

LA ORGANIZACION INFORMAL EN RELACION
CON LOS PROCESOS DE CAMBIO

EXPERIMENTO DE HAWTHORNE



- 1- DETRAS DE TODA ORGANIZACION FORMAL, SIEMPRE EXISTE UNA ORGANIZACION INFORMAL.
- 2- LA ORGANIZACION INFORMAL ES TAN FUERTE, QUE LLEGA INCLUSO A MODIFICAR A LA ORGANIZACION FORMAL.
- 3- LA ORGANIZACION INFORMAL ENTRE MAS FUERTE ES, MAS SE ESCONDE.
- 4- ES ACEFALA.
- 5- ES AMORFA.
- 6- EXCITA, SEDUCE Y SUBYUGA A LOS SERES HUMANOS (LA ORGANIZACION INFORMAL ES “ENCANTADORA”).
- 7- LA ORGANIZACION INFORMAL PUEDE SER POSITIVA O NEGATIVA, DEPENDE DE COMO SE “MANEJE”.

8- SI USTED NO “MANEJA” A LA ORGANIZACION INFORMAL, USTED TERMINARA MANEJADO.

9- QUIEN OSE ENFRENTARSE A LA ORGANIZACION INFORMAL, TERMINARA DESTRUIDO, TARDE O TEMPRANO.

10- FORMULA: “CONOZCA A SU GENTE”.

Los costarricenses tenemos una fuerte organización informal donde están los líderes (de opinión o de presión) no visibles, están los apodos, la sorna, la resistencia al cambio, los estándares de trabajo, la actitud hacia el trabajo y hacia la organización.

Recordemos que los costarricenses hemos sido caracterizados como:

1. Cortoplacistas.
2. Individualistas.
3. Agresivo-pasivos.
4. Delicados (nos molestan muchas cosas).
5. Creemos que el mundo termina en esas montañas que rodean los valles (teoría del montañismo).
6. Bastante paradigmáticos. Fuimos educados sin mucho contenido epistemológico, es decir, la educación no nos estimuló a dudar, sino a memorizar.
7. De conducta aloplástica (yo no soy culpable de nada, todos los demás son los culpables de todo).
8. Por herencias de antepasados somos patriarcales .
9. Acostumbrados a la costumbre. La época actual nos indica que debemos desacostumbrarnos de la costumbre, porque la única constante es el cambio constante, es decir, lo único que no cambia es el cambio, que se mantiene en constante cambio.

12. RESISTENCIA AL CAMBIO

(Causas de resistencia)

Qué probabilidad hay de que el cambio propuesto propicie resistencia al cambio por lo siguiente ?

Improbable
del todo

Poco
Probable

Probable

	Improbable del todo	Poco Probable	Probable
✓ Percepción de amenaza a la seguridad del trabajo			
✓ Pérdida de una habilidad esencial			
✓ Necesidad de aprender nuevas habilidades			
✓ Cambios de influencia, autoridad o control			
✓ Cambios en los patrones de comunicación			
✓ Pérdida de posición social dentro de la organización			
✓ Cambios en hábitos y costumbres			
✓ Entendimiento limitado sobre el cambio			
✓ Baja tolerancia al cambio			
✓ Otros			

13. ADMINISTRANDO EL PROCESO DE CAMBIO

- **LIDERAR:** el cambio se lidera, no se delega.
- **VISUALIZAR:** visualizar las diversas situaciones que podrían presentarse y que es necesario prevenir.
- **EVALUAR:** Determinar el tipo y extensión del impacto que el cambio tendrá en las diferentes dimensiones de la organización, siendo proactivo y no reactivo.
- **VENDER / MERCADEAR:** Utilizar las técnicas de mercadeo y ventas apropiadas para promover el cambio y enfatizar sus beneficios. Mercadeo social.

ADMINISTRANDO EL PROCESO DE CAMBIO

- ⇒ **PARTICIPAR:** Construir el cambio y alentar un involucramiento activo en éste, por parte de aquellos afectados directa o indirectamente.

 - ⇒ **COMUNICAR:** Intercambiar información precisa acerca del cambio, regularmente y en forma proactiva y abierta.

 - ⇒ **EDUCAR:** Proveer entrenamiento / educación en los conceptos y habilidades requeridas para maximizar los beneficios del cambio.

 - ⇒ **INTEGRAR:** Coordinar las múltiples actividades e iniciativas cuya implementación es probable, como parte de un cambio mayor.
-

- **APOYAR:** Desarrollar la estructura necesaria para apoyar el proceso de cambio y a la organización una vez que ésta ha sido cambiada.

- **MANEJAR LA TRANSICIÓN:** Prepararse para desplazarse suavemente desde el entorno actual hacia el entorno meta. Deben verse oportunidades, no amenazas.

14. QUE ES UN PROCESO DE CAMBIO ?

DIMENSIONES DE LA ORGANIZACION: EL IMPACTO DEL CAMBIO

RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- Cultura organizacional
- Habilidades y conocimientos requeridos
- Motivación del trabajador

ESTRUCTURA

- Estructura y diseño de la organización
- Diseño de los puestos
- Políticas operativas

- Administración de los Recursos Humanos
- Instalaciones

PROCESOS

- Procesos de trabajo
 - Comunicaciones

TECNOLOGÍA

- Tecnología de información
 - Otras

ES IMPORTANTE ESTUDIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL, PORQUE...

-
- Nos ayuda a medir el grado en que la cultura ayuda a la organización a alcanzar sus metas a largo plazo.
 - Nos permite determinar cuáles comportamientos se deben cambiar para actualizarlos con los nuevos valores y creencias de la organización.

TAMBIEN PORQUE...

-
- En cualquier organización un alto desempeño proviene de conductas y decisiones apropiadas por parte de las personas.
 - La cultura determina la conducta y los patrones de decisión.
 - Las características de la cultura y las fuerzas que le dan forma se pueden identificar.
 - Para modelar la cultura, tenemos que estar conscientes de estas características y fuerzas, y trabajar en esto de forma directa e indirecta.
-

15. EL ROL DEL LIDER EN EL LOGRO DE UN CAMBIO INTEGRADO

- El líder debe identificar y dar la iniciativa a otros líderes formales e informales dentro de la organización.

- Debe asegurar lo siguiente:

1. Que los beneficios del esfuerzo coordinado se conozcan
2. Que las contribuciones individuales y grupales se respeten
3. Que haya acceso a herramientas e información adecuadas
4. Que los altos mandos estarán disponibles y presentes para resolver los problemas, porque EL CAMBIO SE LIDERA, NO SE DELEGA.
5. No apartarse de la Visión, Misión y Valores de la organización.
6. No perder la direccionalidad estratégica del cambio.
7. Mantener el sentido de equipo.
8. Resolver situaciones. Negociar, mantener un adecuado clima para el cambio.
9. No descuide los detalles. Por un detalle mal manejado, un Proyecto puede tener problemas.

16. CICLO DE VIDA DEL PROCESO DE CAMBIO

EVALUAR	¿ Por qué cambiar ? ¿ Qué impacto tiene el cambio ? ¿ Qué tenemos que cambiar ? ¿ Podemos cambiar ? ¿ Estamos dispuestos a cambiar ?
VISUALIZAR	¿ Adónde queremos estar ? ¿ Estamos dispuestos a cambiar ? ¿ Cómo vamos a llegar ahí ?
IMPLEMENTAR	Cambios en: Procesos Estructuras Tecnología Destrezas y cultura
SUPERAR	¿ Logramos los objetivos ? ¿ Cómo podemos seguir mejorando ?

17. NO OBSTACULICE EL CAMBIO

(Algunas actitudes obstaculizadoras del cambio)

- 1- Impulsividad.
- 2- Dependencia excesiva del pensamiento de otros.
- 3- No concentrarse en las ideas, que lo lleva a asumir posiciones.

- 4- Dificultad para entender el verdadero significado de las cosas.
- 5- Dogmatismo.
- 6- Intereses creados/falta de objetividad.
- 7- Rigidez/inflexibilidad.
- 8- Falta de confianza en el propio pensamiento.
- 9- Resistencia a pensar.
- 10- Falta de curiosidad hacia lo nuevo (“acostumbrarse a la costumbre”).
- 11- Pensar en los privilegios propios y no en los del cliente.
- 12- Falta de “realismo histórico”, es decir, tener actuaciones de la “ola industrial” ya no vigentes en ésta ola del conocimiento.

MAS BIEN, FAVOREZCA EL CAMBIO

(Algunas actitudes que favorecen el pensamiento eficaz, creativo y crítico,
que requiere el cambio)

1- CURIOSIDAD: buscar respuesta a diversas clases de asuntos y problemas. Investigar las causas y explicar eventos. Hacer preguntas del porqué y cómo de las cosas.

2- OBJETIVIDAD: Confiar en argumentos válidos. No dejarse influenciar por factores emotivos y subjetivos para concluir.

3- MENTE ABIERTA: Voluntad para considerar que una amplia variedad de creencias pueden ser verdaderas. Formar juicios/no dejarse llevar por los prejuicios.

4- FLEXIBILIDAD: Estar dispuesto a cambiar de opinión. No adoptar posiciones paradigmáticas. Dejar siempre posibilidades abiertas.

5- HONESTIDAD INTELLECTUAL: Aceptar la verdad de ciertas afirmaciones cuando no hay suficiente evidencia para sostenerlas, aún cuando ello sea una negación de creencias personales.

6- SER SISTEMÁTICO: Seguir una línea de razonamiento consistente hasta su conclusión. Evitar asuntos que no son pertinentes a la línea de razonamiento.

7- PERSISTENCIA: Insistir en buscar maneras de solucionar disputas y de conseguir evidencia y argumentos para sostener un determinado punto de vista.

8- ESCEPTICISMO INTELLECTUAL: Posponer la aceptación de una conclusión como cierta hasta tanto no se haya presentado evidencia adecuada.

9- RESOLUCION: Se debe tener resolución par aceptar ciertas conclusiones cuando las evidencias así lo indican.

10- RESPECTO POR OTROS PUNTOS DE VISTA: Voluntad para admitir que uno puede estar equivocado y que otras ideas que uno no comparte pueden ser las verdaderas.

11- ACEPTAR QUE HABRAN SITUACIONES PROBLEMATICAS DE LOS PROCESOS DE CAMBIO: Pensar que todos queremos evitar y solucionar tales problemas.

12- SER AUTOCRITICO Y TRATAR CON OBJETIVIDAD EL PUNTO DE VISTA DE OTROS: La inteligencia está distribuida.

13- CREER EN EL VALOR DE LA RACIONALIDAD: Todo cambio busca mejorar. Todo cambio está basado en el Principio de la Racionalidad.

14- RESPONSABILIDAD Y VALENTIA PARA ENTENDER Y ACEPTAR LAS CONSECUENCIAS DE LA TRANSFORMACION:

Aquí nadie engaña a nadie.

15- ACTITUD DE CONTINUO APRENDIZAJE Y DE CRECIMIENTO: Experiencia no es aprender algo el primer año para luego seguirlo repitiendo todos los años igual. El cambio implica transformación o nuevo pensamiento. Tener esa actitud para ir cambiando con el cambio.

Recuerde que los pretextos para no cambiar se ocultan en frases aparentemente inocentes, que analizadas son la manifestación de la parálisis paradigmática:

- ⇒ Ya lo hemos intentado.
- ⇒ Nosotros somos diferentes.
- ⇒ Tiene un costo muy alto.
- ⇒ Eso va mas allá de nuestra responsabilidad.
- ⇒ Eso no nos corresponde, no nos metamos.
- ⇒ Es un cambio muy radical.
- ⇒ Estamos muy ocupados ahora para meternos a eso.
- ⇒ No tenemos tiempo.
- ⇒ No tenemos suficiente ayuda.
- ⇒ Eso haría que los equipos quedaran obsoletos.
- ⇒ Hagamos primero un intento.
- ⇒ No vayamos tan rápido.
- ⇒ Hagamos primero un estudio integral.
- ⇒ Hagamos primero un estudio de mercado.
- ⇒ Somos muy pequeños para eso.
- ⇒ Eso no suena práctico.
- ⇒ El personal nunca lo aceptará.
- ⇒ Los sindicatos van a “brincar”.
- ⇒ Nunca lo hemos hecho así.
- ⇒ Eso va a incrementar los costos.
- ⇒ No tenemos la autoridad para aprobar eso.

- ⇒ Esos son “sueños de opio”.
- ⇒ Volvamos a la realidad.
- ⇒ Aquí todo funciona, para qué cambiarlo?
- ⇒ No me gusta esa idea.
- ⇒ Tiene razón, pero...
- ⇒ Estás adelantándote al tiempo.
- ⇒ No estamos listos para eso.
- ⇒ No tenemos el dinero.
- ⇒ No está presupuestado.
- ⇒ No le puedes enseñar nuevos trucos a un perro viejo.
- ⇒ Es una buena idea, pero no me suena.
- ⇒ Dejemos eso sobre la mesa y después lo retomamos.
- ⇒ Démosle un poco más de pensamiento.
- ⇒ La alta gerencia nunca lo aceptaría.
- ⇒ Seremos el hazmerreír de la empresa.
- ⇒ Que elaboren el proyecto primero.
- ⇒ Otra vez eso? No, por favor.
- ⇒ Al final perderíamos dinero.
- ⇒ De dónde sacaste eso?
- ⇒ Lo hemos hecho bastante bien sin eso.
- ⇒ Eso es lo que podemos esperar del personal.
- ⇒ Nunca se ha intentado antes.
- ⇒ Formemos un Comité.
- ⇒ A los clientes no les gustará.
- ⇒ A los proveedores no les gustará.
- ⇒ No veo la relación.
- ⇒ Usted lo que realmente está queriendo decir es...
- ⇒ No se puede.
- ⇒ Cambiar implica muchos problemas.
- ⇒ No se pagará sólo.
- ⇒ Conozco alguien que lo intentó antes.
- ⇒ Imposible!
- ⇒ Siempre lo hemos hecho de esa manera.
- ⇒ Eso es importante pero no urge.
- ⇒ La calidad viene sola.
- ⇒ Descentralizar? No funcionará...son unos “chapas”.

Recuerde, los anteriores son pretextos para no cambiar!

18. ADONDE SE UBICA USTED EN EL PROCESO DE CAMBIO?

Los procesos de cambio tienen cuatro tipos de actores:

1. Pioneros:

Son las personas impulsoras del cambio. Son locomotora. Son los primeros (los pioneros). Sacrificados. Tienen una convicción básica en el cambio y en sus beneficios. Capacidad de sacrificio. Estado de "resiliencia" (soportar la adversidad).

2. Seguidores tempranos:

Personas que se van incorporando al proceso de cambio, luego de un proceso de convencimiento o de darse cuentas de los resultados, o bien cuando ven que no hay vuelta de hoja. Se convierten en apoyadores del cambio, aunque van entrando poco a poco.

3. Seguidores tardíos:

Personas que van apoyando el proceso cuando está maduro. Viven la nueva realidad, pero no lucharon por provocarla. Juegan el partido, pero entraron tarde porque así quisieron alinearse. Hay personas que son lentas para aceptar el cambio. En realidad el cambio tan sólo hay que entenderlo, siendo así más fácil apoyarlo.

4. Los que se quedaron afuera (resistentes al cambio):

Este grupo son los que en forma activa, pasiva, individual o colectiva, se resisten al cambio a través de varias conductas:

- 4.1. Me resbala.
- 4.2. Ni fú ni fa.
- 4.3. Voy para donde sople el viento.
- 4.4. En contra, en forma pasiva no visible.
- 4.5. Abiertamente en contra, en forma activa y visible.
- 4.6. La cosa no es conmigo. "Cuando la tecnología entró aquí, yo estaba de vacaciones".
- 4.7. Los que dicen apoyar pero es de "de la boca para afuera".

- 4.8. Los “esque”, “fueque”. Es que tal cosa, es que el otro día, es que el año pasado, fue que y fue que y....no avanzan ni dejan avanzar.
- 4.9. Ya verán que esto para en nada! Los mismos “ramalazos” de siempre.

Qué hacer con los resistentes?

Qué haría usted con alguien que no se integró a ser pionero, que no es seguidor temprano, que tampoco es seguidor tardío, que recibió información, capacitación y se le crearon todas las oportunidades para cambiar?

Qué haría usted con alguien así?

Cuando el liderazgo no funciona, sigue la autoridad!...y llega un momento en que la persona va a tener que tomar una decisión: o cambia con placer, o cambia con dolor (en el sentido de que va a tener que implementar nuevas formas de trabajo que no le agradan o que no desea que se cambien).

19. TRES TIPOS DE PERSONALIDADES EN EL CAMBIO

En los procesos de cambio, se van generando tres tipos de comportamientos.

1. Dominante:

Ambicioso, inflexible, agresivo y manipulador. No sabe escuchar. Teme perder. Evita que lo perciban como persona débil o que depende de los demás.

Acepta el cambio si le conviene a él, si gana poder.

2. Dependiente:

Si hay dominantes, es que hay dependientes.

Desea cariño y aceptación, comprensión y aprobación de otros. Le gusta ayudar. Es popular, amable y hospitalario. Cooperador. Teme el rechazo y toda forma de conflicto.

Acepta el cambio pero no lo lidera. Para que esté de acuerdo, el dominador debe estarlo también.

3. Distante:

Son los empleados que sin comprometerse con el cambio, adoptan un perfil lateral. Parecen estar de acuerdo, pero podrían no estarlo. Prefieren callar. Normalmente son líderes de opinión negativa.

Se aleja de los demás. La distancia la establece con la indiferencia. Se siente más a gusto con las cosas que con las personas. No entiende las emociones y trata de evitarlas. Insensible a los sentimientos de los demás. Es tímido, poco comunicativo. Muy ordenado. Ríe escasamente. Teme a la dependencia, a la intimidad y a la incertidumbre.

En cuanto a cambio se refiere puede ser seguidor tardío. Como teme a la incertidumbre (todo cambio siempre tiene dosis de incertidumbre) podría convertirse fácilmente en resistente, porque el cambio no se "le" ajusta a su personalidad, ya que la seguridad la obtiene con la costumbre (no asumir riesgos).

20. EL ROL GERENCIAL

ANTE EL PROCESO DE CAMBIO:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Decíamos que el cambio se lidera, no se delega.

Cada persona debe asumir sus responsabilidades con el proceso y responder por tales responsabilidades.

Las Jefaturas –que tiene autoridad otorgada por el puesto que ocupan-, deben ejercer un liderazgo para el cambio. El líder obtiene una autoridad ganada (no vitalicia), basada en el ejemplo.

Las Jefaturas deben liderar el proceso de cambio, con una actitud de compromiso, convicción y conversión, liderando a las personas, que por sus personalidades diversas no ven el

cambio de la misma forma. Ahí hay un gran reto, porque las Jefaturas no se deben quedar esperando a que el cambio las atropelle, debiendo ser proactivos, no reactivos.

He aquí algunas de las características que debe mostrar ante el cambio.

1- ANTICIPADOR: Ser proactivo, no reactivo. Ir adelante y no atrás. Tomar iniciativas y no esperar a que lo empujen.

2- ESTRATEGICO: Visión futurista. El futuro no es una extensión del pasado. El éxito pasado no garantiza nada. Mentalidad estratégica realista.

3- CREATIVO: Buscar formas pragmáticas de hacer realidad las cosas (los sueños). Liderazgo transformacional.

4- EMPRENDEDOR: Hágalo, pruébelo, arréglo...pero hágalo! Lidere, haga que otros lo sigan. Involucre no separe. Comprometa.

A NIVEL GRUPAL:

5- CULTURA FLEXIBLE Y GANADORA:

Actuar gerencialmente dentro de los cuatro escenarios de la cultura organizacional: valores existentes, valores a fortalecer, antivalores a eliminar, valores a introducir.

Ser flexible: de un paso atrás si con ello va a dar dos pasos adelante.

Tenga mentalidad ganadora: si lo sueñas es posible. En grupo lo podremos lograr.

“Yo gano, tú ganas, él gana, nosotros ganamos, vosotros ganáis, ellos ganan: todos ganamos”.

TAMBIEN ES RESPONSABILIDAD DENTRO DEL ROL GERENCIAL: Ser perceptivo en cuanto al estado anímico de su personal ante el proceso de cambio, sabiendo que en razón de la etapa en que se encuentre el cambio, dicho estado podría ser de:

1. **INCERTIDUMBRE:** Es deber del Gerente brindar información oportuna y transparente, para no dejar espacios de incertidumbre, ya que ésta altera el clima organizacional y comienzan los mecanismos de defensa natural del ser humano ante lo que no entiende o no sabe. “Nadie ama lo que no conoce”. Si hay rumores es responsabilidad de la Jefatura que no está informando ni comunicando.
2. **DUELO:** Cuando los cambios se comienzan a dar, la gente puede sentir “que perdió algo” (tal vez la familiaridad con la tareas manuales, el no depender de un computadora para trabajar, el hecho de trabajar por tareas en donde podía decir “ya terminé con lo mío”, etc). Al perder algo, entra en duelo.
3. **DOLOR:** El estado de duelo, produce dolor, que se podría llegar a convertir en:
4. **IRA:** La ira puede generar dos estados:
 - 4.1. Resistencia al cambio (lo normal), ó
 - 4.2. Resignación (aceptar la nueva realidad).

OTROS APUNTES SOBRE LIDERAZGO:

Del Libro: “La sabiduría de los Equipos”

de Jon Katzenbach y Douglas Smith.

El líder debe tener:

1. **Conciencia participativa y actitud positiva:** La participación es la base del trabajo en equipo, participar es ser parte de un todo. Cuando alguien no se siente parte de algo, tampoco se siente parte de su realización y logro. Para participar -como dice Edward de Bono-, hay que ser humildes cuando nosotros o los que nos rodean estamos llenos de prejuicios, tenemos visiones limitadas o creemos que los demás siempre están equivocados, pudiendo ser que nuestros aportes sean limitados o errados.
2. **Solidaridad:** implica una elevada conciencia colectiva que favorece el mantenimiento del trabajo en equipo con base en principios y valores, es una eterna comunidad de intereses

y responsabilidades, un sentimiento compartido de tener como regla básica la conducta del mutuo apoyo y deber moral.

3. **Filosofía y práctica de trabajo en equipo:** “Un equipo en un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño direccionado y con una propuesta por las que consideran, mutuamente responsables”.

El líder y la comunicación:

El Líder debe cuidar las comunicaciones, mejorando los mensajes y buscando su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar otras personas. Debe esforzarse no sólo que las entiendan sino saber el “por qué”.

Los líderes deben esforzarse por ser excelentes comunicadores para cumplir dos diferentes tareas.

Primero: deben mejorar sus mensajes, o sea la información que desean transmitir.

Segundo: deben buscar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar otras personas. Deben esforzarse no sólo porque las entiendan sino por entender.

Las siguientes son algunas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación para el liderazgo:

1. **Seguimiento:** Implica suponer que no se ha interpretado bien el mensaje, y siempre que sea posible tratar de determinar si se recibió en realidad el verdadero significado.
2. **Regulación del flujo de información:** Eliminar la barrera de la sobrecarga de comunicación. La comunicación debe tener cantidad y calidad.
3. **Empatía:** Se trata de estar orientado al receptor para comprenderlo mejor. Para lograr la empatía, debe ponerse en los zapatos del receptor del mensaje.
4. **Repetición:** repetir es una de las esencias del aprendizaje, sobre todo en aspectos técnicos, ya que si algo no se entiende, se logrará entender en la repetición. Reafirmar conceptos introduce seguridad en el mensaje.
5. **Estímulo de la confianza mutua:** sabemos que las presiones de tiempo, a menudo anulan la posibilidad de que los líderes puedan conseguir la comunicación y estimular la retroalimentación o la comunicación ascendente. Una atmósfera de confianza entre el líderes y los miembros del equipo facilitan las comunicaciones y fortalece el sentimiento de equipo (la química del equipo).

6. **Oportunidad:** Saber el “cuándo”. Tener sentido de oportunidad.

Del Libro: El Arte de la Guerra II. Sun Bin.

Editorial Arca de Sabiduría. 5° edición. 1999.

1. Existe alguna llave para el liderazgo?: hay que ser digno de confianza de una forma habitual. Confucio señala que las personas aunque sean forzadas, no obedecerán a líderes en los que no confían, por el contrario, seguirán a líderes en los que confían, aunque no se diga nada.
2. Existen tres vías de oportunidad para el liderazgo: los acontecimientos, las tendencias y las condiciones.
3. No te apartés de los leales y de los dignos de confianza por los artificios de los capaces pero traidores. No te sientes antes que se sienten tus soldados, no comas antes de que tus soldados coman. Soporta el mismo frío y el mismo calor que tus soldados, comparte tus penalidades. Experimenta la dulzura y la amargura al igual que tus soldados, toma los mismos riesgos que ellos toman. Entonces tus soldados se esforzarán al máximo y podrás destruir al enemigo.
4. El esfuerzo inspirado por un propósito común es por naturaleza mayor, mas auténtico y mas confiable que el esfuerzo inspirado sólo por exigencias autoritarias o recompensas fijas. Las recompensas son medios para alentar, los castigos son para corregir el desorden.
5. Sin guía. la confianza es ciega, sin confianza la guía carece de poder.
6. Estratégicamente, inteligencia significa reconocimiento e información, así como los medios y métodos específicos de reunir, procesar y aplicar el conocimiento.
7. Los platillos de la balanza se utilizan para representar el liderazgo, porque un líder debe ser capaz sobre todo de pesar y medir, de ponderar y valorar todos los factores humanos y del entorno relevantes para una empresa o proyecto.
8. Colectivizar objetivos y metas: todos tras lo mismo.

9. Los verdaderos líderes no son aquellos que fuerzan a los demás a seguirles, sino que son capaces de armonizar las voluntades de los demás y unificar la dirección general de sus energías.
10. El “camino” es el ideal, principio o medio orientador de realización de las metas colectivas.
11. La desorientación, la desatención, la ineficiencia, la falta de unidad, el autoengaño, la falta de previsión, son todos ellos problemas esenciales que socavan el éxito de un esfuerzo colectivo.
12. Sin integridad no se tiene poder, porque la persona no respalda sus palabras con sus obras, no pudiendo inspirar confiabilidad y seguridad.
13. Los fallos de los “comandantes”:
 - 13.1 Creerse capaces de lo que son incapaces de hacer.
 - 13.2 La arrogancia.
 - 13.3 La ambición por el rango y poder.
 - 13.4 La impulsividad.
 - 13.5 La carencia de confiabilidad.
 - 13.6 La carencia de resolución.
 - 13.7 Negligencia.
 - 13.8 Pereza.
 - 13.9 Interesarse por ellos mismos (egolatría/narcisismo).
 - 13.10 La indisciplina.
 - 13.11 No predicar con el ejemplo.

LIDERAZGO POR VALORES

Hoy en día ha venido tomando auge el liderazgo basado en valores, que se refiere a que la administración debe estar al servicio de propósitos y reflejar valores básicos que se irradian en la ética laboral, y mas globalmente a la ética socio-laboral, por ser el centro de trabajo un centro de acción social, en donde las relaciones laborales son un componente mas de la interacción personal e intergrupala.

Sobre los valores, la historia de la humanidad está llena de constantes esfuerzos por vivir en armonía entre los diferentes pueblos.

Los valores humanos constituyen un elemento imprescindible para tener un mundo mejor. En forma similar, las organizaciones buscan el secreto de lograr mejores empresas e Instituciones y de ahí que se haya llegado a coincidir en la importancia de los valores, que en el caso de las empresas, se llamaría cultura organizacional.

Un valor es considerado como un bien (no se habla de valores negativos, porque constituyen antivalores).

Ortega y Gasset, se refería así a los valores:

“Los valores no se ven con los ojos como los colores, ni siquiera se entienden, como los números y los conceptos. La belleza de una estatua, la justicia de un acto, la gracia de un perfil femenino, no son como cosas que quepa entender o no entender. Sólo cabe sentirlas, y mejor, estimarlas o desestimarlas. El estimar es función psíquica real como el ver, como el entender, en que no existen sino para sujetos dotados de la facultad estimativa, del mismo modo que la igualdad o la diferencia sólo existen para seres capaces de comparar. En tal sentido y sólo en ese sentido, puede hablarse de cierta subjetividad en el valor”.

Los valores son como guías generales de conducta y por tanto influyen decisivamente en la existencia.

Para el liderazgo con visión empresarial, en donde las cosas se deben hacer y no quedarse esperando a que otros la hagan, o bien aprovechar los escasos recursos con que se cuenta y dejar de estarse lamentado de lo que no se tiene, son importantes los valores de criticidad, autenticidad, dominio de sí mismo (autocontrol), persistencia y veracidad, para citar algunos genéricos.

En el caso de Costa Rica, los estudios demuestran que los costarricenses apreciamos los siguientes valores:

- Paz
- Justicia
- Trabajo
- Honradez
- Autenticidad
- Prudencia
- Respeto
- Solidaridad

Cuando se le ha preguntado a la gente, por qué de esos valores, han contestado que son esos valores los que orientan y motivan las conductas de los ciudadanos para fomentar acciones humanas consideradas buenas, justas y deseables dentro de la sociedad, dentro de dos dimensiones: la individual y la social.

La cultura organizacional no tuvo gran importancia, hasta que han venido las crisis en los países con motivo de su desmembramiento, ya que quedó claro que un país al igual que una organización, es su cultura, es decir, sus valores, los puntos de unión.

