

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA**

**ULACIT**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**PROF: LIC. HERNÁN ROJAS ANGULO, MBA.**

**ELABORACIÓN DE CASO**

**BSI INSPECTORATE COSTA RICA S.A.**

**SUSTENTANTE:**

**M. NEFERTI ALVARADO JIMÉNEZ**

**SAN JOSÉ, 14 DE DICIEMBRE DEL 2005.**

## INTRODUCCIÓN

El presente caso es el resultado de la problemática administrativa en la corporación BSI Inspectorate Costa Rica S.A., cuyo problema central se basa en el liderazgo autocrático reflejado en la Gerencia.

El que una compañía sea capaz de resolver los retos que se le presenten dependen de la aptitud para movilizar el potencial humano. La puesta en práctica de un buen liderazgo garantiza una ventaja sobre la competencia.

La calidad de las relaciones humanas tiene una influencia decisiva en los resultados económicos ya que, cuando el gerente y el resto del personal se encuentran en la misma frecuencia pueden crear la situación ideal para pasar de las estrategias de supervivencia a las estrategias de éxito de los tiempos actuales.

Durante el desarrollo del caso se denota la relevancia del trabajo en equipo; esto debido a que el trabajo en equipo permite la resolución de los problemas constantemente, por lo que la forma que adopta la cooperación se convierte en un elemento decisivo.

Por ello, es necesario que los métodos de trabajo sean eficientes y se estructuren de una forma en que se pueda llegar a las conclusiones en un período aceptable. Los miembros de una organización poseen intereses, experiencias y conceptos diferentes, así las fricciones son inevitables. Los conflictos que subyacen justo debajo de la superficie, estallan y los colaboradores pueden sentir un trato injusto, así el trabajo pasa a segundo plano.

Sin embargo, si el liderazgo logra unir en forma creativa y constructiva esta energía liberada, dichos conflictos se convierten en una fuerza poderosa que permite alcanzar el desarrollo dinámico.

## INDICE

<b>Capítulo 1</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	ii
Objetivos de aprendizaje	1
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
Especificaciones del Caso	3
<b>Capítulo 2</b>	
Caso: Tipos de liderazgo y prácticas	4-13
<b>Capítulo 3</b>	
Alternativas de Solución	14-17
Selección de la alternativa	18
Plan de acción	19
Anexos	

### **Objetivos de Aprendizaje:**

Mediante el análisis y resolución de este caso el estudiante podrá desarrollar las siguientes habilidades:

- Ø Mejorará la habilidad para entender las funciones de liderazgo y a la vez permite conocer la influencia en la mejora del proceso de desarrollo y desempeño del equipo de trabajo.
- Ø Eventualmente permitirá la creación de un plan de acción para corregir la problemática de una determinada compañía.
- Ø Le permitirá analizar cómo influyen las relaciones de intercambio entre el líder y el seguidor en el comportamiento de este último.
- Ø La aplicación de los conceptos aprendidos en cuanto a las teorías del liderazgo, comunicación y delegación de funciones, entre otros.
- Ø Desarrollará habilidades para comunicarse adaptándose al estilo adecuado para cada situación.
- Ø Será capaz de preparar un debate en grupo y podrá identificar las posibles soluciones.

**Objetivo General:**

Determinar los tipos de liderazgo en la corporación BSI Inspectorate y analizar la problemática actual que manifiesta el personal.

**Objetivos Específicos:**

- 1) Analizar la forma en que un líder influye en los niveles de desempeño de sus colaboradores.
- 2) Identificar el estilo de liderazgo empleado por el jefe y determinar el nivel de pertenencia.
- 3) Definir los términos claves: comunicación, motivación y liderazgo así como la influencia en la atmósfera laboral en la compañía .
- 4) Señalar cuáles son las causas de los problemas que enfrenta el personal.

**Tema Central:**

Tipos de liderazgo y prácticas de dirección en la alta y media gerencia.

**Nombre del Caso:**

BSI Inspectorate Costa Rica S.A.

**Justificación curricular:**

Este caso es aplicable al curso “Liderazgo y Habilidades Directivas” del nivel de Licenciatura en Comportamiento Organizacional. Esto debido al apoyo en la teoría que permite desarrollar la capacidad de razonamiento crítico al contener elementos claves del liderazgo.

**Pre requisitos académicos:**

El estudiante deberá haber cursado el Bachillerato en Administración de Negocios y haber iniciado la Licenciatura en Comportamiento Organizacional. El curso de Poder y Política de las Organizaciones es de suma importancia como pre requisito ya que, los conocimientos adquiridos permiten entender mejor los rasgos y el comportamiento de los líderes.

# TIPOS DE LIDERAZGO Y PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN EN LA ALTA Y MEDIA GERENCIA

## BSI INSPECTORATE COSTA RICA S.A.

### Reseña de la empresa.

Historia:

- ü British Standards Institution (BSI) se funda en 1901.
- ü Adquiere a Inspectorate en 1998.
- ü Miembro clave fundador de la Internacional Standards Organization (ISO)
- ü Líder mundial en estándares ISO con 20% del mercado mundial de ISO 9000-2000 y 24% del mercado mundial del ISO 14001.
- ü El nombre de BSI ha sido sinónimo de ética profesional por sobre un siglo.

BSI un grupo de empresas que desde 1901 ha brindado al comercio en general servicios de inspección, certificación, análisis de productos, estándares e información, contribuyendo así al desarrollo de la industria y el negocio a nivel internacional. Actualmente cuenta con alrededor de 5300 empleados en 110 países.

Orgullosos de un continuo crecimiento y expansión de servicios. Nuestro éxito es el resultado de la prestación de servicios de máxima calidad a nuestros clientes. El crecimiento y la reputación de la firma son el resultado directo del esfuerzo individual y de la estrecha colaboración de todo nuestro personal. El éxito futuro dependerá de la continuidad de estos esfuerzos y de la adhesión a los más altos ideales y estándares de calidad.

## **Visión BSI Global**

BSI es un grupo dirigido a suministrar servicios complementarios, trabajando bajo la visión de apoyar el desarrollo del comercio a nivel global. Creemos en la adopción de medidas como Mejores Prácticas de Administración Gerencial, la Reducción de Riesgos en el proceso de intercambio comercial, la armonización y aceptación en consenso de estándares internacionales, como medio para alcanzar la prosperidad económica y brindar todo el potencial necesario que conduzca a la excelencia.

## **Misión**

Incrementar las ventajas competitivas de sus clientes y proteger los intereses de los consumidores y fabricantes a través de una completa gama de servicios de calidad e inspección

La misión y los valores de la corporación se encuentran impresos en el carné de identificación de los colaboradores de la empresa, además se encuentran enmarcados en la sala de conferencias.

BSI Inspectorate Costa Rica S.A. es una empresa que se dedica al Control Integral para Embarques de Banano con un servicio completo del campo de producción al puerto de embarque, lo cual permite que el sector exportador obtenga una asistencia necesaria para el cumplimiento de la industria como las normas ISO, el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de Control (HACCP), EurepGap y las exigencias de la Comunidad Europea y del FDA de los EEUU esto mediante un certificado de calidad que respalda y garantiza la calidad de los productos que comercializa el exportador.

La casa matriz esta ubicada en Houston Texas Estados Unidos y en su proceso de expansión en Centroamérica envía al señor Ángel Navarro a Costa Rica el mismo efectúa un estudio de factibilidad en los puertos de exportación: Puntarenas, Limón y Moín. Los resultados de ese estudio indican que el proceso de instalación de la compañía es rentable, por tanto decide formar una alianza estratégica con Grupo Corporativo del Sol S.A. ubicado en Puerto Limón, cuya naturaleza del negocio es la logística de carga internacional.

Para establecerse en Costa Rica la casa matriz traslada al Sr. Fernando Arízaga de Ecuador y lo nombra gerente general además solicita apoyo logístico a ese país quienes envían inspectores calificados y cualificados para la enseñanza de esta labor y toman la decisión de contratar un asistente para el departamento de operaciones en San José.

BSI Inspectorate Costa Rica S.A. inicia operaciones el día 02 de mayo del 2004 estableciéndose en el Oficentro Ejecutivo La Sabana, con el siguiente personal:

- ü Gerente General: Sr. Fernando Arízaga V enviado desde el Ecuador.
- ü Jefe de Operaciones Área Metropolitana: Sr. Luis Diego Calderón.
- ü Jefe de Operaciones Puerto Limón: Sr. Luis Viales López.
- ü Jefe de Operaciones Guápiles: Sr. Gilberto Sánchez

- Ü Asistente Administrativo Financiero: Gabriela Barahona.
- Ü Asistente de Operaciones: Susana Ugalde.
- Ü Personal de Campo treinta personas, distribuidas en San José, Limón y Guápiles.

Cuando se encuentra en funcionamiento inician los conflictos directos con la gerencia y el departamento administrativo financiero, debido a que se incumple con el perfil de puesto, agregando labores que no corresponde al desempeño tales como: manejo de cuentas bancarias de uso personal e información correspondiente a cumpleaños de los conocidos de la gerencia. Este tipo de labor demanda tiempo extra ordinario sin el pago correspondiente.

En relación con los salarios la gerencia decide basarse en la tabla de salarios mínimos sin cubrir el rubro de carrera profesional, alegando que el perfil del puesto es para un oficinista con labores especializadas.

Como la compañía abarca otras áreas fuera del perímetro central se estipulan giras hacia las ciudades de Guápiles y Limón las mismas fuera del horario ordinario los días Sábados con hora de salida y no de retorno de carácter obligatorio, sin tomar en cuenta las diferentes actividades personales de los colaboradores.

El personal se encuentra desmotivado sin ganas de trabajar, lo hace por necesidad apegándose estrictamente al horario establecido, aunque la carga de trabajo requiera tiempo extra ordinario. Esto se manifiesta en el sentido de no pertenencia con los objetivos de la corporación. Algunos expresan el deseo de encontrar otro trabajo que satisfaga sus necesidades básicas con una actitud desleal y de cuestionamiento directo hacia la gerencia por las normas implantadas.

Debido a que los informes financieros deben tener los mismos estándares de los diferentes países se capacita el personal de esta área desde Houston vía correo electrónico. Posteriormente la encargada de Contabilidad Internacional realiza una capacitación directa en Costa Rica, en dicha capacitación se genera una fuga de información referente a lo que acontece en la casa matriz con relación a los despidos masivos y comenta lo desmotivada que se encuentra por esta situación ya que la Gerente Financiero Internacional con catorce años de laborar fue despidida y a la vez considera la opción de renunciar antes de que la compañía decida prescindir de sus servicios también.

Pese a todos estos inconvenientes la compañía se posiciona exitosamente en el mercado costarricense y con cuatro meses de estar en operaciones surge el proyecto de un laboratorio con alta tecnología para evaluación de HACCP siendo el primero en Centroamérica.

La implementación de este proyecto requiere el traslado de la oficina central a la provincia de Alajuela lo anterior para ubicar ambos servicios en un mismo edificio. Todo ello sin tomar en cuenta la posición de los colaboradores con las implicaciones que conlleva un traslado de dirección.

Los rumores de la poca motivación de los funcionarios llegan a oídos del Vicepresidente el Sr. Sergio Sánchez razón por la cual se convoca a una reunión para conocer mejor la problemática que se está desarrollando en la compañía.

La gerencia general y media está compuesta por las siguientes personas:

ü Vicepresidente, Sr. Sergio Sánchez.

Grado académico Ph.D. egresado de la Universidad de Ohio, con altos conocimientos en el campo. Descrito como una persona gentil de carácter accesible, atento a escuchar las opiniones de sus subordinados. Se auto califica como una persona abordable y con una mentalidad abierta. Ha sido calificado por sus subordinados como el más respetado, indicando que una de las razones por las que más le admiran es por la voluntad y la capacidad de formar líderes y sus ideas gerenciales innovadoras gozan de reconocimiento mundial

ü Gerente General, Sr. Fernando Arízaga.

Grado académico MBA graduado del INCAE y la Escuela Zamoranos. Cuanta con 3 años de laborar para la corporación. En Ecuador ocupaba el puesto de Jefe de División antes de ser asignado a Costa Rica. Persona de carácter rígido, prepotente en sus opiniones. Muy disciplinado, orientado, trabajador su día laboral comienza por lo común a las cuatro de la mañana.

ü Jefe de Operaciones San José Sr. Luis Calderón

Grado académico Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad de Costa Rica, carácter débil. Manifiesta problemas en la toma de decisiones, ya que suele consultar constantemente la opinión de la gerencia antes de tomar acción.

Ü Jefe de Operaciones Puerto Limón, Sr. Luis Viales López.

Grado académico licenciado en Administración de Empresas egresado de la Universidad Nacional. Descrito por el personal que tiene a cargo como una persona con carácter ecuánime. Innovador que permite que los empleados hagan su labor como deseen, siempre y cuando den los resultados acordes.

Ü Jefe de Operaciones Guápiles, Sr. Gilberto Sánchez.

Grado académico Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad de Costa Rica, cuando hace tratos, habla de manera tranquila, relajado y con un tono amistoso con cierta camaradería, prefiere mantenerse lejos de los conflictos, ya que apoya el consentimiento de la mayoría.

Ü Asistente Administrativo Financiero, Srita Gabriela Barahona

Grado académico Bachiller en Dirección de Empresas graduado en la Universidad Interamericana de carácter fuerte, es una persona amable, educada, pero cuando considera que tiene la razón mantiene su punto de vista. Con grandes ideales de superación, y capacidad para adaptarse al cambio. Actualmente cursando una Licenciatura en Administración.

Ü Asistente de Operaciones, Srita Susana Ugalde

Estudiante de Bachiller en Agronomía de la Universidad Nacional, de carácter débil con poca experiencia laboral pero con una actitud positiva hacia el aprendizaje de sus

funciones. Decidida a escalar en la organización sin escatimar lo que debe efectuar para hacerlo.

#### Ü Personal de Campo:

En total el personal de campo asciende a unas treinta personas, han sido debidamente capacitados por el personal del Ecuador. Preparación académica media todos cuentan con el título de bachiller en Educación Media.

El vicepresidente ocupó su lugar en la sala de conferencias el día pactado para la reunión. En dicha reunión se encontraba el Gerente General, los jefes de operaciones y los asistentes de cada departamento. La junta inició con un breve comentario de cada uno de los miembros indicando los objetivos y las metas que habían alcanzado y lo orgullosos que estaban con el resultado de las operaciones portuarias. Dichos resultados habían sido publicados en la Revista Internacional de la compañía *BSI-Global*.

El señor Fernando Arízaga indicó: “pese a los resultados exitosos que la corporación tiene en este momento surge un problema con el personal, ya que considero no tienen sentido de pertenencia. A mi criterio: “No se ponen la camisa”, imaginen mi caso yo dejé mi país para iniciar con esta nueva asignación mi familia, “mi esposa y mis hijos no están conmigo”. Y no tengo el menor inconveniente para trabajar todos los días la cantidad de tiempo que sea necesaria para que la compañía este en constante mejoramiento continuo.”

Luis Viales respondió: “Con todo respeto, justamente por eso es la dedicación excesiva a sus labores, ya que como usted menciona su familia se encuentra lejos, pero la nuestra está acá y nos agrada tener tiempo para disfrutar con ellos. El trabajo está absorbiendo nuestras vidas a totalidad.

En tanto el señor Viales terminaba su aclaración la expresión facial del resto de personal indica el consentimiento a esta aclaración.

La srita Barahona comenta: por ejemplo “en mi caso yo soy estudiante de Licenciatura y tengo clases los sábados, he tenido que justificar mis ausencias. Estoy atrasada en mis clases. Y otro punto que me inquieta es el hecho de que ese tiempo es exigido y no es remunerado como debería ser”

En tanto termina su afirmación la srita. Susana responde: “por mí no hay ningún problema yo no tengo clases los fines de semana y así es mejor para mí, ya que puedo progresar y desempeñarme mejor en mis funciones.”

El señor Arízaga agrega: “esa es la actitud que deberían manifestar todos, en lugar de estar quejándose”

El señor Viales interrumpe de forma molesta al señor Fernando: “el hecho de que la señorita Susana no tenga programado actividades para el fin de semana no indica que el resto de nosotros tenga la misma disposición”.

El señor Gilberto indica: “por lo que he escuchado otro asunto que inquieta al personal es el cambio de oficinas, ya que se sienten inconformes porque no son tomados en cuenta sin olvidar los acuerdos que la gerencia dictó en lo que respecta a los salarios devengados”.

El señor Arízaga le menciona: “Sr. Gilberto usted como jefe tiene la responsabilidad de indicarle a su personal a cargo que nadie es imprescindible en una compañía”

Sr. Sánchez: “ Muy bien, he escuchado todas sus objeciones al respecto, y por tanto espero encontrar en ustedes la respuesta a todos estos malestares del personal. Así que nos

vemos en una semana y espero un plan de acción con las soluciones oportunas ante la problemática actual la cual considero es grave. Buenas Días”

Se da por finalizada la sesión todos se retiran hacia sus áreas de trabajo, sin proferir palabra al respecto.

## **Alternativas de Solución:**

### **Alternativa # 1**

Despedir al Gerente General y reasignar a otro miembro de la organización con la capacidad de delegar y que sea conocido por el buen trato a los subalternos esto permitirá mejorar las relaciones interpersonales y aumentará la motivación.

#### **Ventajas:**

- ü El nuevo gerente tiene experiencia en este campo y conoce las funciones que se derivan del puesto.
- ü Incremento de la motivación.
- ü No se requiere tiempo en la capacitación del nuevo gerente.

#### **Desventajas:**

- ü Incertidumbre del resto del personal en cuanto a lo que pueda suceder con ellos en la organización.
- ü La inseguridad crea un ambiente propicio para el rumor y el miedo favorece la resistencia.
- ü El cambio de gerente no garantiza que se manifieste un liderazgo participativo.

## **Alternativa # 2**

Impulsar el trabajo en equipo, ya que es una labor que consiste en que los integrantes del grupo entiendan y se comprometan con los objetivos del conjunto.

### **Ventajas**

- ü Es una situación en la que es posible lograr sinergia. La sinergia comprende una cooperación creativa, que se puede describir como algo similar a dos manos que trabajan juntas para realizar varias veces la labor de una sola.
- ü Los miembros del equipo evalúan a menudo lo que piensan unos de los otros, por lo que el conjunto tiene probabilidades de evitar errores importantes.
- ü El trabajo en equipo contribuye al mejoramiento e innovación continuos

### **Desventajas:**

- ü La presión de ajustarse a las normas de desempeño y comportamiento del grupo.
- ü Un miembro del equipo podría verse aislado por ser mucho más productivo que sus compañeros de trabajo.

### **Alternativa # 3**

Contratación de un servicio de consultoría especializada para que realice un estudio de clima organizacional.

#### **Ventajas**

- ü Ofrecería un plan de acción y definiría las responsabilidades de cada jefatura.
- ü Al ser personas ajenas a la institución el criterio que se emite es neutral y se centra en la causa.

#### **Desventajas:**

- ü El plan podría tardar mucho tiempo antes de aplicarlo en la organización.
- ü El asesor necesita conocer a fondo la empresa lo cual consume tiempo repercutiendo en un atraso para la implementación del plan de acción.

### **Alternativa # 4**

Realizar aumentos salariales por medio de la evaluación del desempeño lo cual servirá como incentivo para los colaboradores

#### **Ventajas**

- ü Los incentivos positivos que satisfacen las necesidades intelectuales y emocionales del personal son más eficaces que la motivación negativa compuesta por amenazas o castigos.
- ü Un salario adecuado garantiza la supervivencia y de esta forma se convierte en un incentivo para trabajar.

## **Alternativa # 5**

Retroalimentación positiva mediante seminarios y un seguimiento sistemático a la capacitación ya que la comunicación abierta garantiza la calidad. El éxito no es sólo producto del conocimiento tecnológico y de la fortaleza económica, sino también del trabajo en equipo y la comunicación.

### **Ventajas**

- Ü Mayor rendimiento lo que conlleva al personal a desarrollar y poner a prueba su propio potencial.
- Ü Refuerza la auto confianza del personal.
- Ü La retroalimentación positiva permite un manejo de resolución de conflictos adecuado ya que, mediante una reunión periódica se impulsa la comunicación.
- Ü La retroalimentación positiva es producto de e un liderazgo participativo con el que se pueden obtener mejores resultados en la organización, existiendo una consulta entre el jefe y su equipo de trabajo respecto a temas de interés, así entonces se colocaría sobre los miembros de la organización una cooperación total, emanando respeto tradicional a la posición que ocupa dentro de la organización.

### **Desventajas**

- Ü Si se expresa el comentario de una forma inadecuada, la humillación puede destruir a la persona.
- Ü La retroalimentación se puede desviar en una forma encubierta de obtener beneficios o ventajas.

## **Selección de la Alternativa**

Considero que la mejor alternativa es la #3, ya que un asesor externo puede emitir una opinión neutral y preparar un estudio de clima organizacional en el cual se puede descubrir qué es lo que motiva al personal de la compañía y que es lo que daña la motivación. Una buena motivación no sólo contribuye a lograr un sentimiento de bienestar en el individuo, sino que tiene implicaciones económicas positivas, ya que la compañía con la visión compartida y el personal motivado aumentan sus ganancias y elevan la productividad.

El conocimiento de este estudio de Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El diagnóstico del clima organizacional permitirá además corregir o modificar variables de la cultura de la empresa, que están afectando a su vez el comportamiento de los trabajadores.

## **Plan de Acción**

Implementar el resultado del estudio de clima organizacional en la compañía, ya que este análisis determina las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Además se puede establecer cómo los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) repercuten directamente en el personal. Se miden los factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

Es probable que dentro de los aspectos que arrojará el diagnóstico se logre determinar algunos de los problemas o situaciones conflictivas entre jefes y colaboradores, permitiendo tomar medidas correctivas tanto en los estilos de dirección como en las actitudes del mismo personal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- § Gisela Hagemann (2002) Motivación Manual de Implementación. Editorial Limusa S.A.
- § Robert N. Lussier, Christopher F. Achua (2002) Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades.
- § Chiavenato I (1993) Administración Proceso Administrativo, San José Editorial Universidad Estatal a Distancia
- § BSI Inspectorate web site <http://www.bsi-global.com>

## **ANEXOS**

**Figura 1-1 Diferencias entre la administración y liderazgo**

<b>Administración</b>	<b>Liderazgo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se percibe como la puesta en práctica de las ideas del líder; como aquellos cambios introducidos por los líderes, y el mantenimiento y la administración de la infraestructura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la articulación de una visión organizacional, como propiciatoria de los principales cambios organizacionales: motiva al personal, y afronta los aspectos estresantes y problemáticos de los ambientes externos a las organizaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orienta en las tareas al desempeñar funciones administrativas como la planeación, organización y el control.</li> <li>• Planeación: Establece objetivos y planes detallados que habrán de cumplirse.</li> <li>• Organización e integración de personal. Define la estructura par que los empleados realicen el trabajo en la forma en que administrador desea que se haga.</li> <li>• Control. Supervisión de los resultados de acuerdo con los planes, y adopción de medidas correctivas.</li> <li>• Predecible. Planeación, organización y control, mediante un comportamiento coherente. Se prefiere la estabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentra en la función de dirección de liderazgo interpersonal (en la gente).</li> <li>• Delinea directrices; planea una visión y las estrategias necesarias para su logro.</li> <li>• Innova y permite que los empleados hagan su labor como deseen, siempre y cuando den resultados acordes con la visión de la empresa.</li> <li>• Se motiva e inspira a los empleados para que lleven un buen término la visión de la empresa en forma creativa.</li> <li>• Se realizan cambios innovadores que no son muy predecibles. Se prefiere el cambio.</li> </ul>

**Diferencias entre la administración y liderazgo**

<b>Administración</b>	<b>Liderazgo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El énfasis está en la estabilidad, el control, la competencia, el trabajo y la uniformidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El énfasis está en el cambio, la delegación de funciones, la colaboración, la gente y la diversidad..</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los planes son a corto plazo, sin correr riesgos; basados en la conservación y la imitación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los planes son a largo plazo, asumiendo riesgos; se procura innovar y generar nuevas ideas</li></ul>

**Figura 1-2 Directrices para la retroalimentación eficaz por parte del líder**

**Etapas Tempranas**

- Ofrecer retroalimentación oportuna
- Contar con datos precisos sobre el problema de desempeño.
- No precipitarse en los juicios.
- Ser específico al plantear la deficiencia.
- Explicar el impacto negativo del comportamiento ineficaz.
- Mantener la calma y el profesionalismo.

**Etapas Posteriores**

- Ayudar al seguidor a identificar las razones del mal desempeño.
- Pedir a los seguidores que propongan soluciones.
- Llegar a un acuerdo mutuo sobre las acciones a seguir.
- Mostrarle al seguidor el deseo de serle de ayuda.
- Fortalecer la confianza personal del seguidor.