

# Diagnóstico empresarial

IGNACIO BURGOS

## RESUMEN

Una de las más acertadas formas de mejorar la competitividad de la empresa es saber qué y cómo se hacen las cosas y qué y cómo se puede aumentar su productividad. Para ello, ofrecemos cuatro formularios de evaluación del personal orientados a empleados y obreros, jefes de departamento y supervisores, directores-gerentes de departamento y, algo poco usual, como es la evaluación de los directores al presidente-gerente general. Nuestra experiencia ha sido muy positiva y esperamos y deseamos que, también, lo sea para los ejecutivos que lean el presente artículo.

**Palabras clave:** Diagnóstico empresarial, formularios, productividad.

## SUMMARY

One of the most successful ways to improve the company's competitive position is to know what and how we make things and how we can increase their productivity. To this end we offer four formularies for personnel evaluation. They are addressed to employees and laborers, department heads and supervisors, department directors-managers and, somewhat unusual, an evaluation of the president-general manager to be done by the directors. Our experience has been very positive and we hope and wish that it be positive also for the executives that read the present article.

**Key words:** Business diagnosis, formularies, productivity.

## Introducción

A un gerente no se le mide por las buenas intenciones, sino por la actividad positiva que desarrolla para vencer los obstáculos y obtener resultados de calidad en función de cantidad, tiempo y costos, que vayan en beneficio de la organización y de los empleados.

Toda empresa requiere de unidad de dirección, control central pero gerencia compartida, administración de alto nivel, creatividad, entusiasmo, y fuerza operativa, y el personal clave, libertad de acción, delegación de autoridad, liderazgo, motivación, comunicación efectiva y capacidad para una buena toma de decisiones. No podemos olvidar que hoy, y siempre, el camino que tenemos por delante es una amplia escalera desde cuyos peldaños se asciende al éxito pero, para obtenerlo, no basta con dar una mano sino unir todas las manos de los empleados.

Una de las actividades de la gerencia hoy en día es saber qué es lo que el personal de la compañía a todo nivel piensa, cómo realiza sus funciones y qué es lo que debería ser mejorado. En la práctica en nuestro país, se hacen estudios de comportamiento organizacional o cultura empresarial, a nivel del personal subalterno pero... ¿se realiza también un estu-

dio formal de las cualidades, actitudes y aptitudes del gerente general y sus directivos?

Cuando se realiza un análisis del comportamiento organizacional del personal que se reporta, se conoce qué es lo que hacen y cómo lo hacen pero... ¿se sabe qué es lo que ellos piensan y sienten de la compañía? Normalmente ¡NO!

Es bueno destacar que la gerencia a todos los niveles jerárquicos debe ser humilde, es decir, tener la capacidad sincera de escuchar, entender y aceptar que puede cometer errores y prestar atención a los comentarios de su personal. Ante una situación negativa no se deben buscar excusas sino encontrar soluciones.

Se debe aprovechar el resultado positivo de pasadas experiencias y el interés activo de futuras inquietudes y por ello se ofrece el presente modelo de investigación del comportamiento organizacional que tiene por objeto ofrecer formularios no sólo para conocer las acciones y pensamientos de los subalternos, sino también qué es lo que ellos piensan de sus superiores y sienten de la compañía.

Se entiende por Diagnóstico empresarial una manera de conocer los sentimientos de los colaboradores que conviven en una cultura organizacional

que contempla el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a los pensamientos, actitudes y comportamientos de los miembros de la organización. Son valores y creencias específicas que influyen en el comportamiento de los empleados a todo nivel.

Schein (1988) considera que la cultura organizacional es un «patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y, por ende, ser enseñadas a nuevos miembros del grupo, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas».

La cultura organizacional es considerada como una ventaja competitiva de la empresa pues genera, evalúa, promueve y reconoce los valores necesarios a través de la transmisión del conocimiento.

En nuestro país muchas organizaciones tienen su propio modelo de cultura organizacional pero, muy pocas se lo transmiten a sus empleados y, menos aún, les explican la importancia que tienen los valores en ella incluidos. La experiencia de 15 años con alumnos de postgrado es que muy pocos de ellos conocen de verdad la cultura empresarial de su organización y algunos no saben si existe o no esta regla de comportamiento, lo cual es muy lamentable.

La gerencia debe pensar y desarrollar un modelo lógico de pensamiento organizacional que proporcione valor estratégico de la gerencia compartida, siendo para ello la planificación, el liderazgo, la motivación y la comunicación, los conceptos más importantes. Lamentablemente, hay personas a todo nivel que no quieren cambiar porque nunca han aprendido a escuchar.

Por otro lado, la cultura organizacional puede considerarse como un conjunto de reglas, valores y procesos de pensamiento que definen el comportamiento de todo el personal, lo que indica y dirige el funcionamiento de una empresa (Bretones y Silva, 2009).

Ante la realidad del cambio y de la globalización, varias tendencias económicas, tecnológicas y sociales están ejerciendo un fuerte efecto en el comportamiento organizacional, por lo que es conveniente su actualización para mantener competitiva a la empresa.

El cambio de una cultura empresarial es muy complejo, pues trae consigo el pensamiento histórico de la organización que puede venir en gran parte de los fundadores a la cual está acostumbrado el personal. Lo que el liderazgo de la empresa debe

perseguir es convencer a todos los empleados, a todos los niveles, que los valores y creencias tienen que ser compartidas por toda la organización, lo cual no es nada sencillo debido a las diversas culturas y personalidad de los miembros de la misma.

Todo este cambio debe perseguir actualizar los valores, creencias, sentimientos y voluntades de la comunidad empresarial, proporcionando pautas para la forma de cómo las personas deben comportarse. Esta nueva manera de actuar implica generar valor al trabajo y mayor adaptabilidad al cambio, lo cual se obtiene a través de la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. Efectivamente, la cultura de una compañía es la forma acostumbrada o tradicional de pensar, analizar y ejecutar acciones compartidas con los miembros de la organización con el fin de obtener los objetivos definidos, debiendo ser mayores año tras año para aumentar y mantener la competitividad, pues todo ello debe ser analizado de manera permanente para generar el Diagnóstico empresarial. De esta manera se puede mejorar lo mejorado estimulando la creatividad que no es sólo la túnica florida del pensamiento sino también la herramienta con la que modelamos nuevas piedras angulares para construir el éxito.

#### MODELO LÓGICO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El modelo sugerido se basa en encuestas y experiencias personales que sugieren planificar por departamento y por temas, tales como, delegación, motivación, comunicación, etc., con el fin de mejorar las actividades y actitudes y actuaciones del personal.

Para su preparación, se sugiere que la gerencia se haga unas preguntas previas en función de su experiencia:

- ¿Son los procesos utilizados los más adecuados para mejorar los productos, servicios y procesos?
- ¿Están establecidas las prioridades por departamento?
- ¿Hay cultura de mejoramiento continuo?
- ¿Son competitivos los métodos de trabajo?
- ¿Es muy elevada la presión de la gerencia?
- ¿Se queja el empleado en silencio?
- ¿Se sigue haciendo lo mismo sin tener en cuenta el cambio?
- Otras...

Hoy se acepta que el pensamiento estratégico permite penetrar mucho más en el futuro y obliga a pensar no solamente en cifras, sino en el rendimiento

a largo plazo, pues las variables que interactúan pesan sobre la generación de estrategias que son más numerosas siendo sus interacciones complejas cuando se piensa a futuro. ¡El gerente líder es el guardián del futuro de la empresa y de sus empleados!

Se ofrece pues un modelo para aquellos grupos a los cuales debe hacerse un análisis de sus creencias y actitud de trabajo, tomando en cuenta los puntos fuertes y débiles por cada departamento, pues el modelo permitirá mejorar la calidad de vida de la organización con los recursos disponibles.

#### MODELOS SUGERIDOS

Los modelos para realizar un diagnóstico empresarial están basados en nuestra experiencia gerencial y los clasificamos de la siguiente manera:

1. **Análisis del pensamiento y comportamiento de empleados y obreros, tomando en cuenta el 20% del total de los mismos. Formulario A.**
2. **Análisis del pensamiento y comportamiento de Supervisores y Jefes de Departamento, tomando el 15% de los mismos. Formulario B.**
3. **Análisis del pensamiento y comportamiento de todos los Directores-Gerentes de Departamento que reporten al Gerente General-Presidente. Formulario C.**
4. **Análisis de la actuación y comportamiento del Presidente-Gerente General por los Gerentes de Departamento. Formulario D.**

Mediante esta propuesta, quizás por primera vez en muchas organizaciones, los ejecutivos de alto nivel tienen la oportunidad de evaluar a su superior, que sirve de gran ayuda para el mejoramiento de la actividad gerencial del número uno de la empresa. El Presidente-Gerente General no debe molestarse por algunos comentarios no positivos de su actividad gerencial, pues tiene que aceptar que el saber no es sólo saber, sino saber y dudar y, por lo tanto, no saberlo todo. La humildad que nace del conocimiento de la propia competencia es la más preciosa que nos ofrece la vida.

A continuación se hace una breve caracterización de cada uno de los formularios.

**Formulario A** para empleados y obreros:

El mismo consta de preguntas relacionadas con el liderazgo, planificación, comunicación, toma de decisiones y responsabilidad, utilizando las valora-

ciones «siempre», «casi siempre», «a veces», «pocas veces» y «nunca».

El evaluador debe realizar el estudio de manera individual con todo el personal seleccionado, sugiriéndose que sea el 20% de todos los empleados y obreros de la empresa.

**Formulario B** para Supervisores y Jefes de Departamento:

Igual al formulario A pero se sugiere el análisis al 15% de los empleados que entran dentro de las categorías gerenciales mencionadas.

**Formulario C** para Gerentes de Departamento que reporten al Gerente General-Presidente:

Esta evaluación de competencias gerenciales de estos ejecutivos tiene la característica que el evaluador, Presidente-Gerente General, califica al subalterno de un «excelente», «bueno» o «regular», haciendo uso de sus resultados con ejemplos específicos que pueden ser analizados por las dos partes a la vez.

Este modelo de análisis de Directores es muy importante, no solo por la evaluación *per se* que se realiza en un ambiente sin interrupciones y, muy personalizado, sino porque el mismo al ser evaluado puede encontrar habilidades que no conocía, así como también algunas áreas que mejorar.

**Formulario D** para análisis del Presidente-Gerente General por el equipo que reporta a él directamente:

Aunque parezca extraño en nuestro medio la sugerencia de que el número uno sea evaluado por sus subalternos directos no es corriente o quizás no exista. Sin embargo la experiencia en cinco países del Área Andina y en Venezuela ha sido muy positiva, generó insumos de conocimiento nuevo y corrección de errores. El mismo mostró qué evaluación de cada Gerente General que reportaba era la enviada a una compañía de estudio de comportamiento organizacional en la ciudad de Panamá, la cual consolidaba las cinco evaluaciones y reportaba con estricta confidencialidad. Este procedimiento garantizaba la confidencialidad individual de los directores de manera que los conceptos emitidos por cada uno de ellos pudieran tener posibles consecuencias personales. Este análisis resultó ser muy importante tanto para beneficio del ejecutivo principal, como para los empleados y para la compañía como un todo.

**¡La gerencia debe tener la mente orientada siempre al constante desafío del éxito con la ayuda de su personal!**

### Diagnóstico Empresarial Empleados y Obreros

#### Formulario A-1

<b>Liderazgo</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
Utiliza su supervisor sólo su propio criterio en la solución de problemas					
Permite que los miembros del departamento se sientan con libertad de hacer sus tareas					
Resuelve los conflictos cuando surgen dentro del grupo					
Decide lo que usted debe hacer o cómo hacerlo					
Fomenta la iniciativa e innovación dentro del grupo					
Actúa sin consultar al grupo					
<b>Planificación</b>					
Se establecen los objetivos en función de las necesidades de la compañía					
Establece la compañía prioridades para el desarrollo personal					
Establece la compañía las condiciones para que los objetivos sean cumplidos					
Participa en las políticas específicas de la compañía en su área de trabajo					
Se preocupa la empresa por mi desarrollo personal					
<b>Comunicación</b>					
Estoy informado del desarrollo de la compañía					
Me siento aislado cuando toman decisiones sin haberlas discutido antes conmigo					
Me siento incómodo con mi superior cuando estoy en desacuerdo con sus decisiones					
Favorece mi superior el diálogo franco y abierto					
Se utiliza la técnica del rumor para difundir opiniones					

#### Formulario A-2

<b>Decisiones</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
Debo consultar a mi superior antes de tomar una decisión					
Me siento con la libertad de tomar una decisión en mi área de trabajo					
Busco la causa del problema					
Tomo decisiones basado en el análisis					
La forma como toma decisiones mi superior me sirve para tomar las mías					
El entrenamiento que recibo es suficiente					
Necesito entrenamiento constante y continuo					
El adiestramiento debe ser en mi área de trabajo					
Prefiero adiestrarme individualmente y no en grupo					
Los éxitos de la empresa son también los míos					

**Formulario A-3**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
Mis logros en el trabajo son tan importantes como los de la compañía					
La carga de trabajo es fuerte pero no pesada					
Las acciones de mi superior son por mi bien y por el de la empresa					
Veo las órdenes por el lado positivo de las mismas					
Pongo el máximo esfuerzo en lograr los objetivos de la empresa					
Hago todo lo posible por mejorar mi trabajo					
Pienso que mi trabajo ayuda a mejorar la calidad de servicios de la compañía					
Cuando realizo una actividad pienso en cliente interno y externo					
Trabajo «con» y no «para» la compañía					

**Diagnóstico Empresarial  
Supervisores y Jefes de Departamento**

**Formulario B-1**

<b>Liderazgo</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
Permito a mis subalternos utilizar su propio criterio en la solución de problemas					
Dejo que mis subalternos realicen su trabajo basándose sólo en su criterio					
Asigno a mis subalternos una tarea y les doy entera libertad para su ejecución					
Resuelvo los conflictos, cuando surgen dentro del grupo					
Me es difícil dar a los miembros libertad de acción					
Dejo al grupo un alto grado de iniciativa					
Actúo sin consultar al grupo					

**Diagnóstico Empresarial  
Supervisores y Jefes de Departamento**

**Formulario B-2**

<b>Planificación</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>Cuando usted planifica sus actividades gerenciales:</b>					
Establece los objetivos específicos de los mismos					
Establece prioridades en función de los objetivos estratégicos de la empresa					
Establece sus prioridades de desarrollo personal					
Establece las condiciones para que los objetivos sean cumplidos					
Asigna los recursos adecuados para la obtención de los objetivos					
Participa en el establecimiento de las políticas de la compañía en su área de trabajo					
Al establecer sus objetivos toma en cuenta los de otros departamentos para obtener sinergia					
Cuando establece los objetivos a largo plazo toma en cuenta el impacto a largo plazo					
Se preocupa la empresa por su desarrollo personal					

**Formulario B-3**

<b>Comunicación</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>Cuando usted se comunica:</b> Utiliza diversos instrumentos (memorándums, cartas, teléfono, etc.) para comunicarse con: • Clientes Internos • Clientes Externos					
Está usted seguro que cuando transmite ideas e instrucciones su personal entiende exactamente lo que usted quiere decir					
Se reúne con sus colaboradores con cierta frecuencia para analizar el desarrollo de los objetivos programados					
Toma en cuenta las opiniones de sus: • Clientes Internos • Clientes Externos					
Sabe usted escuchar y no solamente oír					
Utiliza la técnica del rumor para difundir opiniones					
Recibe retroalimentación de sus acciones por parte de sus: • Clientes Internos • Clientes Externos					
Se siente aislado cuando se toman decisiones sin haberlas discutido con usted previamente					
Se siente cómodo cuando discrepa con sus superior en aspectos relacionados con el manejo de la compañía					
Tiene su superior una actitud que favorece el diálogo franco y abierto en aspectos donde discrepan sobre asuntos de la compañía					

**Formulario B-4**

<b>Toma de decisiones</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>Cuando se toman decisiones:</b> Se siente con la libertad de tomarlas dentro de su área de responsabilidad					
Debe consultar con su superior antes de tomar la decisión					
La forma como su superior toma decisiones le sirve a usted como patrón para tomar las suyas					
La forma como usted toma decisiones le sirve a sus subalternos como patrón para tomar sus propias decisiones					
Establece requisitos (filtros) que deben ser cumplidos por la alternativa de decisión					
Analiza contingencias antes de decidirse por una alternativa					
Utiliza la intuición de manera preponderante antes de tomar una decisión					
Analiza los resultados de la decisión en función de los objetivos					
Ajusta la planificación a la luz de los resultados del control					

**Formulario B-5**

<b>Toma de decisiones</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
<p><b>Considera usted que:</b></p> <p>El servicio que prestamos a nuestros clientes es el mejor, tiene la calidad que desean los:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes Internos</li> <li>• Clientes Externos</li> </ul>					
<p>Cuánto es el tiempo de ciclo desde que nuestro vendedor toma un pedido y el cliente recibe la mercancía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En Caracas</li> <li>• En el interior</li> </ul>					
<p>Cuál de las siguientes posibles causas es la que más afecta la calidad del servicio al cliente externo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallas en mercancía</li> <li>• No buena planificación de ventas</li> <li>• No buena planificación de manufactura</li> <li>• Falta de materiales de manufactura y empaque</li> <li>• Problemas de mantenimiento</li> </ul>					
El entrenamiento que recibe es suficiente					
Necesita entrenamiento constante y continuo					
El adiestramiento debe ser en su lugar de trabajo					
Debe ser en equipo departamental el adiestramiento					
Sus logros personales en el trabajo son tan importantes como los logros de la compañía					
Sus logros individuales ayudan mucho a los resultados de la compañía					
La carga de trabajo es fuerte pero no abrumadora					
Las acciones de su jefe son por su bien y el de la compañía					
Ve las órdenes por el lado positivo de las mismas					
Pone su máximo esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa					
Se desmotiva su personal en tiempo de crisis					
Tiene usted competencias de liderazgo					
Tiene a su alcance suficientes herramientas gerenciales para alcanzar sus metas					
Tiene usted las herramientas necesarias para evaluar la crisis					
Recibe usted entrenamiento para visualizar el cambio					
Es la comunicación interna siempre estimuladora					
Cuenta usted con la delegación de autoridad necesaria					
Se estimula en su empresa la creatividad e innovación					
Realmente existe en su empresa la gerencia compartida					
Trabaja usted «para» o «con» su compañía					

## Diagnóstico Empresarial Directores y Gerentes Departamentales

### Formulario C-1

Competencial Gerenciales	Ejemplo(s) Específico(s)	E	B	R
<b>Planificación</b>				
Visión Holística				
Identificación de prioridades				
Delegación a terceros				
Pensamiento estratégico				
<b>Control</b>				
Iniciativa y dirección				
Asertivo y confiable				
Libertad «controlada»				
Flexible				
Control del estrés				
<b>Conocimientos</b>				
Del propio trabajo				
De áreas relacionadas				
Autodidacta				
<b>Cliente</b>				
Atención personalizada				
Calidad de servicio				
Relaciones adecuadas				
Otros				
<b>Desarrollo de Personal</b>				
Desarrollo de capital intelectual				
Estímulo al mejoramiento continuo				
Compensa adecuadamente por resultados individuales/equipo				
Otros				
<b>Destrezas Funcionales</b>				
Termina el trabajo siempre y a tiempo				
Realiza el trabajo con gran calidad				
Usa recursos con eficacia y eficiencia				
Otros				

**E: Excelente; B: Bueno; R: Regular**

### Formulario C-2

Competencial Gerenciales	Ejemplo(s) Específico(s)	E	B	R
<b>Comunicación</b>				
Clara en forma personal y con equipos de trabajo				
Da y recibe				
Actitud ante crisis				
Negociador				
Sabe escuchar				
<b>Solución de Problemas</b>				
Reconocimiento e identificación de problemas y oportunidades				
Toma de decisiones adecuadas y a tiempo				
Toma riesgos calculados				



**Formulario C-2 (continuación)**

Competencial Gerenciales	Ejemplo(s) Especifico(s)	E	B	R
No es posponedor				
Delega adecuadamente				
<b>Creatividad</b>				
Innovación: Introduce pensamientos e ideas que producen resultados				
Propicia innovación de terceros				
Se adelanta al cambio				
Otros				
<b>Estrategia</b>				
Visualiza el cambio				
Genera estrategias competitivas en el tiempo				
Desarrolla planes de contingencia				
Utiliza la gerencia estratégica				
Cumple con los objetivos estratégicos del plan de negocios				
Busca oportunidades de negocio ante el cambio				
<b>Ética y Responsabilidad Social</b>				
Es honesto				
Colabora en programas de ayuda a la comunidad				
Otros				

**Formulario C-3**

Competencial Gerenciales	Ejemplo(s) Especifico(s)	E	B	R
<b>Resultados</b>				
Orientado a resultados				
Identifica objetivos realistas				
Genera nuevas oportunidades de crecimiento				
<b>Trabajo en equipo</b>				
Cooperación y soporte de subordinados, superiores y pares				
<b>Responsabilidad</b>				
Responde adecuadamente a los requerimientos				
<b>Liderazgo</b>				
Entrena, guía y desarrolla a sus subordinados				
Utiliza el liderazgo transformacional y comparte la gerencia				
Utiliza la gerencia compartida				

Comentarios del empleado \_\_\_\_\_

Firma del evaluador \_\_\_\_\_ Firma del empleado \_\_\_\_\_

Período de evaluación \_\_\_\_\_

**Diagnóstico Empresarial  
Presidente/Gerente General  
Ponderación por Directores**

**Formulario D-1**

La principal influencia del individuo se origina:	Nunca	Con frecuencia	Siempre
Es un promotor activo de cambios en toda la organización			
Tiene una muy buena imaginación			
Tomaría un riesgo en una nueva idea si la ve prometedor			
Deja saber a las personas que sus esfuerzos son apreciados			
Relaciona acciones con palabras			
Es la clase de individuo con quien las otras personas les gustaría trabajar			
Es realmente efectivo promoviendo cambios para un mejor desempeño			
Es una persona con integridad			
Es perceptivo de cuanto influencia, ella o él			
Continúa con un plan o una idea cuando otros no demuestran coraje			
Escucha atentamente las opiniones de sus colaboradores antes de expresar la suya			
Siente quién apoyará una idea, y quién se resistirá a la misma			
No es temeroso de tratar una sugerencia si ésta luce como una mejora			
Le deja saber que cualquier cosa que usted haga debe hacerlo bien			
Hace muy buen trabajo convirtiendo las ideas en prácticas realidades			
Acepta buenas ideas de otras personas y las apoya			
Es una persona muy carismática que a mucha gente le cae bien			
Es exigente en que otras personas realicen su trabajo hasta el final			
Habla un buen juego; actúa de la misma manera			
Es cuidadoso para convencer a la persona correcta para apoyar una propuesta para el cambio			
Es abierto a una retroalimentación franca			
Es motivado por las más honorables motivaciones			
Asienta cualquier apoyo que usted tiene por tarea			
Es una persona muy insistente			
Se enfrenta a situaciones problemáticas directamente; no deja que se vuelvan engorrosas			

**Formulario D-2**

La principal influencia del individuo se origina:	Nunca	Con frecuencia	Siempre
Promueve entusiasmo y apoya nuevas ideas y cambios entre sus compañeros			
Tiene las características de tomar-actuar de un verdadero líder			
Hace saber claramente que cualquier cambio debe ser para lo mejor			
Tiene una apariencia personal que atrae a otras personas			
Se adapta a nuevas maneras de hacer las cosas; se maneja bien bajo condiciones cambiantes			
Tiene el valor de seguir adelante cuando otros pueden ser precavidos			
Es consciente; su comportamiento es en mantener las creencias de su personal			
Ejerce, a veces, mayor presión de la que se necesita			
Muestra aprecio si usted ofrece comentarios constructivos a manera personal			
Tiene un fuerte deseo de superación y espera que otros sientan lo mismo			
Trata activamente de reunir apoyo externo para cualquier nueva idea que él o ella promueva			

**Formulario D-2 (continuación)**

<b>La principal influencia del individuo se origina:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Con frecuencia</b>	<b>Siempre</b>
Trata de visualizar cambios que se necesitan para lograr nuestras necesidades futuras			
Trabaja de una manera que es acorde a las dinámicas de la política de la organización			
Persevera en un curso de cambio positivo a pesar de cualquier oposición			
Sería un líder sin importar la situación			
Es aquella persona en quien usted puede confiar para hablar franca y honestamente			
Ajusta su empuje y esfuerzos a la situación en mano			
Es aventurero; tratará algo nuevo si aparenta ser bueno			
Trabaja los conflictos a un nivel algo precipitado			
Hace creativo y efectivo el uso de ideas expresadas por otros			
Es la clase de persona que a otros le agradaría seguir			
Gana compromiso por la influencia y el razonamiento; no demandado			
Usa el buen juicio para saber cuándo las personas deben trabajar en equipo o independientemente			
Está completamente seguro de su impacto en un amplio rango de personas			
Persigue hábilmente una recomendación si está convencido de que es una buena idea			

**Formulario D-3**

<b>La principal influencia del individuo se origina:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Con frecuencia</b>	<b>Siempre</b>
Se comporta de manera que refleja valores morales realmente positivos			
Se ve como un líder			
Maneja el estrés en una manera equilibrada; evita sobrerreaccionar			
Puede ser muy agresivo de tiempo en tiempo cuando trata de promover una idea			
Adapta sus estrategias y planes para acomodarse a los empujes de la organización			
Es generoso en cumplidos cuando las cosas van bien			
Maneja confidencialmente problemas inesperados y sin agitarse			
Tomaría un riesgo por el bien de la organización			
Puede contar con él o ella para que las cosas salgan bien			
Espera naturalmente un desempeño superior de sus reportes directos y de otros			
Practica lo que predica			
Es muy convincente cuando propone un nuevo curso de acción			
Tiene las cualidades personales de un líder dentro de su nivel			
Puede confiar en él o ella para ser ético en las decisiones y acciones			
Corresponde a sugerencias sobre su comportamiento personal			
Cuando toma riendas para cambiar las cosas, los resultados son buenos			
Razona calmadamente a situaciones difíciles cuando otros se inquietan			
Mide exactamente la situación antes de lanzar una nueva idea			
Se pega a una propuesta si él o ella piensa que es buena para la organización			
Mira hacia el futuro; trata de sobrevivir a un mundo cambiante			
Persuade para que las personas con opiniones diferentes cambien de opinión			
Cuenta con que cada persona termine lo que ha comenzado			
Comparte públicamente el crédito por el éxito con quienes colaboraron			
Se molesta cuando la gente no acepta sus recomendaciones			
Sería un líder en cualquier trabajo			
Tiene una personalidad que genera entusiasmo en los demás			
Es efectivo en obtener que la gente compre una recomendación			

**Formulario D-4**

<b>La principal influencia del individuo se origina:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Con frecuencia</b>	<b>Siempre</b>
Tiene un alto nivel de conocimientos técnicos			
Influencia en ceder o mantener incentivos y premios			
Posee un manejo gerencial competente			
Tiene relaciones de alto nivel y muy influyentes			
Usa la autoridad que viene con el cargo o posición			
Ejerce presión a sus subordinados			
Se relaciona bien con otros ejecutivos			
Tiene algunos valores personales compatibles a los míos			
Delega adecuadamente la autoridad			
Utiliza la gerencia compartida			

**Referencias bibliográficas**

Bretones FD, Silva M. Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En: Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y socie-

dad. Coord: FD Bretones. Editorial de la Universidad de Granada, Granada, 2009, pp. 93-109.

Schein E. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janés, 1988.

**Recibido:** 12 de abril de 2013  
**Aceptado:** 2 de noviembre de 2013