64%	58%	70%	67%	73%
PRODUCTIVIDAD	56%	60%	64%	60%	64%	62%	69%

Empresa #3

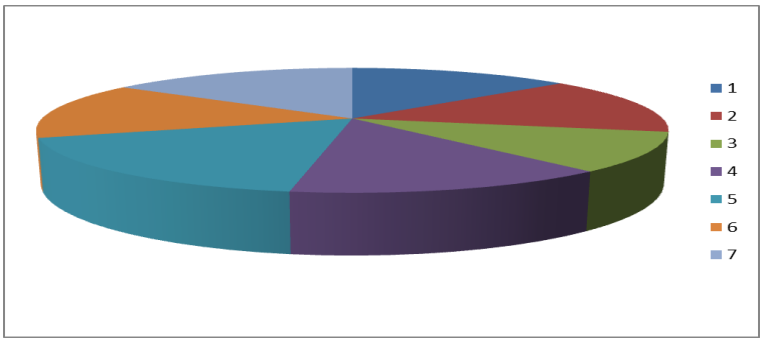
Análisis de Liderazgo

Con un 40% de oportunidad con respecto al liderazgo ejercido en esta empresa existe la falta de compromiso por parte del personal, ya que se piensa solamente se debe preocupar cada quien por su trabajo, olvidándose de los objetivos y compromisos que todos tienen con la empresa.

LIDERAZGO								
	100	100	75	75	100	75	75	
EMPRESA	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	TODO O NADA	PROM
ENCUESTA 1	12	9	9	12	16	9	10	**11**
ENCUESTA 2	13	16	10	10	13	10	12	**12**
ENCUESTA 3	16	12	4	4	13	11	7	**10**
ENCUESTA 4	10	11	4	10	15	9	10	**10**
ENCUESTA 5	6	14	5	8	16	7	9	**9**
TOTAL	57	62	32	44	73	46	48	**52**
%	57%	62%	43%	59%	73%	61%	64%	**60%**

GRAFICA LIDERAZGO

MITOS DEL LIDERAZGO		PORCENTAJE PRODUCTIVIDAD
1	POSICION	57%
2	DESTINO	62%
3	INFLUENCIA	43%
4	INEXPERIENCIA	59%
5	LIBERTAD	73%
6	POTENCIAL	61%
7	TODO O NADA	64%

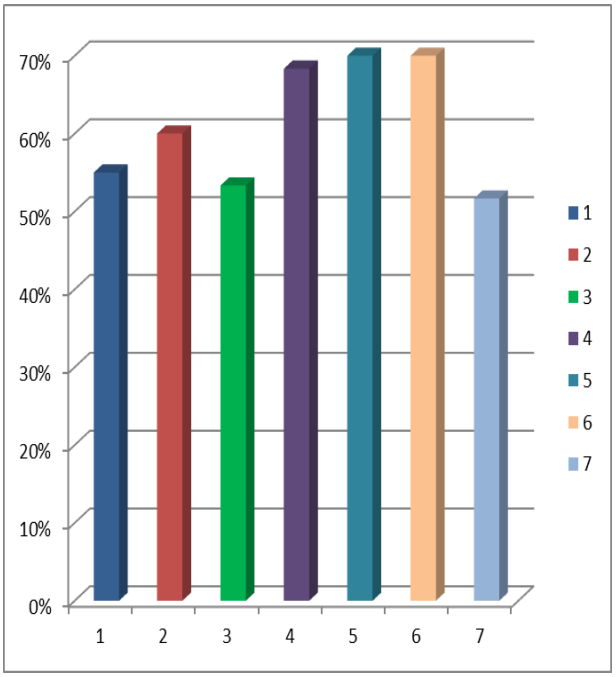


Análisis de Productividad

El trabajo en equipo, y la motivación por parte de los líderes, es algo que se necesita estimular para que todos los miembros de la organización, sin importar el lugar que ocupan dentro de ella, tengan oportunidad de aportar ideas, y llevarlas a cabo para incrementar la productividad y dar un mejor servicio a los clientes, así como elevar las utilidades.

PRODUCTIVIDAD								
	60	60	60	60	60	60	60	
EMPRESA	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	TODO O NADA	PROMEDIO
ENCUESTA 1	8	10	7	10	10	12	7	9
ENCUESTA 2	9	11	10	11	12	9	10	10
ENCUESTA 3	8	8	8	9	11	12	7	9
ENCUESTA 4	8	7	7	11	9	9	7	8
TOTAL	33	36	32	41	42	42	31	
%	55%	60%	53%	68%	70%	70%	52%	61%

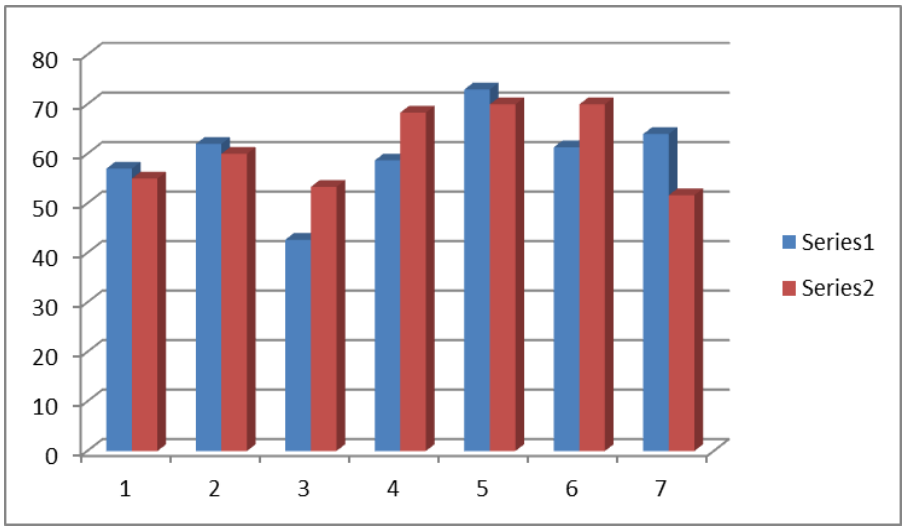
GRAFICA PRODUCTIVIDAD	
MITOS DEL LIDERAZGO	PORCENTAJE PRODUCTIVIDAD
1 POSICION	55%
2 DESTINO	60%
3 INFLUENCIA	53%
4 INEXPERIENCIA	68%
5 LIBERTAD	70%
6 POTENCIAL	70%
7 TODO O NADA	52%

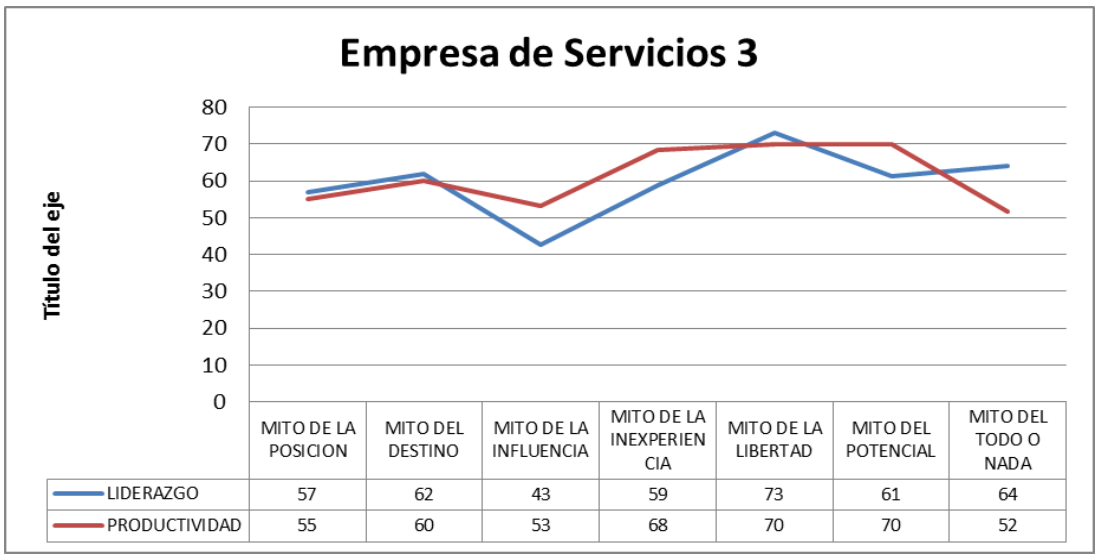


RELACIÓN LÍDERAZGO - PRODUCTIVIDAD

	LIDERAZGO	PRODUCTIVIDAD
MITO DE LA POSICION	57%	55%
MITO DEL DESTINO	62%	60%
MITO DE LA INFLUENCIA	43%	53%
MITO DE LA INEXPERIENCIA	59%	68%
MITO DE LA LIBERTAD	73%	70%
MITO DEL POTENCIAL	61%	70%
MITO DEL TODO O NADA	64%	52%

OPORTUNIDAD EMPRESA #3		
	LIDERAZGO	PRODUCTIVIDAD
Porcentaje	60%	61%
Oportunidad	40%	39%





	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	MITO DEL TODO O NADA
LIDERAZGO	57	62	43	59	73	61	64
PRODUCTIVIDAD	55	60	53	68	70	70	52

4.3 Resultados e Interpretaciones generales.

COMPARATIVO LIDERAZGO 360 – PRODUCTIVIDAD

RESULTADOS DE LAS 3 EMPRESAS POR PROMEDIO DE PORCENTAJES

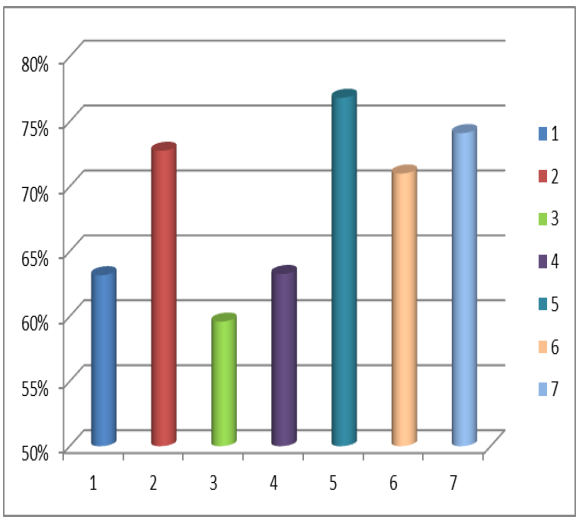
LIDERAZGO								
EMPRESAS	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	TODO O NADA	PROMEDIO
EMPRESA 1	68%	86%	72%	73%	88%	85%	85%	79%
EMPRESA 2	65%	70%	64%	58%	70%	67%	73%	67%
EMPRESA 3	57%	62%	43%	59%	73%	61%	64%	60%
PROMEDIO	63%	73%	60%	63%	77%	71%	74%	69%

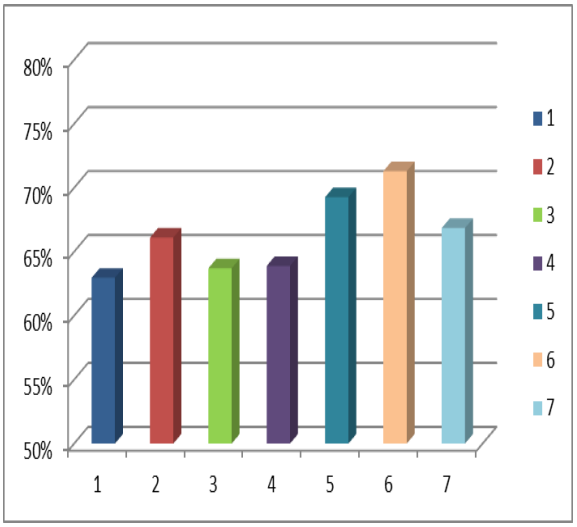
PRODUCTIVIDAD								
EMPRESA	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	MITO DEL TODO O NADA	PROMEDIO
EMPRESA 1	78%	78%	73%	63%	73%	82%	80%	75%
EMPRESA 2	56%	60%	64%	60%	64%	62%	69%	62%
EMPRESA 3	55%	60%	53%	68%	70%	70%	52%	61%
PROMEDIO	63%	66%	64%	64%	69%	71%	67%	66%

LIDERAZGO		
	MITOS	%
MITO DE LA POSICION	1	63%
MITO DEL DESTINO	2	73%
MITO DE LA INFLUENCIA	3	60%
MITO DE LA INEXPERIENCIA	4	63%
MITO DE LA LIBERTAD	5	77%
MITO DEL POTENCIAL	6	71%
MITO DEL TODO O NADA	7	74%

PRODUCTIVIDAD		
	MITOS	%
MITO DE LA POSICION	1	63%
MITO DEL DESTINO	2	66%
MITO DE LA INFLUENCIA	3	64%
MITO DE LA INEXPERIENCIA	4	64%
MITO DE LA LIBERTAD	5	69%
MITO DEL POTENCIAL	6	71%
MITO DEL TODO O NADA	7	67%

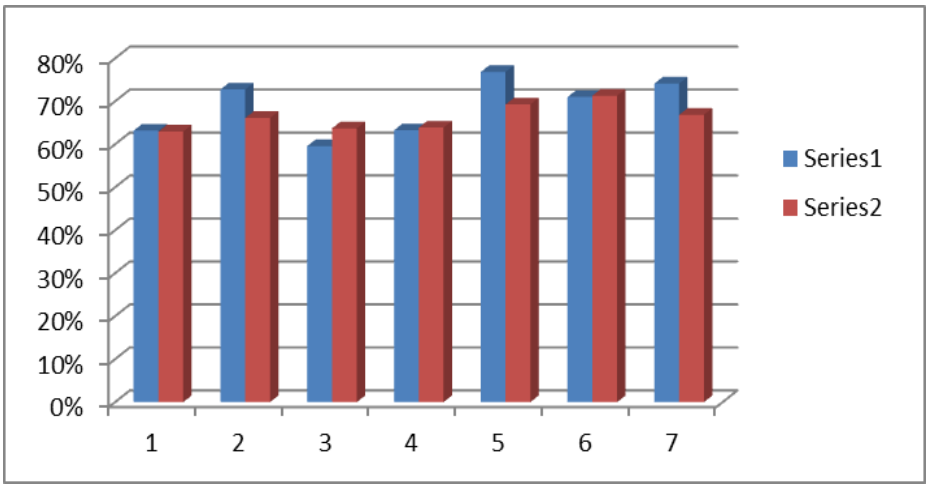
COMPARATIVO GRÁFICAS LÍDERAZGO 360° - PRODUCTIVIDAD



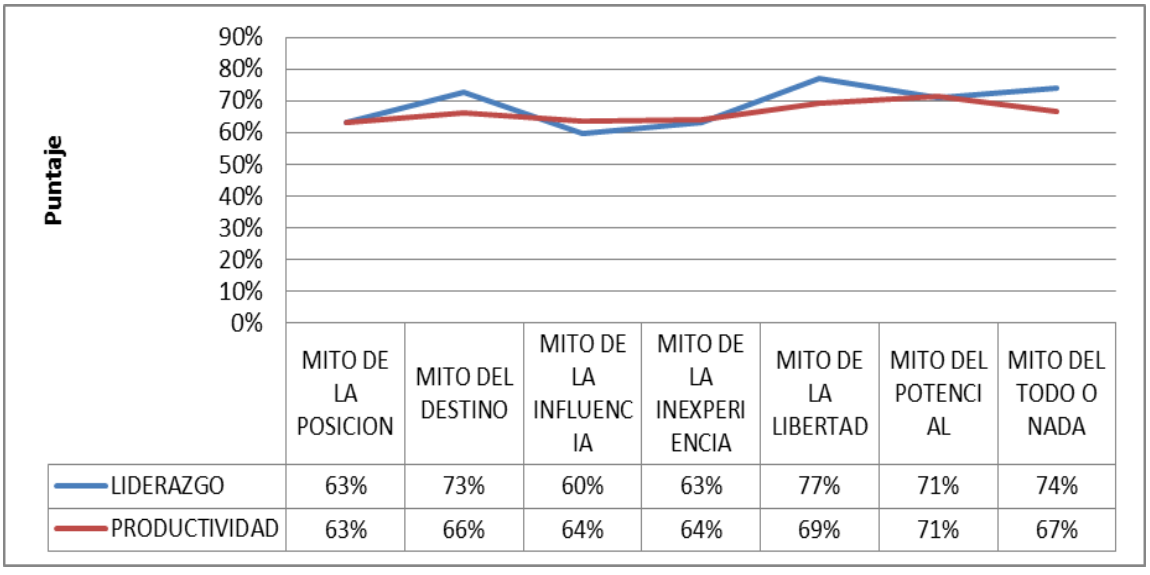


	LIDERAZGO %	PRODUCTIVIDAD %
MITO DE LA POSICION	63%	63%
MITO DEL DESTINO	73%	66%
MITO DE LA INFLUENCIA	60%	64%
MITO DE LA INEXPERIENCIA	63%	64%
MITO DE LA LIBERTAD	77%	69%
MITO DEL POTENCIAL	71%	71%
MITO DEL TODO O NADA	74%	67%

OPORTUNIDAD DE MEJORA		
	LIDERAZGO %	PRODUCTIVIDAD %
PROMEDIO	69%	66%
OPORTUNIDAD	31%	34%



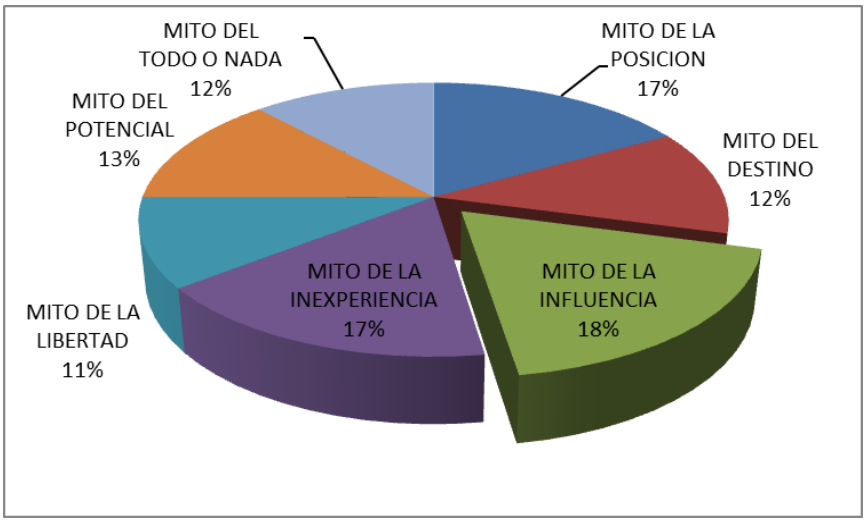
En la gráfica lineal de la relación entre el liderazgo y la productividad, se observa más claramente como las series 1.- liderazgo y 2.- productividad, se encuentran relacionadas muy estrechamente.



	MITO DE LA POSICION	MITO DEL DESTINO	MITO DE LA INFLUENCIA	MITO DE LA INEXPERIENCIA	MITO DE LA LIBERTAD	MITO DEL POTENCIAL	MITO DEL TODO O NADA
LIDERAZGO	63%	73%	60%	63%	77%	71%	74%
PRODUCTIVIDAD	63%	66%	64%	64%	69%	71%	67%

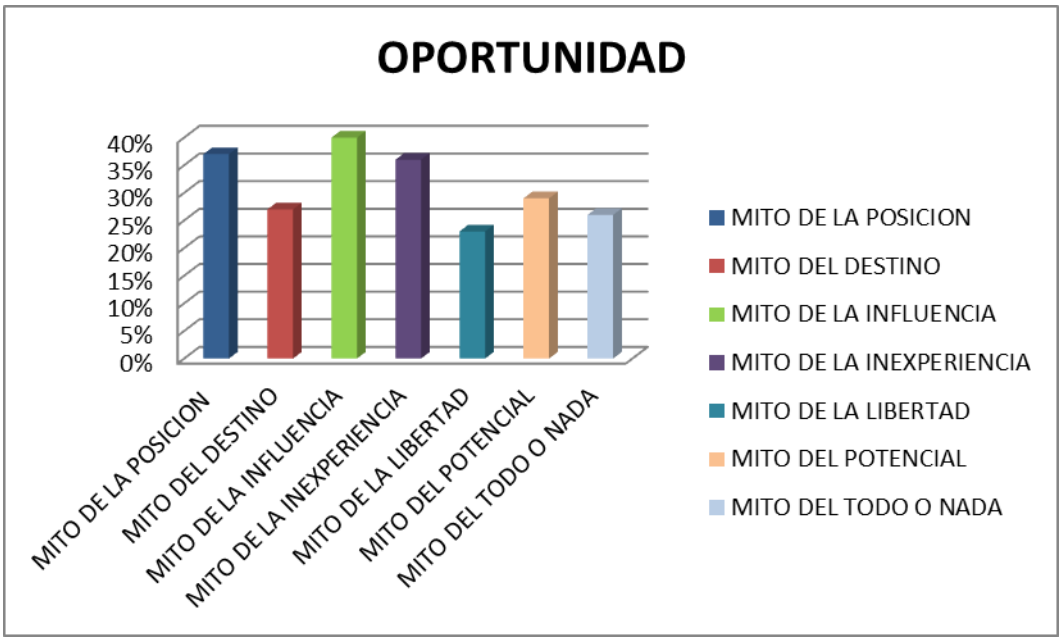
Como se observa en el siguiente cuadro, se hizo un cálculo para conocer en qué posición se encuentra cada uno de los 7 mitos, y ver cuál es el de mayor frecuencia, siendo el mito de la influencia, el que más afecta al personal de las empresas medianas, esto debido a que es más fuerte la idea de que se necesita tener un puesto de liderazgo para poder influir en los demás y poder dirigir.

	LIDERAZGO %	% MITOS MÁS COMUNES
MITO DE LA POSICION	63%	16.80%
MITO DEL DESTINO	73%	12.43%
MITO DE LA INFLUENCIA	60%	18.43%
MITO DE LA INEXPERIENCIA	63%	16.76%
MITO DE LA LIBERTAD	77%	10.56%
MITO DEL POTENCIAL	71%	13.22%
MITO DEL TODO O NADA	74%	11.81%
		100%



Así mismo, se determinó el porcentaje de la oportunidad de mejora del tipo de líderazgo de las empresas medianas en Puebla, ya que se comprobó que al implementar un tipo de liderazgo efectivo como el del modelo de 360° propuesto por Jhon C. Maxwel, las organizaciones obtendrían mejores resultados al incremento de su productividad.

	LIDERAZGO %	OPORTUNIDAD
MITO DE LA POSICION	63%	37%
MITO DEL DESTINO	73%	27%
MITO DE LA INFLUENCIA	60%	40%
MITO DE LA INEXPERIENCIA	63%	36%
MITO DE LA LIBERTAD	77%	23%
MITO DEL POTENCIAL	71%	29%
MITO DEL TODO O NADA	74%	26%



1.- Mito 1. Mito de la Posición

"No puedo dirigir si no estoy en la cima"

Se encuentra entre los mitos más comunes con un 37% de oportunidad de mejora, las encuestas demuestran que gran parte del personal de las empresas, espera que un líder de posición le confiera autoridad o un título para poder dirigir, lo que ocasiona que el personal no desarrolle al máximo sus habilidades, se debe tomar en cuenta que todas y cada una de las posiciones son importantes en la organización, y el trabajo que desempeñan, sea cuál sea, es fundamental para el crecimiento de la empresa, lo que lleva a cada miembro realizar un trabajo de calidad.

2.- Mito 2 “Mito del Destino”

“Cuando llegue a la cima aprenderé a dirigir”

Con esta creencia, se piensa que se tiene que esperar hasta el momento que se llegue a la cima para aprender, lo que provoca la falta de iniciativa, entorpece el trabajo en equipo y se refleja en los resultados de cada una de las áreas, cada posición es una oportunidad de hacer bien las cosas y mejorar hoy, mañana es tarde.

3.- Mito 3 “Mito de la Influencia”

“Si estuviera en la cima la gente me seguiría”

Éste fue el mito más común que se registró entre los encuestados, con un 40% de oportunidad para cambiar esta idea y elevar la productividad, con frecuencia se piensa que la influencia la ejercen las personas que están al mando, pero como en toda disciplina, es necesario prepararse antes para tener resultados satisfactorios y esta no es la excepción, se necesita aprender todo lo que se pueda acerca de liderazgo antes de que se tenga una posición de ese tipo.

4.- Mito 4 “Mito de la Inexperiencia”

“Cuando llegue a la cima, tendré el control”

Se encuentra dentro de los 3 mitos más comunes, por lo que se debe tener muy presente, que estar al frente de la organización conlleva sus propios

problemas o desafíos y entre más se avance y más grande sea la organización mayor es la cantidad de factores que controlan la organización por lo que en ningún nivel el empleo está asegurado, no hay que esperar que el de mayor experiencia sea el que actúe, porque al actuar se adquiere la experiencia.

5.- Mito 5 “Mito de la Libertad”

“Cuando llegue a la cima no tendré límites”

Este es el mito menos común, sin embargo hay un 23% de oportunidad de mejora, es por esto que no hay que olvidar que entre más alto se vaya más se espera y por lo tanto las presiones son mayores ya que las decisiones tienen más peso, es por esto que se tiene menos libertad entre más se asciende, todas las posiciones tienen sus límites, para eliminar esta idea, se requiere mucha capacitación y comunicación en todas y cada una de las áreas.

6.- Mito 6 “Mito del Potencial”

“No puedo alcanzar mi potencial si no estoy en la cima”

Con un 29% de oportunidad para convencer a todo el personal de que es importante esforzarse por ser los mejores en el área y en la organización, creer que se puede causar más impacto desde otro lugar que nos sea el primero, ocasiona la falta de desarrollo personal y compromiso con la empresa.

7.- Mito 7 “Mito del Todo o Nada”

“Si no puedo llegar a la cima, entonces no tratare de dirigir”

Se encuentra dentro de los mitos más comunes, se piensa que el éxito está en relación con su oposición dentro de la organización, se desaniman y rinden, pero el liderazgo no es una propuesta de todo o nada, se puede sobresalir y distinguir en cualquier posición.

De manera general, el ambiente laboral, la calidad del servicio, el aumento de las utilidades, depende directamente de la aplicación de nuevos proyectos con un liderazgo bien encausado, que le permita encausar al personal hacia el cumplimiento de todos los objetivos de las medianas empresas en Puebla.

CONCLUSIONES:

A) Se comprobó la efectividad del modelo de liderazgo de 360° propuesto por John C. Maxwell, ya que se encuentra estrechamente relacionado con la productividad de la empresa debido a que nos permite dirigir en cualquier posición que se encuentre dentro de la organización, lo que da la oportunidad a todos de dirigir hacia los objetivos deseados en los proyectos, aumentando así la productividad de las medianas empresas en Puebla.

B) Un líder que acepte el cambio, lo analice y lo aplique, tratando de manera excelente a las personas en diferentes aspectos (sociales, económicos, afectivos, emocionales) pueden incrementar de manera considerable la efectividad e integridad de los proyectos en la empresa.

C) Pudimos comprobar que el mejorar los procesos de cambio para mejoría empresarial, esto es, empezando por la gente, liberándola de prejuicios y deseos que afectan de su desarrollo y su mente se mantiene solo en un camino con una única idea. De igual forma es concentrarnos en los procesos humanos (comunicación, liderazgo) para que se pueda aprender con la gente, no sólo enseñar. El cambio es una necesidad, el cambio es diario, siempre ocurre y tener en cuenta que lo que se

“quiere” lograr (objetivo) y lo que se “puede” lograr (competencia).

D) De acuerdo a los cambios externos que influyen en el comportamiento de la empresa (social, económica, geográfica) muchas veces se crea el dilema: combatir contra la nueva realidad o aprender lo necesario para crecer y conquistarla. Todo esto se llegaría al mejor punto con un excelente liderazgo que tenga en cuenta que todo tiene que ver con los humanos (empleados y trabajadores), el mejor trato, la reacción positiva y la efectividad en los proyectos, que se puede alcanzar mediante ellos.

E) La confianza es la base del triunfo y el fracaso. Si una empresa sabe desarrollar la confianza con la gente, tanto individual con en equipo, sabiendo apoyar el fracaso sin criticar o castigar, sino que analizar y corregir, va unida a las expectativas y rendimiento. El líder puede crear el ambiente de talento, apoyo, lealtad, esfuerzo llevando en control de las circunstancias y evitar la falta de respeto, introversión y la competencia negativa interna. Teniendo la empresa el ambiente laboral exitoso, manteniendo unida a la gente, se encontrará lista para los cambios necesarios de acuerdo a las situaciones tanto externas como internas (económicos, sociales), y así implementar la productividad de las empresas, derivado de proyectos exitosos.

F) El Modelo Liderazgo de 360 para humanizar a las organizaciones es un buen modelo para aplicar, ya que años atrás existían modelos que trataban a la gente como robots y animales, y ahora, este modelo consiste en tratarlas de mejor forma otorgándoles mucho valor, formando “personas grupales” de la cuales tienen memoria, entendimiento, valores, motivación y afectividad. Con esto, planteado adecuadamente a la organización, obtendremos una respuesta efectiva en la aplicación de los proyectos de las organizaciones.

G) La globalización es un factor que se encuentra y afecta tanto positiva como negativamente al mundo. Por lo mismo, debe existir ahora un nuevo modo de liderazgo, unido a la convivencia económica y cultural, ya que un producto originario de un país años atrás, ahora se produce en diversos países alrededor del mundo, por lo tanto la cultura se mezcla desde los trabajadores (obreros) de las empresas, hasta los directores y socios. Todo esto va relacionado con el factor económico (menor costo, mayor utilidad).

H) La empresa que cuenta con personal del perfil de liderazgo de 360º tiene una mayor actitud de servicio y satisfacción del cliente lo cual es determinante para el éxito comercial a largo plazo obteniendo de esta manera ganancias lo cual se ve reflejado en la rentabilidad de la empresa, derivado de proyectos efectivos.

I) Podemos afirmar que únicamente con asignar a la persona que se encuentra en la parte central del organigrama como líder, no será la solución para aumentar la eficiencia en los proyectos, si le permitirá avanzar pero no es suficiente, para obtener la eficiencia en los proyectos partiendo del liderazgo, tenemos que alcanzar un nivel adecuado, y para poder alcanzar dicho nivel de liderazgo se tienen que aplicar determinados principios, concluyendo que con implementar la propuesta del líder de 360°, obtendremos proyectos más productivos.

J) Se concluyó que el modelo de liderazgo de 360 grados nos permite alcanzar nuestros objetivos planteados en este estudio, ya que se comprobó la efectividad en los proyectos al aplicar dicho modelo, aumentante así la productividad de las medianas empresas, lo que permitirá un crecimiento a largo plazo de las empresas y de la economía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Maxwell, J. C. (2006). Lider de 360°. En J. C. Maxwell, *Lider de 360°*. Nashville: Grupo Nelson.

- Huerta, J. J. (2008). Concepto de Liderazgo. En C. d. CEDAC, *Fundamentos de Liderazgo para la Efectividad*. Puebla: CEDAC.

- Lewis, J. P. (2007). Liderazgo de proyectos. En J. P. Lewis, *Liderazgo de proyectos*. Mexico: McGraw-Hill.

- CEDAC, C. d. (2008). Fundamentos de liderazgo para la efectividad. En C. d. CEDAC, *Fundamentos de liderazgo para la efectividad*. Puebla: CEDAC.

- Rodríguez Valencia, J. (2003). Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. En J. Rodrígue Valencia, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. Mexico: THOMSON.

- López López, J. I. (2008). Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal. En J. I. López López, *Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal*. Mexico: CENGAGE Learning.

- Zorrilla Arena Santiago, Silvestre Méndez José (2004). Diccionario de Economia. Mexico: Limusa Noriega Editores

- J R Sanchiz Palacio y D Ribeiro Soriano, Creación y Dirección de Pymes, Ediciones Diaz de Santos,SA

- INEGI, Resultados finales de los Censos Económicos 2009 y Contacto Pyme de la Secretaria de Economía

- Ley para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

- Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

- SIEM, Sistema de información Empresarial Mexicano, www.siem.gob.mx

- Debernardo, H., & Hurtado Hernández, M. (2008). Las pymes principales causas del fracaso y cómo combatirlas. En H. Debernardo, & M. Hurtado Hernández, Las pymes principales causas del fracaso y cómo combatirlas. Mexico: Grupo Editorial ISEF.

- Gustavo Palafox de Anda, Innovación y Creatividad, www.pyme.com.mx

- Jaume Viñals Rioja, Marketing de Servicios destinados a las empresas

- Project Management Institute, Guía de los fundamentos de gestión de proyectos PMBOK,

- María del Carmen Domínguez Ríos, Innovación y competitividad de PYMES la experiencia Internacional, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, Pue.

- CLELAND David y King William., Systems Analysis and Project Management, Ed. McGraw Hill.

- Juan Yamal Chamoun Nicolas, Administración Profesional de Proyectos la guía, Mc Graw Hill, Mexico.

- RUE Leslie y Byars Lloyd., Administración, teoría y aplicaciones., Ed. AlfaOmega, México, D.F. 1994.

- John C. Maxwell, Lider de 360°, Grupo Nelson, Nashville, TN, EUA, 2005.

- Jhon C. Maxwell, Líder de 360° Cuaderno de ejercicios, Tennessee: Grupo Nelson Inc, 2006.