

# GERENCIA PROACTIVA

Más allá de la visión empresarial



**ECOE**  
EDICIONES

Jorge Eliécer Prieto Herrera

# Tabla de contenido



Presentación .....	IX
Ejercicio de entrada .....	XI
UNIDAD 1	
<b>FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA PROACTIVA .....</b>	<b>1</b>
Objetivos .....	1
1.1. Evolución del concepto de proactividad .....	2
1.2. Tendencias administrativas mundiales .....	5
1.3. Estrategia empresarial y proactividad .....	13
1.4. Proactividad empresarial.....	15
1.5. Gestión del conocimiento y proactividad .....	17
1.6. Eficiencia y efectividad .....	19
1.7. Visión empresarial y proactividad .....	22
1.8. Liderazgo empresarial proactivo .....	23
1.9. Emprendimiento y proactividad .....	33
1.10. Escala de valores y proactividad .....	34
Lectura proactiva No. 1 .....	36
Taller de aprendizaje proactivo No. 1 .....	37
UNIDAD 2	
<b>ELEMENTOS DE LA PROACTIVIDAD .....</b>	<b>39</b>
Objetivos.....	39
2.1. La empresa proactiva .....	39

2.1.1. Concepto de empresa proactiva .....	39
2.1.2. Estructura organizacional proactiva .....	42
2.1.3. Ambientes proactivos .....	43
2.1.4. Cultura y clima proactivos .....	44
2.1.5. Comunicación organizacional proactiva .....	48
2.1.6. Toma de decisiones proactivas .....	52
2.1.7. Motivación empresarial y proactividad .....	55
2.2. La gente .....	57
2.2.1. Los hábitos proactivos .....	57
2.2.2. Las relaciones humanas .....	62
2.2.3. Conocimiento proactivo .....	65
2.2.4. Conducta proactiva .....	67
2.2.5. Lenguaje proactivo .....	70
2.2.6. La innovación .....	71
2.2.7. Inteligencia emocional .....	76
Lectura proactiva No. 2 .....	80
Taller de aprendizaje proactivo No. 2 .....	81
UNIDAD 3	
<b>TÉCNICAS DE GERENCIA PROACTIVA .....</b>	<b>83</b>
Objetivos .....	83
3.1. La proactividad en la gerencia .....	84
3.2. Cualidades de un gerente proactivo .....	86
3.3. Tipos de gerentes proactivos .....	89
3.4. Valor moral del gerente proactivo .....	90
3.5. Solución de conflictos .....	91
3.6. Equipo gerencial proactivo .....	98
3.7. Manejo proactivo del tiempo .....	101
3.8. Empoderamiento proactivo .....	105
3.9. Gerencia proactiva del cambio .....	109
3.10. Técnicas de negociación proactivas .....	118
Lectura proactiva No. 3 .....	123
Taller de aprendizaje proactivo No. 3 .....	125
<b>Bibliografía .....</b>	<b>127</b>
<b>Acerca del autor.....</b>	<b>131</b>

# Índice de ayudas didácticas

Ayuda didáctica No. 1: Mapa conceptual del libro .....	XI
Ayuda didáctica No. 2: Eventos de la proactividad .....	3
Ayuda didáctica No. 3: Los círculos de las relaciones personales .....	4
Ayuda didáctica No. 4: Paradigmas empresariales .....	5
Ayuda didáctica No. 5: Procesos de la reingeniería .....	7
Ayuda didáctica No. 6: Etapas del <i>mentoring</i> .....	13
Ayuda didáctica No. 7: Pirámide estratégica .....	15
Ayuda didáctica No. 8: Leyes de la dinámica empresarial .....	17
Ayuda didáctica No. 9: Estructura de la gestión del conocimiento .....	18
Ayuda didáctica No. 10: Eficiencia, efectividad y eficacia .....	20
Ayuda didáctica No. 11: Efectividad, costo y proactividad .....	21
Ayuda didáctica No. 12: Tipos de liderazgo .....	23
Ayuda didáctica No. 13: La malla administrativa .....	24
Ayuda didáctica No. 14: Gerencia por situaciones .....	25
Ayuda didáctica No. 15: Principios y valores del liderazgo .....	26
Ayuda didáctica No. 16: Las dimensiones del liderazgo .....	27
Ayuda didáctica No. 17: Enfoques del liderazgo proactivo .....	28
Ayuda didáctica No. 18: Matriz de liderazgo situacional .....	29
Ayuda didáctica No. 19: Escala de valores .....	35
Ayuda didáctica No. 20: Empresa reactiva y empresa proactiva .....	40
Ayuda didáctica No. 21: Recursos de la empresa .....	40
Ayuda didáctica No. 22: Tipos de organigramas .....	42
Ayuda didáctica No. 23: Determinantes de la estructura orgánica proactiva .....	42

Ayuda didáctica No. 24: Ambientes proactivos .....	44
Ayuda didáctica No. 25: Elementos de la cultura organizacional proactiva .....	45
Ayuda didáctica No. 26: Clasificación de los climas organizacionales proactivos.....	47
Ayuda didáctica No. 27: Proceso de comunicación proactiva .....	49
Ayuda didáctica No. 28: Factores influyentes en la comunicación proactiva .....	51
Ayuda didáctica No. 29: Características de la decisión proactiva .....	53
Ayuda didáctica No. 31: Tipos de factores motivacionales .....	55
Ayuda didáctica No. 32: La sinergia del hábito .....	58
Ayuda didáctica No. 33: Hábitos de efectividad personal e interpersonal ..	60
Ayuda didáctica No. 34: El mito de las relaciones interpersonales.....	64
Ayuda didáctica No. 35: Las conductas proactivas .....	68
Ayuda didáctica No. 36: El lenguaje proactivo .....	70
Ayuda didáctica No. 37: El ciclo de la percepción .....	71
Ayuda didáctica No. 38: Inteligencia emocional y Coeficiente intelectual..	76
Ayuda didáctica No. 39: El triángulo de la Inteligencia Emocional.....	78
Ayuda didáctica No. 40: Modelo proactivo.....	86
Ayuda didáctica No. 41: Manager o líder .....	89
Ayuda didáctica No. 42: Etapas de un conflicto .....	92
Ayuda didáctica No. 43: Matriz del manejo de un conflicto .....	94
Ayuda didáctica No. 44: Elementos de los equipos .....	101
Ayuda didáctica No. 45: Visión proactiva del tiempo .....	103
Ayuda didáctica No. 46: Principios de la delegación .....	106
Ayuda didáctica No. 47: La fórmula del cambio.....	112
Ayuda didáctica No. 48: La matriz de la resistencia al cambio.....	116
Ayuda didáctica No. 49: Gestión proactiva del cambio.....	117
Ayuda didáctica No. 50: Tipos de negociación .....	118
Ayuda didáctica No. 51: Componentes de la PNL .....	120
Ayuda didáctica No. 52: Coeficiente intelectual y coeficiente emocional ...	121

---

“Las cosas que quiero saber están en los libros; mi mejor amigo es aquel que me regala un libro que no he leído”.

*Abraham Lincoln*

# Presentación



El presente libro sobre proactividad fue elaborado de tal forma que usted pueda entender de manera sencilla este apasionante campo de conocimiento sin tener que ser un experto en la materia, pero sí un lector que desea saber y entender cómo se manejan de manera inteligente las empresas en el mundo.

Antes de entrar a describir *La gerencia proactiva: más allá de la visión*, es conveniente familiarizarnos con sus aspectos fundamentales en cuanto la evolución del concepto de proactividad, algunas tendencias administrativas mundiales, gestión del conocimiento, el pensamiento proactivo y la escala de valores aplicada a la proactividad, entre otros temas.

Luego, el libro permite visualizar los dos grandes componentes de la gerencia proactiva: la empresa y la gente. En cuanto al primer elemento se podrá revisar el concepto de empresa, la estructura organizacional, los ambientes proactivos, la cultura y el clima proactivos, la comunicación organizacional proactiva, la manera de tomar decisiones proactivas y algo tan importante como la motivación empresarial. En cuanto al segundo componente usted fortalecerá los conocimientos acerca de las relaciones humanas, el análisis transaccional, el conocimiento proactivo, el lenguaje proactivo, la comunicación proactiva y el nuevo enfoque de la inteligencia emocional.

Seguidamente se podrá examinar la importancia de la proactividad como elemento dinamizador del proceso administrativo que hace la diferencia a la hora de gerenciar una empresa y que en pocas oportunidades se tiene como parte de

un plan de estudios en los centros educativos. Entendiendo desde ya, la proactividad como el compromiso y la responsabilidad para hacer que las cosas sucedan, mediante la definición de un plan de acción estructurado y con indicadores de gestión que no solo midan la tarea del gerente sino que le permita mejorar los procesos organizacionales. En esta parte del libro encontrará temas como la proactividad en la gerencia, cualidades de un gerente proactivo, tipos de gerentes proactivos, la solución de conflictos, los problemas en la empresa, el equipo gerencial proactivo, trabajo en equipo y el manejo proactivo del tiempo, basado en modelos, técnicas y métodos para su implementación, más la experiencia del autor en su actividad académica y de consultoría empresarial.

También encontrará talleres de aprendizaje proactivo, lecturas proactivas para reflexionar y ejercicios de progreso, para que usted compruebe el avance de su formación integral; que lo motivarán a escudriñar más acerca de la proactividad, ayudado por la bibliografía recomendada, lo cual hará que empiece a administrar la principal empresa: *usted mismo*.

Aproveche junto con su profesor, tutor, gerente, estudiante, asesor, compañeros de trabajo, consultor, etc., las jornadas de mejoramiento continuo en su compañía y desarrolle todos los ejercicios, casos y talleres que aparecen en el libro, para que así pueda profundizar más en el mundo gerencial de la proactividad, pues recuerde que al fin y al cabo usted es el único responsable de su aprendizaje.

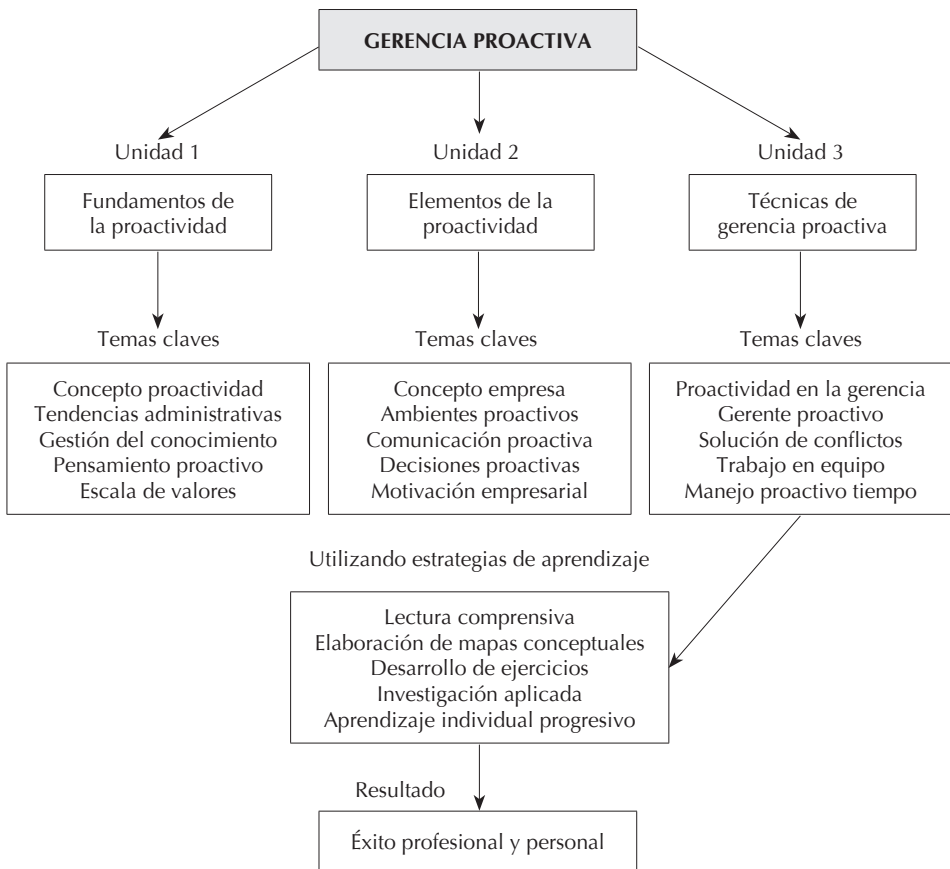
Solo resta que al comenzar a leer el libro, que tiene en sus manos, se comprometa con la tarea de hacer de la gerencia proactiva un asunto de todos y para todos, porque de la buena utilización de sus técnicas depende en gran parte que podamos construir un mejor nivel de vida a través del óptimo aprovechamiento de los recursos existentes en los equipos de trabajo, donde usted aporta sus capacidades, destrezas y competencias.

*El autor*

---

“El hombre superior es lento en palabras pero rápido en hechos”.

*Confucio*



AYUDA DIDÁCTICA NO. 1: Mapa conceptual del libro



## Unidad 1



# Fundamentos de la proactividad

### OBJETIVOS:

- Que el lector identifique la importancia de la proactividad.
- Que el lector pueda construir su propio concepto de proactividad.
- Que el lector descubra la relación entre la estrategia empresarial y la proactividad.
- Que el lector conozca lo referente a la gestión del conocimiento.
- Que el lector comprenda la unión entre la visión y la proactividad.
- Que el lector entienda la magnitud del pensamiento proactivo.
- Que el lector pueda clasificar los valores dentro de la proactividad.

---

“A veces creemos que lo que hemos logrado es solo una gota en el océano, pero sin ella el océano estaría incompleto”.

\_\_\_\_\_ *Madre Teresa de Calcuta*

## 1.1. Evolución del concepto de proactividad

La historia de la humanidad ha presentado momentos de avance, los cuales algunos autores han analizado al tomar sus principales aportes, enmarcándolos dentro de un período de tiempo, incluyendo las formas de relación económica, social, productiva y política. Esto es lo que hoy se conoce como la evolución de la ciencia administrativa.

No obstante estos períodos no son estáticos, más bien obedecen a un desarrollo integral del pensamiento, donde se entrelazan principios y técnicas para llegar a la situación actual de la gerencia de empresas. Entonces, este es un esfuerzo por reconstruir su historia teniendo en cuenta la importancia de la administración como fuente de desarrollo, bienestar e innovación para las sociedades desde la antigüedad hasta nuestros días.

El autor no pretende ser un versado historiador, pero la administración se viene dando desde épocas antiguas y prehistóricas cuando familias y tribus se asociaban para cazar y defenderse de otros grupos y de manera empírica tenía sus códigos, leyes, normas y su propia forma de administrar los recursos compartidos.

Existieron civilizaciones antiguas con legisladores bíblicos, sacerdotes, ancianos profetas o líderes populares, que establecieron formas de convivir mediante el recaudo de tributos. Los sumerios, egipcios, babilonios, griegos, hebreos, fenicios, entre otros, tuvieron formas de administrar que les permitieron construir las grandes maravillas del mundo que hoy apreciamos. Allí se puso a prueba su ingenio, tecnología, planeación, control y otra serie de herramientas gerenciales proactivas de la época, que hoy en día nos asombran por su vigencia, pues ya tenían aspectos relacionados con la forma de ver las cosas con una óptica diferente.

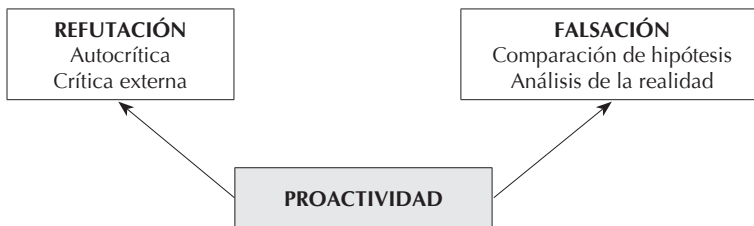
Repasando los escritos de Aristóteles (384-322 a.C.) vemos que nos ilustraba sobre el siguiente pensamiento: “El hombre más poderoso es aquel que es totalmente dueño de sí mismo”, dando ya los primeros pasos hacia la proactividad. Asimismo, Ortega y Gasset (1928) nos decía que “Yo soy yo y mi circunstancia, y sino la salvo a ella no me salvo yo” en una demostración de los inicios de la proactividad. En años anteriores Mahatma Gandhi expresó: “Nadie nos puede quitar nuestro autorrespeto, si nosotros no se lo damos” haciendo alusión a la importancia de valorarnos como personas.

Para entrar ya en tema de la proactividad, debemos reconocer que no existe una definición precisa del mismo, debido a su poco desarrollo y se traduce como la unión entre el latín *pro* que significa a “favor de” y del latín *activitas* que significa “eficiencia al obrar”.

Entrando en materia, Karl Popper (2005), creador del “racionalismo crítico”, nos ilustra acerca de la proactividad como un intento por descubrir nuevos retos que

se plantean en el futuro, con el fin de que en el presente tomemos medidas para hacerles frente de la mejor manera posible. El método científico propuesto por Popper está basado en la formulación de ideas innovadoras para exponerlas a las más profundas y argumentadas refutaciones o contradicciones posibles.

El mismo autor, plantea la proactividad como un método compuesto por dos eventos: 1. La *refutación*, que consiste en examinar de forma permanente lo que vamos a comprobar mediante la autocritica y la crítica externa para poder mejorar las cosas y 2. La *falsación*, que consiste en comparar las hipótesis con lo que realmente está ocurriendo para hacer los ajuste correspondientes.



AYUDA DIDÁCTICA No. 2: Eventos de la proactividad

Pero fue Viktor Frankl (1991), psiquiatra, neurólogo y filósofo nacida en Viena, quien le dio vida a la palabra proactividad, luego de haber sufrido los rigores de la guerra, escribió su famoso libro *El hombre en busca de su sentido*, el cual nos da pistas sobre cómo aprovechar la libertad de escoger nuestra forma de actuar ante las múltiples circunstancias, episodios, escenarios que tenemos durante la vida.

Steven Covey (1990) afirmó que el concepto de proactividad no se limita en saber qué voy a hacer sino en saber qué voy a hacer teniendo en cuenta a los demás, es decir, además de tener iniciativa debemos ser responsables. El mismo autor nos expresa que la gente proactiva es responsable por los actos de su vida y no le echa la culpa a sus padres, maestros, jefes, parientes, amigos, esposos, abuelos o al destino. La gente que tiene proactividad decide lo que quiere lograr, se compromete consigo mismo y se anticipa a los hechos, solucionando los posibles problemas.

Todos manejamos dos círculos dentro de las relaciones interpersonales: el círculo de la preocupación y el círculo de la influencia. De la forma como asumamos esos escenarios podemos ser personas proactivas o personas reactivas.

El círculo de preocupaciones es aquel donde están las cosas macros que me pueden producir ansiedad y sobre las cuales no tengo influencia y el círculo de influencia es aquel donde están las cosas sobre las cuales puedo actuar.

Lieber y Morris (1967) descubrieron que las preocupaciones tienen estas características el 40% nunca suceden, el 30% son pura crítica envidiosa, el 12% ya

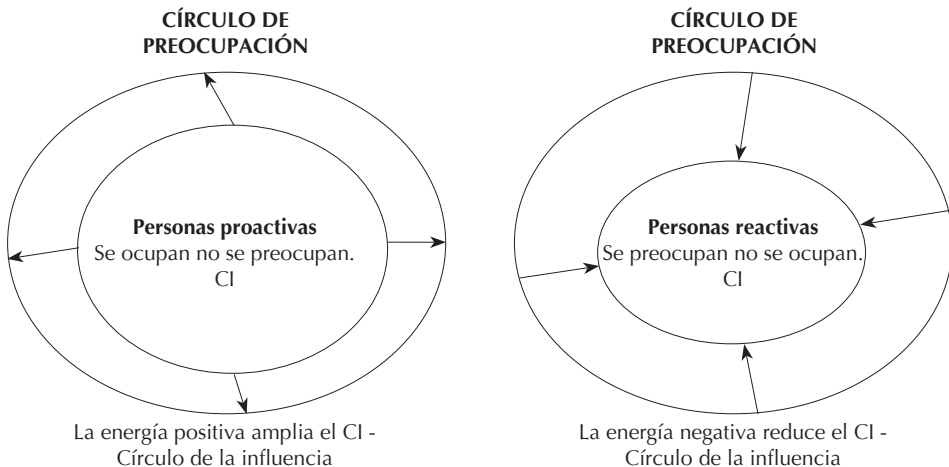
pasaron, el 10% obedecen a problemas psicológicos, entonces, solo el 8% son reales o factibles de que ocurran. Por favor no se preocupe, más bien ocúpese en acciones proactivas y verá los resultados.

Ralf Schwarzer (1999) manifestó que la proactividad no es un fin sino un medio para lograr los objetivos que nos proponemos, que se basa en la confianza en poder anticiparnos a un conflicto y tener la capacidad de actuar para prevenirlo.

Bell y Staw (1989) definen la proactividad como la habilidad para conseguir logros profesionales y la capacidad para influir sobre las decisiones importantes en una organización. Bateman y Crant (1993) anotaron que la proactividad consiste en la manera de buscar nuevas oportunidades, definiendo objetivos precisos y alcanzables orientados hacia el cambio anticipando los problemas y realizando las acciones más favorables.

Seibert, Crant y Kraimer (1999) ligan la proactividad a la forma exitosa como las personas con orientación emprendedora pueden lograr un mayor desarrollo empresarial con base en sus fortalezas personales y en las oportunidades del medio.

Una buena definición de proactividad es la dada por Molini (1999), como *el desarrollo autoconsciente de acciones creativas para la generación de las mejores oportunidades posibles, con sometimiento permanente de todo el proceso a la más razonable, rigurosa y eficaz refutación*. También se puede concebir la proactividad como un valor personal que se tiene para hacernos responsables de nuestras actitudes que nos permite adelantar proyectos de vida firmes para lograr los resultados esperados.



AYUDA DIDÁCTICA NO. 3: Los círculos de las relaciones personales

## 1.2 Tendencias administrativas mundiales

Antes de entrar a señalar algunas tendencias mundiales de la administración es conveniente reconocer los tres paradigmas que azotan a las organizaciones hoy en día.

Pero antes de entrar en materia ¿qué es un paradigma empresarial? Es un conjunto de supuestos empresariales subconscientes no cuestionados que contribuyen a establecer los modelos y fijan límites para el funcionamiento de los negocios (Prieto, 2013).

### 1. Mayor satisfacción para el cliente cuesta más:

El desarrollo de nuevos productos es un aspecto esencial en la búsqueda y satisfacción de los clientes. Si soy capaz de reducir tiempos y costos de producción podré al mismo tiempo incrementar la variedad de la oferta y por lo tanto atraer más clientes con una gama de opciones amplias introduciendo propuestas novedosas al mercado. Se requiere estar en contacto permanente con la razón de ser de la compañía: nuestros clientes y, a la vez, investigar el mercado para conocer las cambiantes necesidades, apetencias y gustos de los mismos.

### 2. Mayor satisfacción para los empleados cuesta más:

Las empresas están descubriendo que si su razón de existir consiste en producir y mantener clientes satisfechos, primero se deben dedicar a producir y mantener empleados y colaboradores igualmente satisfechos.

### 3. Mayor satisfacción para los proveedores cuesta más:

Las empresas destacadas son aquellas que saben crear en sus asociados un juego de suma positivo. El destino compartido, la relación a largo plazo y la alianza estratégica son términos del liderazgo empresarial que deben ser analizados. Se deben romper esos paradigmas y a lo mejor crear otros, dentro la filosofía de mi amigo el cliente, especialización en el servicio, desarrollo del equipo de trabajo, humanidad y singularidad, cooperación con los proveedores y cuidar los pequeños detalles, entre otros.



AYUDA DIDÁCTICA NO. 4: Paradigmas empresariales

“Si la oportunidad no toca, construye una puerta”.

Milton Berle

Ahora, veamos algunas de las numerosas tendencias que existen:

### Calidad total:

Tomando a Prieto (2006), la calidad total fue concebida inicialmente de manera mística en la cultura oriental y es una filosofía aplicada al talento humano de forma fractal, cambiante y profunda. La calidad es un pilar muy importante a la hora de competir en los mercados, algo que un gerente debe tener en cuenta al momento de ofrecer sus productos y servicios. Nos gusta recibir productos y servicios que tengan cero defectos, pero no estamos dispuestos a producir con cero defectos para las empresas donde trabajamos. Hacer un producto de calidad implica hacerlo bien desde la primera vez, porque es más barato que repararlo o ajustarlo.

Siguiendo al autor referenciado, la Cultura de Calidad Total (CCT) aplicada a las organizaciones, es una filosofía administrativa que se basa en el concepto de mejoramiento continuo cuyo propósito es satisfacer a los clientes internos y externos de cualquier compañía. Expresado en otra forma, la CCT es un enfoque moderno de administración y gerencia que interpreta a la empresa como un sistema abierto dirigido hacia la satisfacción total del cliente y al estímulo de la productividad, educación, comunicación, responsabilidad, autocrítica, empatía, confianza y ayuda mutua.

El profesor Edward Deming (2014), aplicó el sentido común con los japoneses para obtener un sistema de administración o de gerencia que produjera *calidad*, el cual fue llamado por algunos autores como *gerencia por liderazgo*. Igualmente, distingue enfermedades mortales y obstáculos en las compañías que exigen una reorganización total de la gerencia occidental.

Las siete *enfermedades mortales* son:

1. Falta de constancia en el propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. La administración por temor.
4. Movilidad de la alta gerencia.
5. Mirar solo las cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantías.

Los siete *obstáculos* son:

1. Descuido de la planificación y transformación a largo plazo.
2. La instrucción obsoleta en las escuelas y universidades.
3. Dependencia de los departamentos de control de calidad.

4. Achacarles a los trabajadores la culpa de los problemas.
5. Calidad por inspección.
6. Pruebas inadecuadas de los prototipos.
7. Enseñanza deficiente de métodos estadísticos.

### Reingeniería:

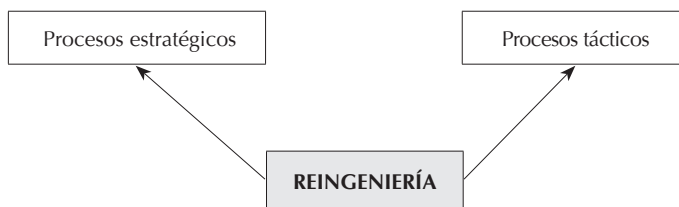
Hammer y Champy (1999) la definen como un reordenamiento *radical* de los *procesos* del negocio (estructura, tecnología, sistemas gerenciales, valores empresariales y otros) para alcanzar mejoras *espectaculares* en el desempeño de la empresa (costo, calidad, oportunidad y servicio) mediante la revisión fundamental de los mismos.

No debemos confundirnos al pensar que cuando aplicamos la *reingeniería* en nuestras organizaciones estamos entrando en una zona de confort donde nada nos interesa o que hace parte de la moda actual en las compañías. No se trata tan solo de hacer más con menos o de sistematizar los procesos y procedimientos. Si pensamos esto estaríamos equivocados, pues esta tendencia implica un poco más de estudio y dedicación por parte de los gerentes y sus colaboradores.

Se reconocen dos tipos de procesos en la reingeniería:

1. Procesos estratégicos: son los que identifican la empresa y definen las metas, objetivos y la estrategia de la misma.
2. Procesos tácticos: son los que producen ese algo que los clientes están dispuestos a comprar como satisfactor de sus necesidades y apetencias y que hacen parte integral de la estrategia.

Las herramientas generalmente utilizadas en los procesos de reingeniería son: diagramas de flujo, diagramas de árbol, diagramas de relación, espina de pescado, Pareto, cuadros sinópticos, modelos matemáticos, regresiones y análisis de sensibilidad, gráficas de barras y polígonos, paquetes estadísticos y simulación por computador, entre otros. (Prieto, 2013).



AYUDA DIDÁCTICA NO. 5: Procesos de la reingeniería

---

“El cambio será siempre una amenaza si me lo imponen, pero es una excelente oportunidad si yo lo hago por mi voluntad”.

Rosabeth Moss Kanter

### *Benchmarking:*

El *Benchmarking* es la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducen al desempeño excelente de una compañía, como quien dice la lucha por ser el mejor de lo mejor.

Una definición más académica dada por la International Benchmarking Clearinghouse es: “Proceso de comparar y medir continuamente una organización con los líderes del negocio en cualquier parte del mundo para obtener mayor información que ayude a la empresa a tomar medidas para mejorar su propio desempeño”. *Benchmarking* no es reducir costos, no es una panacea, no es una moda pasajera, no es una herramienta más de control, no es comparar por comparar: quienes así piensan están equivocados. (Prieto, 2013)

### *Outsourcing:*

Estamos frente a una megatendencia mundial de la comunidad empresarial que consiste en contratar a una compañía especializada (*outsoucer*) para que administre, gerencie y opere uno de los procesos o servicios que no pertenecen a nuestra razón de ser, ahorrándole a usted y a su empresa bastante dinero para invertir en actividades esenciales del negocio, logrando un crecimiento y una mayor productividad (Prieto, 2013).

No se incluye en esta tendencia la formulación de estrategias, las finanzas corporativas, el control de proveedores, la filosofía de la calidad, la seguridad y normas ambientales, el fomento del sentido de pertenencia ni la actitud de compromiso.

Un contrato de *outsourcing* debe llevar por lo menos los siguientes aspectos: su duración, las condiciones de cesión de activos al momento de iniciar el acuerdo, las condiciones de la gestión a llevar a cabo, las condiciones de recuperación de la gestión al finalizar el contrato, la propiedad intelectual del desarrollo de procesos y sistemas y las condiciones de resolución del mismo.

### *Downsizing:*

El *downsizing* es considerado como la reestructuración administrativa y operativa de una compañía, en otras palabras sacar unos y meter otros (Prieto, 2013).

El mismo autor nos indica que hay dos tipos de *downsizing*:

- a. *Reactivo*: respuesta al cambio sin análisis técnico de la situación.

---

Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo y en cien batallas  
nunca estarás en peligro.

Sun Tzu



El gerente proactivo es aquel que motiva a la gente para que sea responsable de sus acciones e invita a adelantar proyectos de vida firmes para lograr resultados. Si aceptamos que una empresa es, en esencia, su gente, podemos decir que la empresa proactiva está atenta a las oportunidades, crea nuevas estrategias, tiene iniciativa propia, fomenta la creatividad y la innovación, se adelanta a las situaciones difíciles, controla sus planes para mejorarlos, remunera por resultados, se adapta con facilidad al entorno y persiste en su visión.

## Incluye

- Los fundamentos de la proactividad.
- Los elementos de la proactividad: la empresa y la gente.
- Técnicas de gerencia proactiva.
- Talleres y lecturas de aprendizaje.

Esta obra aplica el concepto de la proactividad al campo de la administración y la gerencia. El autor hace un recorrido por la evolución del concepto, su relación con temas de la administración (liderazgo, visión, emprendimiento, comunicación y cultura organizacional, entre otros), para definir al gerente proactivo y sus técnicas de liderazgo, resolución de conflictos, manejo del tiempo y negociación.

*Gerencia proactiva: Más allá de la visión empresarial* será de gran ayuda a gerentes, estudiantes, consultores y, en general, a todos aquellos en posiciones de mando que busquen formarse como líderes en ambientes dinámicos, cambiantes y de mejoramiento continuo.

**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** *Management*

ECO  
EDICIONES

[www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com)



e-ISBN 978-958-771-351-0