

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

# Habilidades directivas en base al modelo holístico de liderazgo de Jann Freed [sic]

**Autor: Eloisa Cardona Maciel**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración**

**Nombre del asesor:  
Javier Muñoz Orozco**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**

**“HABILIDADES DIRECTIVAS EN BASE AL MODELO HOLÍSTICO DE  
LIDERAZGO DE JANN FREED”**

**TESIS**

**Que para Obtener el Título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:  
Eloisa Cardona Maciel**

**Asesor:  
M.A. Javier Muñoz Orozco**

**ACUERDO: LIC060914**

**CLAVE: 16PSU0009E**

**Morelia, Michoacán, México.**

**Abril de 2010**

## **DEDICATORIA.**

### **A DIOS:**

Primero, doy gracias a Dios por la vida, bendiciones brindadas y permitirme culminar este proyecto e iniciar otro.

### **A MIS PADRES:**

José Luis Cardona Mejía y Dolores Maciel Pacheco, forjadores de un camino que hoy comienza y a quienes agradezco de todo corazón por siempre estar a mi lado. Espero y quiero fervientemente algún día poder recompensar todo lo que han hecho para que hoy pueda ver realizado este sueño. Que Dios los bendiga siempre. Los amo y todos los días doy gracias a Dios por tenerlos a mi lado.

### **A MIS HERMANOS:**

Por ser un motivo especial para seguir adelante, por ser parte de mi vida. Pepe, Pablo, Pedro y Lolita esto es por ustedes también. Por ayudarme a crecer y hacerme sentir orgullosa de lo que hago. Siempre los llevo en mi corazón.

### **A MI ASESOR Y MAESTROS:**

Por todos sus conocimientos, por su paciencia y entusiasmo. Pero sobre todo por compartir lo que la vida les ha enseñado y por dejar conocer el lado humano de un profesionista. En especial al Lic. Javier Muñoz mi asesor por su tiempo y experiencias compartidas.

### **A MIS AMIGAS Y AMIGOS:**

Por ser parte importante de mi vida y por ayudarme tan solo con su presencia hoy y siempre. A mis amigos de trabajo, por ayudarme y comprenderme en días difíciles.

Gracias a todas aquellas personas que de alguna manera colaboraron para realizar esta tesis. Muchas gracias, Dios los bendiga siempre.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS.

<b>DEDICATORIA.</b> .....	<b>i</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.</b> .....	<b>6</b>
<b>REVISIÓN DE LA LITERATURA.</b> .....	<b>6</b>
<b>1. LIDERAZGO.</b> .....	<b>7</b>
1.1. Concepto original de liderazgo y dirección.....	7
1.2. Pluralidad de formas del liderazgo a través de la historia. ....	8
1.2.1. Carismático.....	8
1.2.2. Tradicional. ....	8
1.2.3. Racional-burocrático. ....	8
1.3. Liderazgo según Fayol, Taylor y Mc Gregor. ....	10
1.3.1. Henry Fayol. ....	10
1.3.1. Frederick Taylor. ....	13
1.3.3. Douglas McGregor.....	19
1.4. Liderazgo “Enfoques Situacionales”.....	22
1.4.1. El modelo continuo de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt.....	23
1.4.2. Modelo de contingencia de Fiedler. ....	23
1.4.3. La teoría de la ruta a la meta de House y Mitchell. ....	24
1.4.4. Modelo de Stinson y Johnson. ....	25
1.4.5 Modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard. .	26
<b>2. HABILIDADES PERSONALES.</b> .....	<b>28</b>
2.1. Desarrollo del Autoconocimiento.....	28
2.2. La línea sensible. ....	32
2.3. Áreas importantes del autoconocimiento. ....	33
2.3.1. Valores personales. ....	33

2.3.2. Estilo de aprendizaje.....	35
2.3.3. Orientación hacia el cambio.....	35
2.3.4. Orientación interpersonal.....	35
2.4. Manejo del estrés personal.....	36
2.5. Técnicas para el manejo del estrés.....	37
2.5.1. Técnica de la Agenda.....	37
2.5.2. Métodos “Una tarea cada vez” y “aquí y ahora”.....	38
2.5.3. El Método Tic-Toc.....	38
2.5.4. Adoptar una buena higiene de vida.....	38
2.6. Pensamiento Creativo.....	41
2.7. Técnicas formales y sistemáticas del pensamiento lateral.....	42
2.7.1. Seis Sombreros para Pensar.....	42
2.7.2. La pausa creativa.....	43
2.7.3. Foco simple.....	44
2.7.4. Cuestionamiento.....	44
2.7.5. Alternativas.....	44
2.7.6. Abanico de conceptos.....	45
2.8. Bloqueos conceptuales que inhiben la solución creativa de problemas.....	47
2.8.1. Constancia.....	47
2.8.2. Compromiso.....	48
2.8.3. Comprensión.....	48
2.8.4. Complacencia.....	49
<b>3. HABILIDADES INTERPERSONALES.....</b>	<b>50</b>
3.1. Coaching.....	50
3.2. Características de un coach efectivo.....	52
3.3. Beneficios del coaching.....	54
3.4. El jefe y el coach: comparación.....	56
3.5. Tres fuerzas que motivan a los empleados.....	57
3.6. Solución de problemas mediante el coaching.....	58
3.7. Tipos de coaches.....	59
3.7.1. Coach como entrenador.....	59
3.7.2. Coach como consejero.....	59
3.7.3. Coach como corrector.....	60

3.7.4. Coach mediante recompensas. ....	60
3.8. Principios para el coaching efectivo. ....	61
3.9. Poder. ....	63
3.10. Modos de ejercer el poder. ....	64
3.10.1. Dirección vertical.....	64
3.10.2. Dirección Horizontal.....	66
3.11. Motivación.....	68
3.11.1. Programa Motivacional Integral. ....	71
3.11.2. Guías para fomentar la iniciativa del subordinado. ....	73
3.11.3. Estrategias para mejorar el comportamiento. ....	74
3.11.4. Motivación de los trabajadores mediante el rediseño del trabajo. ....	76
3.11.5. Modelo integrador de mejoramiento de la motivación.....	79
3.12. La fuente de energía. ....	80
3.13. Manejo de conflicto interpersonal.....	83
3.13.1 Diagnostico del tipo de conflicto interpersonal. ....	84
3.13.2. Métodos para el manejo de conflictos.....	86
3.13.3. Resolución de Confrontaciones Interpersonales mediante el Método de Colaboración.....	90
3.13.4. Guías de conducta para la ejecución del método de colaboración. ...	92
<b>4. HABILIDADES DE GRUPO.....</b>	<b>96</b>
4.1. Facultamiento.....	96
4.1.1. La Docena Sucia.....	97
4.1.2. Raíces históricas del facultamiento.....	99
4.1.3. Significado de facultamiento. ....	100
4.1.4. Factores de inhibición de facultamiento.....	100
4.1.5. Dimensiones del facultamiento. ....	101
4.1.6. Sugerencias prácticas para facultar a los demás.....	103
4.2. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. ....	105
4.2.1. Estudio científico de los grupos. ....	105
4.2.2. Etapas de desarrollo en equipos.....	107
4.2.3. Atributos de equipos de alto desempeño.....	109
4.2.4. Guías de comportamiento para líder de equipos. ....	111
4.3. Liderar el cambio positivo. ....	113

4.3.1. Habilidades para liderar el cambio positivo.....	114
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>118</b>
<b>MODELO HOLÍSTICO DE LIDERAZGO DE JANN FREED. ....</b>	<b>118</b>
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>127</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>127</b>
<b>PREÁMBULO. ....</b>	<b>128</b>
<b>1. OBJETIVO DEL ESTUDIO. ....</b>	<b>129</b>
<b>2. HIPÓTESIS. ....</b>	<b>129</b>
<b>3. MUESTRA.....</b>	<b>129</b>
<b>4. MÉTODO.....</b>	<b>130</b>
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>132</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS. ....</b>	<b>132</b>
<b>1. CONFIABILIDAD. ....</b>	<b>133</b>
<b>2. VALIDEZ. ....</b>	<b>135</b>
<b>3. VARIABLES DEMOGRAFICAS. ....</b>	<b>136</b>
<b>4. VARIABLES DEL LIDERAZGO HOLISTICO. ....</b>	<b>145</b>
<b>5. COMPARACION DE HABILIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES DE LA MUESTRA.....</b>	<b>157</b>
<b>6. ESTADISTICA INFERENCIAL. ....</b>	<b>160</b>
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>161</b>
<b>DISCUSIÓN. ....</b>	<b>161</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>171</b>
<b>A P É N D I C E.....</b>	<b>176</b>
<b>CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS ACERCA DEL LIDERAZGO .....</b>	<b>177</b>

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. El jefe y coach: comparación.....	56
Tabla 2. Seis elementos de un Programa Integral de Motivación. ....	71
Tabla 3. Guías para fomentar la Iniciativa del Subordinado.....	73
Tabla 4. Guías para mejorar comportamientos. ....	75
Tabla 5. Comparación de los cinco métodos de manejo de conflictos. ....	89
Tabla 6. La Docena Sucia: Resultados del estrés en las organizaciones. ....	98
Tabla 7. Sugerencias practicas para facultar a los demás. ....	103
Tabla 8. Cuatro etapas del desarrollo de equipos.....	108
Tabla 9. Estadísticos Total- Elemento.....	133
Tabla 10. Estadísticos de Fiabilidad.....	134
Tabla 11. Datos Estadísticos.....	144
Tabla 12. Estadísticos Generales.....	145
Tabla 13. Contingencia sexo* AUTENTICIDAD. ....	157
Tabla 14. Contingencia sexo* APRENDIZAJE.....	157
Tabla 15. Contingencia sexo* SABIDURIA. ....	158
Tabla 16. Contingencia sexo* MENTORIA.....	158
Tabla 17. Contingencia sexo* VISION. ....	158
Tabla 18. Contingencia sexo* CIUDADANIA.....	158

Tabla 19. Contingencia sexo* CREATIVIDAD.....	159
Tabla 20. Contingencia sexo* ESPIRITUALIDAD. ....	159
Tabla 21. Contingencia sexo* PASION.....	159
Tabla 22. Correlaciones de Habilidades.....	160

## ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Diseño de trabajos altamente motivadores .....	78
Figura 2. Modelo integrador de mejoramiento de la motivación.....	79
Figura 3. Modelo Holístico de Liderazgo de Jann Freed. ....	126
Figura 4. Resultados Estadísticos de Sexo.....	136
Figura 5. Resultados Estadísticos de Estado Civil. ....	137
Figura 6. Resultados Estadísticos de Profesión.....	138
Figura 7. Resultados Estadísticos de Puesto.....	139
Figura 8. Resultados Estadísticos de Edad.....	141
Figura 9. Resultados Estadísticos de Antigüedad.....	143
Figura 10. Resultados Estadísticos de Introspección.....	146
Figura 11. Resultados Estadísticos de Autenticidad. ....	148
Figura 12. Resultados Estadísticos de Aprendizaje. ....	149
Figura 13. Resultados Estadísticos de Sabiduría.....	150
Figura 14. Resultados Estadísticos de Mentoría. ....	151
Figura 15. Resultados Estadísticos de Visión. ....	152
Figura 16. Resultados Estadísticos de Ciudadanía.....	153
Figura 17. Resultados Estadísticos de Creatividad.....	154
Figura 18. Resultados Estadísticos de Espiritualidad.....	155
Figura 19. Resultados Estadísticos de Pasión. ....	156

## INTRODUCCIÓN.

El hombre ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio pero a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo. Se admite que alrededor de 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. Por otra parte, las ciencias tecnológicas, que tratan de cosas, se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas. Sufrimos un desequilibrio desastroso entre la tecnología y el humanismo.

En los países de América Latina, con sus problemas de marginación, corrupción, subdesarrollo y desorganización ancestral, la necesidad de actitudes humanistas es aun más apremiante. México, por ejemplo, cuenta con inmensos recursos estacionales, minerales, forestales, marinos, etc.; y sin embargo se cuenta entre los países subdesarrollados. Es una paradoja viviente y la clave está en que somos entes suborganizados, subadministrados y subeducados. Nuestros grandes problemas son las fallas humanas.

Por fortuna en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se preocupa por desarrollar en forma racional el capital humano a todos los niveles. Surgen por todas partes programas de capacitación humanista con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente y libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en formas creativas. La tarea es inmensa y el reto abrumador.

Los primeros pasos de la vida se realizan en un contexto de liderazgo; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres. La relación mutua entre padres e hijos orienta para siempre el sentido de las nuevas vidas; inculca valores, estilos y estrategias, impulsa a la actividad y pone límites a la conducta. Esto lo ha demostrado la psicología moderna. Y lo desarrollan por igual relaciones de liderazgo, los maestros dirigen a sus alumnos y la administración al personal. Lo mismo en las empresas, fabricas, oficinas, grandes tiendas, iglesias.

También en el ejército, en el deporte y en la política, donde no hay estado sin política ni política sin dirección.

En todo el mundo se vive una grave crisis de autoridad. La autoridad se ha desacralizado; las modernas ideas democratizantes a partir de la Revolución Francesa, llevan a ver al jefe como un igual, a criticarlo y aun desafiarlo. El jefe no cuenta, como antes con el apoyo y la garantía del respeto religioso al "superior". Ahora el jefe debe ganarse la obediencia a través de su habilidad de manejar situaciones y tratar a la gente. Ser jefe es hoy un mérito personal, más que un don o herencia. El jefe que no sabe serlo está destinado a fracasar. La sociedad moderna se vuelve cada día más competitiva. Las empresas luchan por lograr eficiencia en sus equipos de trabajo.

Uno de los más exitosos magnates de los negocios, John D. Rockefeller, llegó a decir: "Yo pagaría más por alguien que supiera manejar a la gente que por cualquier otra habilidad bajo el sol". Y uno de los más notables estudiosos de administración y liderazgo, Peter Drucker, afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficiente. Pero a renglón seguido comprueba que los dirigentes que son el recurso fundamental, son también "el recurso más escaso de cualquier organización".

En la última década se ha detectado que la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones es el determinante decisivo para el éxito organizacional. Estos estudios se han realizado a través de bastantes sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Los hallazgos de la investigación muestran que si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes.

Si el desarrollo de las habilidades directivas es tan crucial para el éxito de una organización ¿Qué habilidades deben ser el foco de atención?

La literatura de la administración está llena de listas de atributos, conductas, orientaciones y estrategias para aumentar el desempeño exitoso. Por ejemplo, Pfeffer (1998) identificó siete prácticas fundamentales asociadas con la efectividad administrativa y organizativa: afirmar la seguridad del empleo,

contratar selectivamente a la gente, fomentar la descentralización y los equipos auto- administrados, instituir niveles altos de paga basados en el desempeño, capacitar ampliamente, reducir las diferencias del estatus y compartir información. Quinn (2000) identificó ocho semillas para la administración y el liderazgo eficaces: “visualizar la comunidad productiva”, “mirar primero el interior”, “abrazar al yo hipócrita”, “trascender al miedo”, personificar una visión del bien común”, “perturbar el sistema”, “rendirse ante el proceso emergente”, y “atraer a través de la fuerza moral”.

Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Las habilidades directivas son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva, también son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica.

Estas habilidades directivas se han incluido recientemente en el concepto de inteligencia emocional. La inteligencia emocional de acuerdo con Goleman, consiste en las habilidades de autoconocimiento, auto reglamentación o autocontrol, motivación, en la habilidad de entender las señales emotivas y conductuales de los demás (empatía) y en las habilidades interpersonales (Goleman, 1995). En varios estudios se ha encontrado que la inteligencia emocional en los directivos es un factor de éxito organizativo. Varias características definitivas demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas.

Primero las habilidades directivas son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Mientras que la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el

desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.

Segundo las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. Las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Implican a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.

Tercero, las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

Cuarto, las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás, pueden requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal.

Quinto, las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas. Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas y algunas de ellas parecen incompatibles.

Lo que sí tienen en común todas las habilidades es el potencial de mejorar a través de la práctica. Por lo tanto, cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica. El desarrollo de las competencias en las habilidades directivas está inherentemente ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual.

Los directivos no pueden ser exitosos sin ser buenos líderes y los líderes no pueden ser exitosos sin ser buenos directivos. Las organizaciones y los

individuos ya no pueden darse el lujo de aferrarse al statu quo; preocuparse por hacer las cosas bien pero no hacer las cosas correctas; mantener estable al sistema en vez de encabezar el cambio y las mejoras; supervisar el desempeño actual en vez de formular una visión del futuro; concentrarse en el equilibrio y control en vez de efervescencia y carisma. La administración eficaz y el liderazgo son inseparables. Las habilidades necesarias para uno también se necesitan para otro. Ninguna organización en un ambiente del siglo veintiuno, posindustrial y turbulento, sobrevivirá sin ejecutivos capaces de brindar tanto administración como liderazgo.

Al analizar la importancia del directivo en la sociedad, sus habilidades directivas, sus consecuencias y la aplicación correcta de sus habilidades, surgió en mí la necesidad de conocer a fondo cada una de las habilidades personales, interpersonales y de grupo que debe aplicar un directivo en su vida diaria.

En los capítulos uno, dos, tres y cuatro abordaremos primero la concepción y enfoques situacionales del liderazgo. Enseguida analizaremos las habilidades directivas personales, interpersonales y de grupo, las cuales tienen que ser parte del directivo para lograr el éxito en su vida profesional y personal.

Las habilidades en las que nos concentraremos “habilidades directivas”, no solo son aplicables al ambiente laboral, notará que son aplicables en la mayoría de las áreas de su vida: con la familia, amigos, organizaciones civiles y su comunidad.

En el capítulo cinco conoceremos el significado del Modelo de Liderazgo Holístico de Freed, enseguida abordaremos los pasos que se siguieron para realizar la investigación del instrumento, aplicado, en base al Modelo de Liderazgo Holístico de Freed.

Finalmente examinaremos los resultados encontrados al procesar el instrumento aplicado a empresarios y directivos de Morelia, Michoacán. De dichos resultados se realizó un análisis y discusión.

**CAPÍTULO 1.**  
**REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

# 1. LIDERAZGO.

Contenido del tema: el presente tema nos muestra los conceptos de liderazgo y dirección, las formas de liderazgo que identificó Max Weber en su época. Analizaremos el liderazgo según Frederick Taylor, Henry Fayol y Douglas Mc Gregor.

Finalmente conoceremos el liderazgo a través de los enfoques situacionales más importantes actualmente, llevándonos a analizar que el líder eficaz es el que adapta su comportamiento para satisfacer las necesidades de sus empleados y de su medio. Transportándonos a conocer los autores que tocan el tema de liderazgo cronológicamente a través del tiempo.

## 1.1. Concepto original de liderazgo y dirección.

Dirección es una palabra de origen latino, viene del verbo *regere, rectum*, y de su compuesto *dirigere, directum*, que significan guiar, dirigir. La raíz de la palabra dirección es reg, la cual dio origen a una amplia familia de palabras, como: regir, rey, reina, regio, régimen, regente, rector, rectoría, rectitud, regalía, dirigir, director, dirigente, directo, derecho (Rodríguez, 2007).

Líder, en cambio, es palabra sajona. En inglés se dice leader. Viene del verbo to lead que significa guiar, dirigir. En cuanto a su origen, dirección y liderazgo (leadership) resultan sinónimos (Rodríguez, 2007).

En la actualidad para muchas personas ambos términos son intercambiables. Sin embargo existen algunos que establecen cierta diferencia, por ejemplo dirección y sus derivados los aplican a la guía formal, institucional e institucionalizada; en tanto que líder y liderazgo los reservan para la guía informal, ligada más a cualidades de la persona que a la situación organizacional y jurídica.

## 1.2. Pluralidad de formas del liderazgo a través de la historia.

Max Weber (1864 a 1920) ilustre sociólogo alemán identificó tres grandes estilos de autoridad que corresponde a tres etapas en la historia de la humanidad. Ellas pertenecen al liderazgo carismático, tradicional y racional-burocrático.

### 1.2.1. *Carismático.*

En los orígenes de la sociedad, la base del liderazgo era el prestigio personal de determinados individuos. Vemos como desde la edad de piedra, cuando se presentaban situaciones donde se requería el trabajo de varios individuos, se necesitaba alguien que coordinara y controlara las actividades. Esta persona por lo general era el más activo, audaz, inteligente y fuerte.

### 1.2.2. *Tradicional.*

Con el correr de los años se abrieron nuevos horizontes. Era frecuente ver como el líder carismático buscaba heredar el cargo y poder a sus hijos, así como heredarle los demás bienes. Esta situación llevaba al líder a apoyar y justificar a sus familiares quienes no tenían fuerza y carisma personal. Así nació el liderazgo tradicional, es el que conocemos en los reyes, príncipes, faraones, sultanes y emperadores. Al dejar el cargo siempre buscaban que sus hijos o familias fueran los que se quedaran al mando.

El poder tradicional se representaba en tres instituciones, que participaban, cada una de manera distinta: la nobleza, el clero y el ejército. Se presentaban en todas las cortes del mundo.

### 1.2.3. *Racional-burocrático.*

A partir de la Revolución Francesa durante el siglo XIX, surgió el concepto de gobierno racional-burocrático, representado en los sistemas democráticos.

En este nuevo sistema el papel cuenta más que la persona que lo ocupa. La ley está por encima de la voluntad de los funcionarios, cualquiera que sea el rango de estos, y la obediencia se tributa a la ley, no al arbitrio del gobernante.

En la actualidad, las modernas democracias nos brindan distintos tipos de burocracias que solo se quedan en papeleo y la atención a las personas es de manera impersonal, fría y lenta.

### 1.3. Liderazgo según Fayol, Taylor y Mc Gregor.

#### 1.3.1. Henry Fayol.

Henry Fayol (1841-1925), fundador de la teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas y a los 47 ocupó la gerencia general de la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville, que entonces se hallaba en situación difícil. Su administración fue muy exitosa. En 1918 entregó la empresa a su sucesor, en una situación de notable estabilidad.

Fayol expuso su teoría de la administración en su famoso libro *Administration Industrielle et Geeneerale*, publicado en París en 1916, traducido en 1926 a los idiomas inglés y alemán por iniciativa del International Management Institute de Ginebra, y al portugués en 1950, por la Editora Atlas de Sao Paulo. Logrando Fayol en Francia la Fundación del Centro de Estudios Administrativos.

Las Seis Funciones Básicas de la Empresa. Fayol parte de la concepción de que toda empresa cumple seis funciones (Fayol, *Administracao Industrial e Geral*, 1950):

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.

5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración, por parte de la dirección, de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Fayol argumenta que “ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas anteriormente tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar sus acciones.

Esas atribuciones no hacen parte de la función técnica ni de la comercial, ni de la financiera, ni de la de seguridad, ni de la de contabilidad. Dichas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de “administración” (Fayol, *Administracao Industrial e Geral*, 1950).

Según Fayol, existe una proporcionalidad de las funciones administrativas; es decir las funciones administrativas no se concentran en los altos directivos sino que son distribuidos de manera proporcional en los niveles jerárquicos de la empresa. Afirma que en cualquier tipo de empresa la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de los altos directivos es la capacidad administrativa.

La ciencia de la administración se basa en leyes o principios, por ello Fayol intentó definir los “principios generales” de administración, sistematizándolos muy bien y recopilando ideas de autores de su época.

Según Fayol, los principios generales de la administración son (Fayol, 1977):

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de los acuerdos establecidos.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: es el establecimiento de una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. Jerarquía o cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. Estabilidad y duración del personal en un cargo: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, mejor.
13. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo es decir en determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios generales deben seguir el administrador o directivo en su actividad. Esta fue la razón de ser de la teoría clásica.

### *1.3.1. Frederick Taylor.*

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de cuáqueros de principios rígidos; fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y ahorro. En sus primeros estudios tuvo contacto directo con los problemas sociales empresariales derivados de la Revolución Industrial. Inicio su vida profesional como obrero en 1878 en Midvale Steel Co., pasando después a ser capataz, supervisor, jefe de taller y a ingeniero, en 1885, después de formarse en el Stevens Institute.

En su época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Los patronos buscaban ganar el máximo, a la hora de fijar el precio de la tarea, y los obreros reducían a un tercio el ritmo de producción de las máquinas, esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles.

#### Primer periodo de Taylor

Taylor inicio sus experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero y más tarde generalizo sus conclusiones para la administración general. Su teoría fue llevada por un camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo.

En Midvale, empresa en donde inició las experiencias que lo harían famoso permaneció hasta 1889, cuando se vinculó a Bethlehem Steel Works, donde intento aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas. Registró cerca de cincuenta patentes de invenciones de máquinas, herramientas y procesos de trabajo. En 1895 presentó a la American Society of Mechanical Engineers un estudio experimental llamado "A Note on Belting" (Notas sobre las correas). Poco después publicaba otro trabajo, "A Piece Rate System" (Un sistema de remuneración por piezas), para la administración y dirección de la remuneración de los obreros.

El primer periodo de Taylor corresponde la época de la publicación de su libro Shop Management (Administración de talleres) de 1903, en el que se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-time Study). Taylor comenzó por abajo,

con los obreros del nivel de ejecución, efectuando un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada obrero, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos gradualmente. Comprobó que el obrero medio producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz, con el equipo disponible. Concluyó que si el obrero diligente y más dispuesto a la productividad percibía que, al final terminaría, ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y menos productivo, acabaría por acomodarse, perdiendo el interés y dejando de producir según su capacidad. De esto surge la necesidad de crear condiciones para pagarle más a quien produce más. En esencia, lo que Taylor expresa en Shop Management es:

1. El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
2. Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
3. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo en donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que de esta manera las normas puedan cumplirse.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes, con el fin de realizar un servicio o tarea, de modo que la producción normal se cumpla.
5. Debe cultivarse una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores, para garantizar la continuidad del ambiente psicológico que posibilite la aplicación de los otros principios enunciados por él (Claude S).

#### Segundo periodo de Taylor

Corresponde a la época de la publicación de su libro Principios de Administracao Científica (Taylor, 1911), en este concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que realmente aplicara sus principios y fuera coherente en sus actos. En

este segundo periodo desarrolló sus estudios sobre la administración general, a la cual denominó administración científica continuando con su preocupación por la tarea del obrero.

Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían males que podrían agruparse en tres factores:

1. Holgazanería sistemática por parte de los obreros, quienes reducían deliberadamente la producción a casi un tercio de la que sería normal, para evitar que la gerencia redujese las tarifas de los salarios. Hay tres causas determinantes del ocio en el trabajo, que pueden resumirse así: Primero el error que viene de épocas inmemorables y que está casi universalmente diseminado entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la máquina dará como resultado el desempleo de gran número de obreros. Segundo el sistema deficiente de administración, comúnmente en uso, que obliga a los obreros a la ociosidad en el trabajo con el fin de proteger sus intereses. Y por último los métodos empíricos ineficientes, generalmente utilizados en todas las empresas, con los cuales el obrero desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo.
2. Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización.
3. Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Para enmendar todos estos males, Taylor ideó su famoso sistema de administración que denominó administración científica, la cual se difundió en los países de lenguas de origen latino con los nombres de sistema de Taylor, gerencia científica, organización científica en el trabajo y organización racional del trabajo. Según Taylor la administración científica es una evolución, más que una teoría, teniendo como ingredientes 75% de análisis y 25% de sentido común (Taylor, 1911).

Según Taylor, la implantación de la administración científica debe ser gradual y darse en un cierto periodo de tiempo, para evitar alteraciones bruscas que causen descontento entre los empleados y perjuicios a los patronos. La

implantación requiere un lapso de cuatro a cinco años, para que se perciba un progreso efectivo.

Para Taylor, la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científica y no empíricamente. Fue el primero en hacer un análisis completo de tiempos y de movimientos, estableció estándares precisos de ejecución, entrenando al obrero, especializó al personal, dirección e instaló una oficina de planeación en resumen tomó una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura.

La administración científica constituye una combinación global que puede resumirse así: “Ciencia en vez de empirismo. Armonía en vez de discordia. Cooperación, no individualismo. Rendimiento máximo en vez de producción reducida. Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad”.

Taylor menciona que la mayoría de las personas creen que los intereses fundamentales de los patrones y de los empleados deben ser antagónicos. El fundamento de la administración científica consiste en que los intereses del patrón y el empleado son un único y mismo interés: la prosperidad del patrón no puede existir por mucho tiempo si no está acompañada de la prosperidad del empleado y del patrón. Es indispensable darle al trabajador lo que más desea: altos salarios, y al patrón bajo costo de producción.

#### Organización Racional del Trabajo según Taylor

Taylor comprobó que en todos los oficios, los obreros aprendían la manera de realizar las tareas de su trabajo observando a sus compañeros. Notó que eso llevaba a diferentes maneras y métodos de hacer una misma tarea, en cada oficio, y a una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación. Pero observó que existía un método más rápido y un instrumento más adecuado de realizar las tareas en el trabajo y que era posible mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, perfeccionándolos y no dejarlos a criterio personal del trabajador. Y a este intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos, en todos los oficios, recibió el nombre de *organización racional del trabajo* (ORT).

Los principales aspectos de la organización racional del trabajo (ORT) son: análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos; estudio de la fatiga humana; división del trabajo y especialización del obrero; diseño de cargos y tareas; incentivos salariales y premios por producción; concepto de homo economicus; condiciones ambientales de trabajo; estandarización de métodos y de máquinas y supervisión funcional.

#### Principios de la administración científica de Taylor

Para Taylor la gerencia obtuvo nuevas atribuciones y responsabilidades definidas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo al método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.
3. Principio de control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan pronosticado. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución del plan se realice de la mejor manera.
4. Principio de ejecución: distribuir las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinadamente.

Además de los cuatro ya explicados, pueden considerarse otros principios que Taylor enunció en su obra:

1. Estudiar el trabajo de los obreros, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para, después llevar a cabo un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los útiles.

2. Estudiar cada trabajo antes de establecer la forma en cómo deberá realizarse.
3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que les serán asignadas.
4. Dar a los obreros instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar; es decir, entrenarlos adecuadamente.
5. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
6. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la preparación y control del trabajo como en su ejecución.
7. Preparar la producción, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fuesen alcanzados los estándares establecidos y también establecer otros premios e incentivos mayores para cuando los mismos sean superados.
8. Estandarizar los instrumentos, los materiales, la maquinaria, el equipo, los métodos y los procesos de trabajo que van a utilizarse.
9. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resulten del aumento de producción proporcionado por la racionalización.
10. Controlar la ejecución del trabajo para mantenerla en los niveles deseados, perfeccionarla, corregirla y premiarla.
11. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de manera que sea fácil su manejo y uso.

### 1.3.3. Douglas McGregor.

El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas. Postuló dos teorías contrapuestas en su libro “El lado humano de la empresa” (1960).

Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no tienen ambición alguna, sólo desean seguridad. El motivador principal de la mayoría es la retribución económica; hay que controlar y fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo el personal; el hombre es incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina. Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio.

Supuestos que fundamentan la Teoría X.

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere esquivar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad (McGregor, 1960).

La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos; proporciona delegación de las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en actividades y de esta forma satisfagan sus necesidades individuales relacionadas con la autorrealización; da oportunidad de participar a los empleados en las decisiones que les afectan; los trabajadores formulan sus propias metas u objetivos y auto-evalúan su desempeño frente a objetivos.

Supuestos que fundamentan la Teoría Y.

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción ya que lo realizara voluntariamente.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. La más importante de estas compensaciones, por ejemplo, la satisfacción de las necesidades de su personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las circunstancias y busca nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.
5. Tiene la capacidad de desarrollar en grado alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte (McGregor, 1960).

Vemos como en el análisis de la teoría X y Y, la motivación de los empleados, son evidentemente dos posiciones contrapuestas. En un extremo están las organizaciones dominadas por los postulados de la teoría X. Los administradores de estas organizaciones piensan y actúan como si la gente estuviera motivada sólo por las necesidades fisiológicas, seguridad y la satisfacción de los factores de higiene. En tales organizaciones los subordinados tienden a ser pasivos, dependientes e infantiles. En el otro extremo se encuentran las organizaciones “ideales” que siguen los supuestos de la teoría Y. En estas empresas, los gerentes creen que la gente está motivada por las necesidades de afiliación, estima y autorrealización.

Al lado de las teorías “X” y “Y”, no podía faltar una teoría Z, la cual en efecto fue inventada en forma posterior y es un intento de “empaquetar” y “etiquetar” la administración japonesa (Ouchi, 1982).

#### 1.4. Liderazgo “Enfoques Situacionales”

El centro de atención de los enfoques situacionales al liderazgo, es el comportamiento del líder y sus seguidores en diversas situaciones que llegasen a presentárseles. Este enfoque busca hacer énfasis en la conducta y en el medio en el que se desenvuelve el individuo dándonos la posibilidad de capacitar al individuo para que adapte su estilo de liderazgo a cada situación.

Al observar la frecuencia de ciertos comportamientos de liderazgo, en varias situaciones distintas, algunos estudiosos se interesaron en el tema y elaboraron modelos que ayudan a los líderes a realizar algunas predicciones acerca del proceder más adecuado para la situación en la que se lleguen a encontrar. Por ello hablaremos sobre el comportamiento del líder y mencionaremos los planteamientos situacionales.

La teoría contemporánea del comportamiento organizacional considera que el liderazgo es de naturaleza situacional. Chester Schriesheim, James Tolliver y Orlando Behling observaron que “la bibliografía respalda la noción básica de que se necesita un punto de vista situacional para retratar en forma adecuada las complejidades del proceso de liderazgo” (Schriesheim, Tolliver, & Behling, 1978). Victor Vroom coincidía: “No me parece que haya una forma de liderazgo óptima para todas las situaciones. La contribución de los actos de líder a la eficacia de la organización no puede estimarse sin considerar la naturaleza de la situación en la que despliega su conducta” (Vroom, 1976).

Los acercamientos situacionales examinan las acciones recíprocas de los tres componentes principales del proceso de liderazgo: el líder, el seguidor y la situación, para encontrar las relaciones causales que llevarán a la posibilidad de predecir el comportamiento del ser humano. Se requiere que el líder se conduzca de modo flexible, que pueda diagnosticar el estilo de liderazgo apropiada a cada situación y que sea capaz de aplicarlo.

Existen muchos modelos y teorías situacionales, pero nos concentraremos en algunas que han recibido amplia atención en la investigación del liderazgo: el

continuo de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt, el modelo de contingencia de Fiedler, la teoría de la ruta a la meta de House y Mitchell, el modelo de Stinson y Johnson, el modelo de contingencia de Vroom y Yetten y el modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard.

#### *1.4.1. El modelo continuo de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt.*

El artículo de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt “How to Choose a Leadership Pattern” (“Como elegir una pauta de liderazgo”), publicado en 1957 en la Harvard Business Review, fue uno de los primeros y desde luego uno de los más significativos acercamientos situacionales al liderazgo (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Tannenbaum y Schmidt explicaron el comportamiento del liderazgo en dos direcciones; el primero, autoritario que, se orienta a las tareas, tienden a usar su poder para influir en sus seguidores y el democrático, orientado a las relaciones, brinda a sus seguidores bastante libertad en su trabajo. Se refieren a estos dos extremos como poder e influencia gerencial y poder e influencia no gerencial.

#### *1.4.2. Modelo de contingencia de Fiedler.*

Fred Fiedler es respetado como el padre de la teoría y el modelo de contingencia de liderazgo. Fiedler propuso que tres variables situacionales determinan si una situación es favorable para el líder: (1) sus relaciones personales con los miembros del grupo (relaciones líder-miembro), (2) el grado de estructuración de la tarea que el grupo tiene asignada (estructura de la tarea), y (3) el poder y la autoridad que le brinda su posición (poder por posición) (Fiedler, 1967).

Fiedler definió lo propicio de la situación como “el grado al que la situación permite al líder ejercer influencia sobre el grupo”. En el modelo de Fiedler nos muestra que la situación mas favorable para que los líderes influyan en sus grupos, es aquella en la que son queridos por los miembros es decir que tengan buenas relaciones entre el líder y los miembros, tienen una posición poderosa y

dirigen un trabajo bien definido, es decir, estructura de tareas elevada. Y por otro lado la situación más desfavorable para los líderes es aquella en la que no son queridos, tienen poco poder por posición y enfrentan una tarea no estructurada.

Luego de elaborar su modelo para clasificar las situaciones de grupo, Fiedler trató de determinar cuál era el estilo de liderazgo más eficaz-orientado a las tareas o a las relaciones personales. Concluyendo que:

1. Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables.
2. Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.

#### *1.4.3. La teoría de la ruta a la meta de House y Mitchell.*

La teoría “de la ruta a la meta” se denomina así, ya que House y Mitchell lo expresan de la siguiente forma: *De acuerdo con esta teoría, los líderes son eficaces por su impacto en la motivación y la satisfacción (de sus seguidores), por su capacidad de desenvolverse adecuadamente. La teoría se llama de la ruta a la meta porque su mayor interés es la forma en que el líder influye en las percepciones (de los seguidores) de sus metas laborales, de sus objetivos personales y de las rutas para alcanzarlas. La teoría propone que el comportamiento del líder es motivador o satisfactorio al grado al que incrementa la consecución de metas (de los seguidores) y clarifica las rutas hacia éstas (House & Mitchell, 1974).*

Según esta teoría, los líderes dan lo mejor de sí cuando aportan lo que falta en la situación. Si se requiere clarificación deben de brindar estructura; si se precisan recompensas intrínsecas o extrínsecas, deben ofrecerlas. Richard Daft resume así la idea: “El trabajo del líder es aumentar los beneficios de los trabajadores por alcanzar las metas y hacer que las rutas hacia estos beneficios sean claras y fáciles de recorrer” (Daft, 1993).

La teoría de la ruta a la meta es un excelente ejemplo de la necesidad del líder de diagnosticar las situaciones antes de intervenir. Algunas funciones del líder en el modelo de la ruta a la meta son:

Primero; aclaración de la ruta: el líder define lo que debe hacer el seguidor para lograr los resultados de trabajo, el líder aclara la función de trabajo del seguidor con ello el seguidor gana conocimientos y confianza de alcanzar los objetivos.

Segundo; en el aumento de las recompensas: el líder averigua las necesidades del seguidor, corresponde a las necesidades de recompensas del seguidor si logra los resultados, el líder aumenta el valor de las recompensas del seguidor. Y al reunir ambas: el seguidor desarrolla más esfuerzo, motivación y se alcanzan los resultados de trabajo de la organización

#### *1.4.4. Modelo de Stinson y Johnson.*

Las investigaciones de John E. Stinson y Thomas W. Johnson indican que la relación entre el comportamiento del líder y la estructura de la tarea es algo más compleja de lo que proponía House. Stinson y Johnson descubrieron que la conducta del líder orientada a las relaciones personales es importante si los seguidores desempeñan tareas muy estructuradas, el grado de comportamiento orientado a éstas depende de la naturaleza de los seguidores así como de las propias tareas que realizan.

Stinson y Johnson mencionan que el comportamiento muy orientado a las tareas es más provechoso si:

1. Las tareas de los seguidores están muy estructuradas y éstos tienen fuertes necesidades de logros e independencia así como un grado de educación o de experiencia superior es decir, si están sobrecalificados para el trabajo.
2. Las tareas de los seguidores carecen de estructura y éstos tienen pocas necesidades de logros e independencia lo mismo que poca educación o experiencia en el puesto esto es, les faltan calificaciones para el trabajo.

El escaso comportamiento orientado a las tareas es más eficaz si:

1. Las tareas de los seguidores están muy estructuradas y éstos tienen pocas necesidades de logros e independencia pero un grado adecuado de educación o experiencia en el trabajo.
2. Las tareas de los seguidores carecen de estructura y éstos tienen fuertes necesidades de logros e independencia además de grados elevados de educación y experiencia.

El modelo de Stinson y Johnson ofrece evidencias de que las características de las personas, sus necesidades de logros e independencia y su grado de educación y experiencia, influyen para determinar su estilo de liderazgo más adecuado.

#### *1.4.5 Modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard.*

Este modelo nos muestra los cuadrantes básicos del comportamiento del líder siendo el cuadrante de tarea alta y relaciones bajas, cuadrante de tarea alta y relaciones altas, cuadrante de relaciones altas y tarea baja y cuadrante de relaciones bajas y tarea baja.

Estas cuatro combinaciones básicas expresan los diferentes estilos de liderazgo. El estilo de cada individuo es la pauta de comportamiento, como lo perciben los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros. Esta percepción puede ser muy distinta del propio punto de vista del individuo. El estilo de liderazgo comprende la combinación de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones. Ambos términos son parte fundamental del concepto de estilo de liderazgo, se definen a continuación:

Comportamiento de tarea, es el grado en el cual los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo (los seguidores) y a explicar qué actividades hace quién y cuándo, dónde y cómo se realizarán las tareas. Se caracteriza por establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios para cumplir con el trabajo.

Comportamiento de relaciones, es el grado en el cual los líderes, para mantener las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo, se inclinan a abrir canales de comunicación, brindar apoyo socioeconómico, escuchar en forma activa, dar “sacudidas psicológicas” y facilitar las conductas (Stodgill & Coons, 1957).

Al analizar los modelos vemos como el liderazgo consistente no significa utilizar todo el tiempo el mismo estilo, sino manejar el que convenga de acuerdo al nivel de preparación de las personas, de modo que entiendan por qué el líder muestra cierta conducta, cierto estilo. El liderazgo inconsistente es el que practica el mismo estilo en todas las situaciones que se le presentan; por ejemplo, el director que muestra un estilo de apoyo, con un empleado tanto cuando se desempeña bien como cuando lo hace mal.

Un director es consistente si dirige a sus empleados e incluso a veces los disciplina si no se desenvuelven correctamente, pero los premia y motiva si están haciendo bien las cosas. Ya que lo que hacemos y no lo que decimos, es lo que habla por nosotros.

En resumen los estudios empíricos tienden a mostrar que no hay un estilo óptimo de liderazgo. El líder eficaz es el que adapta su comportamiento para satisfacer las necesidades de sus empleados y de su medio. Si los empleados son distintos, hay que tratarlos de manera distinta, la eficacia depende del líder, de los seguidores y de las variables situacionales. Los directivos que se interesan en su eficacia como líderes deben aprender y reflexionar de las condiciones tanto conductuales como ambientales.

## 2. HABILIDADES PERSONALES.

Objetivo del capítulo: Conocernos a profundidad es algo esencial para llevar una vida sana y sin estrés ya sea en el trabajo, escuela o familia. Es por ello que este capítulo está dedicado al estudio del autoconocimiento y sus áreas. Nos daremos cuenta que la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás es uno de los factores más importantes de éxito de líderes y directivos en la actualidad. Este autoconocimiento nos permitirá manejar de una forma adecuada el estrés y poder emprender un pensamiento creativo. Por ello también analizaremos como aplicar un pensamiento creativo en las organizaciones.

### 2.1. Desarrollo del Autoconocimiento.

Durante más de 300 años el hombre ha buscado conocerse a si mismo, es decir su yo interno y ha sido considerado el punto central de su comportamiento humano. Desde la antigüedad se tocaban estos temas por ejemplo Platón, Pitágoras, Tales y Sócrates son conocidos por su aforismo “conócete a ti mismo”. En estos tiempos reyes y generales buscaban consejos acerca de sus asuntos de trascendencia en santuarios místicos. Se comentaban temas como no importa lo que se piense que seas, sino lo que eres en realidad, y esto actualmente sigue siendo igual. Tenemos que conocernos nosotros primero antes de buscar conocer a los demás.

Alfred Lord Tennyson dijo: “La autorreverencia, el autoconocimiento y el autocontrol, solo estas tres cosas llevan al poder soberano”. La investigación más reciente acerca de inteligencia emocional muestra que la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás es uno de los factores más importantes del éxito entre líderes y directivos en la actualidad (Boyatzis, Goleman, & K, 1999).

El autoconocimiento ha sido identificado como un aspecto crucial de la inteligencia emocional. Las emociones son impulsos para actuar y planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. La raíz de la palabra emoción es *motere*, el verbo latino “mover”, además el prefijo “e”, que implica “alejarse, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tenencia a actuar. Las habilidades emocionales son fundamentales en la vida de cualquier persona. Gardner señala que “muchas personas que poseen un CI de 160 trabajan para personas cuyo CI es de 100”, la razón es porque el primero tiene escasa inteligencia intrapersonal y la del último es elevada. En el mundo cotidiano, ninguna inteligencia es más importante que la interpersonal. Si uno no la tiene, elegirá inadecuadamente con quien casarse, que trabajo aceptar, etcétera. Por ello debemos entrenar a los niños en las inteligencias personales desde la escuela.

Thorndike, un eminente psicólogo que también tuvo gran influencia en la popularización de la idea del CI en los años veinte y treinta, planteó en un artículo de *Harper's Magazine* que dentro de la inteligencia emocional existe la inteligencia social, que es la capacidad para comprender a los demás y actuar prudentemente en las relaciones humanas formando parte del CI de una persona. Salovey incluye las inteligencias personales de Gardner en su definición básica de inteligencia emocional, ampliando estas capacidades a cinco esferas principales:

1.- Conocer las propias emociones. La conciencia de uno mismo, el reconocer un sentimiento mientras ocurre es la clave de la inteligencia emocional.

2.- Manejar las emociones es manejar los sentimientos para que sean adecuados, es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo.

3.- La propia motivación. Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención a la automotivación, el dominio y para la creatividad. El autodomio emocional nos lleva a postergar la gratificación y contener la impulsividad sirviendo de base a toda clase de logros.

4.- Reconocer emociones en los demás. La empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la “habilidad” fundamental de las personas. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las

señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en profesiones como la enseñanza, las ventas y la administración. En conclusión empatía es ponerse en los zapatos del otro.

5.- Manejar las relaciones. El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. La competencia y la incompetencia social y las habilidades específicas, son las habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales.

Las habilidades de las personas en cada una de las anteriores esferas son distintas con errores en las habilidades emocionales pero con el esfuerzo adecuado, pueden mejorarse.

A lo largo de nuestra vida nuestros sentimientos fuertes pueden ocasionarnos problemas con el razonamiento, no tener conciencia de nuestros sentimientos también puede ser fatal, por ejemplo cuando nos encontramos en la toma de las decisiones en las cuales depende en gran medida nuestro destino: que carrera seguir, si conservar un trabajo seguro o cambiar a uno que supone más riesgo pero es más interesante, con quien salir o con quien casarse, donde vivir, que apartamento alquilar o que casa comprar, y así sucesivamente a lo largo de la vida. Dichas decisiones no pueden tomarse correctamente solo con la racionalidad, se necesitan sentimientos viscerales, y la sabiduría emocional que solo la tendremos si hemos acumulado bastantes experiencias pasadas.

La clave para tomar decisiones más atinadas en el ámbito laboral, educativo, familiar, personal es decir en cualquier ámbito de nuestra vida es que debemos conocer nuestros sentimientos. Como dejó en claro Freud, gran parte de la vida emocional es inconsciente; ya que la mayoría de nuestros sentimientos no llegan a ser conscientes. Existen dos niveles de emoción, la consciente y la inconsciente. El momento en que una emoción se convierte en algo consciente marca su registro en la corteza frontal (Goleman, 1995).

En un estudio realizado dentro de una empresa de consultoría multinacional, los socios con desempeño superior fueron comparados con los

socios de desempeño promedio. Los resultados fueron los de desempeño superior, con una inteligencia emocional y calificaciones de autoconocimiento significativamente más elevadas, contribuían con más del doble de los ingresos a la empresa y tenían cuatro veces más probabilidades de ser ascendidos, que los que contaban con bajo autoconocimiento y baja inteligencia emocional (Boyatzis, 1999).

El autoconocimiento lo encontraremos cuando tengamos la capacidad de perfeccionarnos a nosotros mismos es decir con el adecuado manejo de uno mismo. Tenemos habilidades vinculadas y construidas con el autoconocimiento como son: establecimiento de prioridades y metas, manejo del tiempo y manejo del estrés. El conocimiento de uno mismo es primordial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal de una persona y en la comprensión y empatía hacia otras personas.

Erich Fromm (1939) fue uno de los primeros científicos del comportamiento en observar la cercana conexión entre el concepto de uno mismo y los sentimientos de una persona hacia los demás: “El odio hacia uno mismo es inseparable del odio hacia los demás”. El autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son requisitos para poder contar con salud psicológica, crecimiento personal y la capacidad de conocer y aceptar a los demás. El concepto que tenemos de nosotros mismos es fundamental para poder mejorar nuestras habilidades directivas. Existen algunas pruebas empíricas de que los individuos que tienen mayor autoconocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo y son más productivos en el trabajo. Por ello los directivos deben analizar diariamente todos los ámbitos de su vida.

La mayoría de las veces los individuos no quieren escuchar información adicional con el fin de proteger su autoestima o el respeto de sí mismos, y evitan el crecimiento personal, porque temen averiguar que no son todo lo que quisieran ser y aceptar la realidad se vuelve difícil para este tipo de personas. Se enfrentan a una lucha contra su propia grandeza. Freud (1956) afirmó que el ser completamente honesto con uno mismo es el mejor esfuerzo que un individuo puede hacer, porque la honestidad completa requiere una búsqueda continua de más información acerca del yo interno y un deseo de mejoramiento personal.

## 2.2. La línea sensible.

La línea sensible es el punto en el cual los individuos se vuelven defensivos o protectores, cuando se enfrentan a información acerca de ellos mismos que no coincide con su concepto personal o cuando encuentran presión que altere su comportamiento.

Entre más desigual sea la información que reciben de ellos mismos con la que piensan que es, más se acercaran a su línea sensible y sentirán la necesidad de defenderse contra eso. Por ejemplo, cuando un compañero de trabajo lo califica como un directivo incompetente, eso puede cruzar su línea sensible si usted piensa que ha hecho un buen trabajo como directivo. Esto sería especialmente cierto si el compañero de trabajo fuera una persona influyente. Su respuesta probablemente sería defenderse en contra de esa información para proteger la imagen que tiene de usted mismo.

Esta respuesta se conoce como respuesta de amenaza-rigidez. Cuando los individuos se sienten amenazados, cuando enfrentan información incómoda o cuando se crea incertidumbre, tienden a volverse rígidos. Se agachan, se protegen y evitan los riesgos.

El saber diagnosticar las diferencias fundamentales de los trabajadores es trascendental para lograr ser un directivo eficaz. Ser consciente y tener empatía hacia las distintas perspectivas, necesidades e inclinaciones de los demás es una parte fundamental de la inteligencia emocional y de la madurez interpersonal. Todos interactuamos con personas de pensamientos similares a los nuestros, ya sea en grupos de la escuela, trabajo, etc. Las guerras y conflictos humanos testifican que las diferencias generalmente son interpretadas como atemorizantes o amenazadoras. Las investigaciones acerca del fracaso de las organizaciones han demostrado repetidamente que una falta de diversidad en la composición de los cuerpos fundamentales de toma de decisiones dificulta el reconocer los

cambios en su ambiente y responder de formas apropiadas y novedosas (Cameron, Kim, & Whetten, 1987).

Debemos entender que las diferencias nos ayudan a entender de donde provienen los malos entendidos entre las personas y nos dan claves de cómo podemos trabajar juntos de una manera eficaz. Desestimar la opinión de un compañero crea una distinción que es potencialmente dañina en lo personal e ineficaz para la organización.

El autoconocimiento y la comprensión de las diferencias de los individuos solo podrán darse con conversaciones de revelación interna, compartiendo y desarrollando la confianza.

### 2.3. Áreas importantes del autoconocimiento.

Existen innumerables dimensiones personales para explorar, si pretendemos desarrollar el autoconocimiento a profundidad, los autores han identificado más de una docena de inteligencias.

A continuación mencionare 4 de las áreas más críticas del autoconocimiento que son clave para desarrollar una administración exitosa: valores personales, estilo de aprendizaje, orientación hacia el cambio y orientación interpersonal. Las cuatro áreas son pronosticadores de aspectos del desempeño eficaz de las habilidades directivas como: lograr el éxito en la vida, desempeñarse eficazmente en equipos, tomar decisiones competentes, aprendizaje y desarrollo de por vida, creatividad, competencia en comunicación y facultarse a sí mismo.

#### 2.3.1. *Valores personales.*

Los valores personales, son el centro de la dinámica del comportamiento y unifican la personalidad. Definen los estándares básicos de un individuo acerca

de lo que es bueno y malo, lo que tiene valor y lo que no, lo deseable y lo indeseable, lo verdadero y lo falso, lo moral y lo inmoral. Los valores son las características más estables y duraderas de los individuos, son la base de las decisiones cruciales, instrucciones de vida y gustos personales. Los desarrollamos a lo largo de nuestra vida y damos a conocer mediante ellos la mayor parte de lo que somos. Nuestros valores se ven afectados por una gran variedad de factores.

Actualmente los directivos se ven obligados a interactuar con personas de diferentes países, que no comparten el país natal y algo significativo que los ayudará a que las relaciones laborales sean más eficaces es conocer acerca de la orientación de sus valores, ya que algunos de nuestros valores están afectados por el país y cultura que fuimos creados. Es por ello que es de suma importancia que nuestros directivos estén informados de la cultura y valores culturales de otros países.

Rockeach (1973) aportó diciendo que el número total de valores que las personas tienen es relativamente pequeño y que todos los individuos poseen los mismos valores, pero en distintos grados. Identificó dos tipos generales de valores; un tipo general de valores etiquetado como instrumental u orientado a los medios y el otro terminal, u orientado a los fines.

Los valores instrumentales prescriben estándares deseables de comportamiento o métodos para lograr un fin. Por ejemplo: ambicioso (trabajador, con aspiraciones). Los valores terminales prescriben fines o metas deseables para el individuo. Por ejemplo: una vida cómoda (una vida prospera). En un estudio que comparó a los directivos altamente exitosos, moderadamente exitosos y sin éxito, los altamente exitosos dieron calificaciones significativamente más altas a los valores relacionados con la economía (por ejemplo, una vida cómoda) y a los valores políticos (por ejemplo, reconocimiento social) que los directivos menos exitosos. Los directivos atribuyen sustancialmente más valor a un sentimiento de logro, respeto por uno mismo, una vida cómoda y la independencia. El hecho de simplemente estimar ciertos valores personales y orientados a los logros no significa que uno será un directivo exitoso. Sin embargo queda claro que los valores afectan el comportamiento individual.

### *2.3.2. Estilo de aprendizaje.*

El estilo de aprendizaje. Es la forma en la que los individuos hacen acopio y procesan la información. Nos ayuda a determinar los procesos de pensamiento individual, las percepciones y los métodos para adquirir y almacenar la información. También determina no sólo que clase de información recibe un individuo, sino como la interpreta, como la juzga y que respuesta da.

### *2.3.3. Orientación hacia el cambio.*

La orientación hacia el cambio. Nos ayuda a identificar la adaptabilidad de los individuos a cualquier situación. Por ejemplo: cambio de jefe o despido del trabajo. Incluye el grado en que los individuos son tolerantes ante condiciones y el grado al que se sienten inclinados a aceptar la responsabilidad personal por sus acciones bajo condiciones cambiantes.

### *2.3.4. Orientación interpersonal.*

La orientación interpersonal. Determina los patrones de comportamiento que tienen más probabilidad de surgir en las interacciones con los demás. El grado al que un individuo sea abierto o cerrado, asertivo o reservado, depende en gran medida de la orientación personal.

## 2.4. Manejo del estrés personal.

Las investigaciones en psicología han encontrado que el estrés no solo afecta negativamente a los trabajadores, sino que también produce consecuencias visibles e igualmente perjudiciales para los mismos directivos (Auerbach, 1998). Por ello es importante saber acerca de sus generalidades y cómo manejarlo en nuestra vida diaria.

Según Hans Selye: “El estrés es la respuesta no específica que da el cuerpo a toda demanda que se le haga”. El estrés es la reacción no específica del individuo sometido a estímulos externos llamados estresores. Estos estresores pueden ser tanto desagradables y dolorosos como deseables y agradables. Nos ayuda a restablecer el equilibrio interior roto por las demandas exteriores convirtiéndose en un síndrome general de adaptación.

El estrés pone en juego el funcionamiento de todo el organismo: cerebro, músculos, tubo digestivo, corazón y vasos sanguíneos, piel, etc. Por ello manejar el estrés es de suma importancia ya que puede ocasionar en el cuerpo muchas enfermedades como: trastornos funcionales, depresión, perturbaciones de naturaleza ansiosa, enfermedades orgánicas.

En cambio, la respuesta producida por el estrés al adaptarse a los acontecimientos de la vida, permite resolver mejor los problemas y favorece al desarrollo de las aptitudes del sujeto como tener alta la capacidad de atención y la memoria, así como el bienestar vital (confianza en sí mismo). Lo importante es que la reacción de estrés este adaptada ya que tendremos un gasto energético mínimo para una eficacia máxima, es decir el gasto mínimo de energía para una acción y un pensamiento eficaz, así como para los sentimientos necesarios.

Es bueno añadir que no todos tenemos la misma sensibilidad al estrés, las personas emotivas, por naturaleza o por aprendizaje son más vulnerables. Cuando adquirimos aptitudes aumenta nuestro sentido de control de los acontecimientos y mejora la confianza en nosotros mismos, desarrollamos la

autoestima y aumenta el “sentido de la coherencia” que tenemos. Todos estos factores protegen del estrés y de sus consecuencias.

El estrés es un hábito por ello si queremos disminuirlo o eliminarlo debemos cambiar nuestros hábitos mediante; la relajación rápida, tomar conciencia de nuestros pensamientos y aprender a modificarlos de una forma coherente y reforzar las actividades correctas realizadas durante el día, con el fin de generar la autosatisfacción personal.

## 2.5. Técnicas para el manejo del estrés.

A continuación se mencionaran las técnicas para manejar el estrés de una manera fácil y efectiva.

### 2.5.1. Técnica de la Agenda.

Se realiza elaborando cada noche una agenda para el día siguiente, hora por hora, nos permitirá tener un plan para nuestro día y arrancar más fácilmente, pues lo que hay que hacer ya lo hemos previsto.

Obtendremos ganancia en tiempo y en organización ya que no tendremos que preocuparnos por las actividades porque ya se encuentran establecidas. Si llegásemos a tener una tarea imprevisible, pero prioritaria, el conjunto de la agenda puede cambiar por ello debemos prever alternativas por si una de las actividades no puede realizarse.

Al finalizar el día es bueno reforzar lo que se ha hecho y no únicamente lo que no se ha hecho, e inmediatamente preparar la agenda para el día siguiente.

### *2.5.2. Métodos “Una tarea cada vez” y “aquí y ahora”*

El método de “una tarea cada vez” consiste en ocuparse únicamente de la actividad que se esté realizando.

El método del “aquí y ahora” consiste en centrarse en el momento presente de manera constructiva, antes que en el pasado y en el futuro. Estos métodos nos ayudaran a mejorar la eficacia del trabajo, tendremos un sentimiento de comodidad personal y se disminuirá el estrés.

Un directivo nunca debe dejar para después lo que se puede hacer ahora, ya que en caso de hacerlo nos hará perder mucho tiempo, energía y el estrés aumentara. Al adoptar este hábito nos permitirá: disminuir el retraso en el trabajo, nos sentiremos más eficaces y seguros de nosotros mismos y nuestra productividad aumentara.

### *2.5.3. El Método Tic-Toc.*

TIC son los pensamientos que inhiben la acción, por ejemplo cuando un empleado desobedece, pospone o anula la actividad que le fue encomendada ocasionando consecuencias graves para la organización. Este método consiste en reemplazar sistemáticamente los pensamientos TIC por pensamientos TOC que son los pensamientos que favorecen la acción, los trabajadores cumplen con lo que les fue encomendado y tienen iniciativa para buscar la solución a lo que llegue a presentárseles.

### *2.5.4. Adoptar una buena higiene de vida.*

Una mala higiene de vida y el estrés están relacionados. Los principales sectores afectados en caso de estrés intenso son la alimentación, la actividad física, el sueño y los hábitos tóxicos, lícitos o ilícitos (Cungi, 2006). Si adoptamos una conducta que favorezca a una mejor higiene de vida tendremos una alta gestión del estrés. El manejo del estrés y del tiempo es una de las habilidades

administrativas más cruciales y menos atendidas dentro de las tareas cotidianas de un directivo competente.

The National Institute for Occupational Safety y American Psychological Association estiman que el problema creciente del estrés en el trabajo ocasiona pérdidas por más de 500,000 millones de dólares a la economía estadounidense. Actualmente el estrés laboral está aumentando anualmente, los accidentes laborales son producidos por estrés, las empresas pierden su productividad, eficiencia y eficacia.

Un libro medico nos ilustra sobre los efectos devastadores y de gran alcance: el estrés y el sistema cardiovascular, el estrés y el sistema respiratorio, el estrés y el sistema endocrino, el estrés y el tracto gastrointestinal, el estrés y el sistema reproductivo femenino, el estrés y las hormonas reproductivas, el estrés y la función reproductiva masculina, el estrés y la inmunodepresión, el estrés y los desordenes neurológicos, el estrés y la adicción, el estrés y la malignidad, el estrés y las funciones de inmunidad con HIV-1, el estrés y la patología dental, el estrés y el dolor y el estrés y los desordenes de ansiedad (Hubbard & Workman, 1998). Como vemos casi ninguna parte de la vida o la salud es inmune a los efectos del estrés, es por ello que todos y en especial los directivos deben tomar las medidas pertinentes para no caer en situaciones estresantes y si se llegan a tenerlas saber manejarlas.

Algunas de las consecuencias personales del estrés pueden ser la incapacidad para concentrarse, ansiedad y depresión, desordenes estomacales, baja resistencia a las enfermedades y enfermedades del corazón. En las organizaciones, las consecuencias van desde el ausentismo y la insatisfacción laboral hasta altas tasas de accidentes y rotación.

Las investigaciones en psicología han encontrado que el estrés no solo afecta negativamente a los trabajadores, sino que también produce consecuencias visibles aunque igualmente perjudiciales para los mismos directivos. Cuando los directivos experimentan estrés, tienden a: Percibir la información en forma selectiva y ver únicamente lo que confirma sus desviaciones previas. Se vuelven intolerantes a la ambigüedad y exigentes de respuestas

correctas. Tienen una fijación por un solo método para atender un problema. Sobreestiman que tan rápido pasa el tiempo por lo tanto, siempre se sienten apesurados. Adoptan una perspectiva o mentalidad de crisis a corto plazo y dejan de considerar las implicaciones a largo plazo. Tienden a tener menos capacidad de hacer distinciones detalladas en los problemas, consultan y escuchan menos a los demás. Confían en los viejos hábitos para manejar las situaciones actuales. Finalmente tienen una menor capacidad de crear pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas.

El estrés afecta negativamente a los empleados en el lugar de trabajo pero también impide conductas directivas eficaces como lo es escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas. Por consiguiente un directivo debe manejar el estrés para obtener ganancias significativas en su vida personal y laboral.

## 2.6. Pensamiento Creativo.

Bono señala “El pensamiento lateral trata específicamente del cambio de conceptos y percepciones y de la generación de otros nuevos. Los productos finales son las ideas utilizables. Conceptos, ideas y percepciones están presentes en todos los campos donde se requiere pensar. A menos que lo que uno está haciendo pueda realizarse igualmente por medio de rutinas automáticas y reiterativas, para desarrollar cualquier actividad es preciso poseer cierta destreza en la práctica del pensamiento lateral”.

El pensamiento creativo está adquiriendo rápidamente una importancia creciente y llegará a desempeñar un importante papel en las finanzas, las materias primas y la mano de obra. A medida que todas las empresas alcanzan el mismo nivel de competencia, son los conceptos los que brindan ventajas competitivas. Los nuevos conceptos no surgen del análisis de los datos, porque la mente solo puede ver aquello que está preparada para ver. Por lo tanto, es preciso desarrollar en las empresas la capacidad de crear conceptos nuevos.

Las organizaciones competentes poseen un potencial fuerte, pero ese potencial se malgasta si no se utiliza la maquinaria de la organización para poner en acción las ideas poderosas. El pensamiento creativo es importante también para las organizaciones que todavía estén ascendiendo hacia la cima de la competencia. Existe una necesidad real de pensamiento creativo para descubrir mejores maneras de conseguir la calidad, reducción de los costos y perfeccionamiento continuo en las organizaciones.

El mundo en que vivimos debe enfrentarse cada vez a más problemas. Muchos de ellos no pueden resolverse mediante la simple técnica analítica consistente en localizar la causa del problema y tratar de eliminarla. En muchos casos no se puede eliminar y entonces surge la necesidad de diseñar una manera de salir adelante generando conceptos nuevos.

La creatividad no es un talento místico que algunas personas poseen y otras solo pueden envidiar. El pensamiento lateral es un pensamiento creativo

que puede ser aprendido, practicado y utilizado por cualquier persona. Algunas serán mejores que otras, como en cualquier destreza. Debemos recordar que el pensamiento lateral no convierte a nadie en un genio pero complementa las técnicas de pensamiento que se poseen, agregándoles una valiosa capacidad de generar ideas nuevas. Para ser efectivamente creativos tenemos que aprender a realizar actividades que para el cerebro no son naturales. Tenemos que aprender, por ejemplo, a plantear provocaciones y a usarlas con la nueva operación mental llamada “movimiento” (De Bono E. , *New think*, 1968).

## 2.7. Técnicas formales y sistemáticas del pensamiento lateral.

El pensamiento creativo no es un recurso aleatorio, que consiste en producir ideas al azar con la esperanza de hallar alguna que sirva para algo. Podemos evitar estos efectos restrictivos del juicio de una manera mucho más eficaz utilizando las técnicas formales y sistemáticas del pensamiento lateral. Estas técnicas pueden ser utilizadas individualmente o en grupo. A continuación se describen algunas de ellas.

### 2.7.1. *Seis Sombreros para Pensar.*

Consiste en asignar un sombrero de diferente color a cada uno de los seis modos fundamentales del pensamiento. Así se puede pasar de un modo de pensamiento a otro. En cualquier momento se puede pedir determinado tipo de pensamiento. Es posible aumentar la productividad del pensamiento crítico restringiendo su uso al momento adecuado. El método de los Seis Sombreros para Pensar brinda un marco de trabajo concreto para salir del pensamiento adicional, basado en la discusión y el enfrentamiento, y avanzar hacia la investigación en cooperación. A continuación se describirán los significados de los colores de cada sombrero:

Sombrero blanco. Pensamiento de información. ¿Qué información tenemos aquí?, ¿Qué información falta?, ¿Qué información nos gustaría que hubiera?, ¿Cómo la obtendremos?

Sombrero rojo. Se relaciona con los sentimientos de intuición, emociones y presentimientos.

Sombrero negro: cautela y lo negativo lógico. Es para un juicio crítico, indica por qué no se puede hacer algo y señala por qué algo no será provechoso

Sombrero amarillo: positivo lógico. Es para el optimismo y para una visión lógica y positiva de los hechos. Busca la factibilidad y una manera de actuar. Persigue los beneficios, pero con una base lógica.

Sombrero verde: es para el pensamiento creativo, para las ideas nuevas. Sirve para las alternativas adicionales, para plantear posibilidades e hipótesis. Este sombrero nos permite pedir directamente un esfuerzo creativo.

Sombrero azul: sirve para organizar y controlar el proceso del pensamiento para que se torne más productivo. Prepara la agenda para pensar, indica el próximo paso en el razonamiento, puede pedir otros sombreros. Exige resúmenes, conclusiones y decisiones. Por lo general el director o el organizador de la reunión usan el sombrero azul

### *2.7.2. La pausa creativa.*

Se trata de una pausa muy breve, que se produce dentro de la mente del pensador y sirve para considerar si habría una alternativa u otra manera de hacer las cosas. Existe la disposición de prestar una atención creativa a todos los aspectos de cualquier cuestión. En el suave flujo del pensamiento o la conversación se dan por sentadas muchas cosas. La pausa creativa permite al pensador detenerse un poco más para examinar algo.

### *2.7.3. Foco simple.*

Normalmente solo pensamos en los problemas y las dificultades que reclaman nuestra atención. Sin embargo, es posible obtener grandes resultados creativos concentrándonos en cuestiones que nadie ha abordado hasta ahora. El foco simple no es un intento de generar ideas nuevas sino una voluntad de elegir un punto como foco potencial para el esfuerzo creativo.

### *2.7.4. Cuestionamiento.*

El cuestionamiento creativo es uno de los procesos fundamentales del pensamiento lateral. No es un ataque, una crítica ni un intento de demostrar porque algo no es correcto. El cuestionamiento creativo supone que algo se hace de determinada manera por razones anteriores tal vez ya inexistentes. El cuestionamiento creativo puede estar dirigido al asunto mismo, pero también puede orientarse hacia la manera tradicional de pensar sobre el.

El cuestionamiento puede estar dirigido a los factores que moldean nuestro pensamiento: conceptos dominantes, supuestos, límites, factores esenciales, factores de evitación y polarizaciones. El cuestionamiento creativo pone en tela de juicio la continuidad de las actividades que deseamos emprender.

### *2.7.5. Alternativas.*

La consideración de las alternativas es otro de los procesos fundamentales del pensamiento lateral. La búsqueda de alternativas constituye la esencia misma de la creatividad.

Este proceso implica la voluntad de detenerse para la búsqueda de alternativas cuando no hay necesidad aparente de hacerlo: de detenerse para buscar alternativas aunque el paso siguiente sea lógico y posible; la voluntad de esforzarse para encontrar otras alternativas en vez de conformarse con las que ya se han localizado, en cuestiones prácticas es preciso fijar un límite a esta búsqueda; la voluntad de “diseñar” nuevas alternativas cambiando la situación en

vez de conformarse con “analizarla”. Además, es importante en el proceso de la búsqueda definir el “punto fijo” al que se referirán las alternativas. El punto fijo puede ser de propósito, de grupo, de semejanza o de concepto. Por lo general es posible definir varios puntos fijos en una situación y después buscar alternativas para cada uno.

#### *2.7.6. Abanico de conceptos.*

El abanico de conceptos resulta particularmente útil para el pensamiento de “realización”. “¿Cómo podemos lograrlo?”. El pensamiento de realización incluye la resolución de problemas y el cumplimiento de tareas. El abanico de conceptos es una manera muy elaborada de buscar alternativas usando conceptos para desencadenar alternativas “en cascada”. Retrocedemos desde las direcciones hacia los “conceptos” que son las maneras de avanzar en esa dirección. Puede haber varias capas de conceptos que van desde lo más amplio hasta lo más específico.

Después retrocedemos de los conceptos a las “ideas”, que son maneras prácticas y específicas de poner en acción los conceptos. Al desplegar un abanico de conceptos es posible empezar en cualquier punto y luego avanzar hacia el propósito del pensamiento y retroceder hacia las ideas específicas.

Conceptos. Los conceptos son métodos o maneras generales de hacer las cosas. Los conceptos se expresan de una manera amplia, vaga, no específica. El objetivo a nivel de concepto es la posibilidad de “engendrar” más ideas.

A veces creamos conceptos directamente. Otras veces es conveniente “retroceder” desde cierta idea para descubrir el concepto que esconde. Siempre que pensamos en algo que se está haciendo debemos esforzarnos para extraer el concepto o los conceptos implícitos. Una vez extraído el concepto podemos reforzarlo, modificarlo o encontrar mejores ideas con las que ponerlo en acción.

Hay conceptos “de propósito”, se refieren a algo que tratamos de hacer; mecanismo, que describe como se producirá el efecto deseado, y de valor, que indican de qué forma algo proporcionara valor.

Al emplear las técnicas es conveniente mantenerlas claramente separadas. Si las mezclamos con otros métodos de pensamiento creativo reduce mucho su poder y genera confusión, la enemiga del pensamiento eficaz.

Actualmente muchas empresas declaran que creen en la importancia de la creatividad e introducen innovaciones superficiales. Otras se enorgullecen de los pequeños esfuerzos creativos que realizan. Pero, en general, todavía se considera la creatividad como algo superfluo y costoso. Las organizaciones exitosas del futuro serán aquellas que ya han empezado a pensar de otro modo. La creatividad es fundamental para liberar todo el potencial de una empresa y su gente. Por otra parte, si alguien quiere introducir la creatividad en su organización y usarla de forma seria, los medios para lograrlo están a su alcance. Existe gente que practica la creatividad y sin embargo cree que para desarrollarla en otras personas basta con motivarlas a ser poco alocadas. La locura está muy lejos de ser suficiente. La creatividad seria es realmente necesaria.

## 2.8. Bloqueos conceptuales que inhiben la solución creativa de problemas.

Los cuatro bloqueos conceptuales son: constancia, compromiso, comprensión y complacencia.

### 2.8.1. *Constancia.*

Constancia, significa que un individuo se apegue a una sola forma de ver un problema o a utilizar un método para definirlo, describirlo o resolverlo. Ser constante o consistente, es un atributo altamente valorado por la mayoría. Sin embargo, la constancia puede inhibir la solución de algunos tipos de problemas. La consistencia algunas veces elimina la creatividad. Dos tipos de este bloqueo son el pensamiento vertical y utilizar solo un lenguaje de pensamiento.

Pensamiento vertical: el término fue acuñado por Edward de Bono. Se refiere a definir un problema en una sola forma y luego a insistir en esa definición sin desviación hasta que se llegue a una solución. No se consideran definiciones alternativas. De Bono contrasto el pensamiento lateral con el pensamiento vertical en las siguientes formas: el pensamiento vertical se enfoca en la continuidad, el pensamiento lateral se enfoca en la discontinuidad; el pensamiento vertical elige, el pensamiento lateral cambia; el pensamiento vertical se refiere a la estabilidad, el pensamiento lateral se refiere a la inestabilidad; el vertical busca lo que es correcto, el lateral busca lo que es diferente; el vertical es analítico, en tanto que el lateral es provocativo; el pensamiento vertical se mueve en las direcciones más probables, el pensamiento lateral se mueve a la dirección menos probable, el pensamiento vertical desarrolla una idea, el pensamiento lateral descubre la idea.

Un solo lenguaje de pensamiento: la mayoría de las personas piensan en palabras, esto es, que piensan acerca de un problema y su solución en términos de lenguaje verbal, siendo que están disponibles otros lenguajes de pensamiento, como lenguajes no verbales o simbólicos, imágenes sensoriales, sentimientos y emociones e imágenes visuales. Cuantos más lenguajes estén disponibles para quienes solucionan problemas, mejores y más creativas serán las soluciones.

### *2.8.2. Compromiso.*

Compromiso, puede servir como bloqueo conceptual para la solución de problemas creativos. Una vez que los individuos se comprometen con un punto de vista, definición o solución en particular, es muy probable que continúen con ese compromiso. El compromiso algunas veces puede llevar a decisiones disfuncionales o tontas, defendidas con rigidez. Dos formas de compromiso que producen bloqueos conceptuales son hacer estereotipos con base en sus experiencias pasadas e ignorar las cosas comunes.

Estereotipo basado en experiencias pasadas: los problemas presentes son vistos solo como variaciones de los problemas pasados. El estereotipo conceptual evita que los individuos vean un problema en forma novedosa.

Ignorancia de las similitudes: fracaso al percibir las similitudes entre elementos que inicialmente parecen ser distintos. La capacidad de encontrar una definición o solución para dos problemas aparentemente distintos es una característica de los individuos creativos.

### *2.8.3. Comprensión.*

Comprensión, por ejemplo ver un problema en forma demasiado angosta, filtrando demasiados datos relevantes y haciendo suposiciones que inhiben la solución del problema. Dos de ellos son los problemas artificialmente restrictivos y no distinguir la figura del piso.

Restricciones artificiales: establecer límites muy angostos de un problema. La gente supone que algunas definiciones de problemas o soluciones alternativas están restringidas, así que las ignoran. La solución creativa de problemas requiere que los individuos se hagan partidarios a reconocer las suposiciones ocultas y a expandir las alternativas que consideran.

Separación de la figura del piso: no filtrar la información irrelevante o encontrar la información necesaria.

#### *2.8.4. Complacencia.*

Complacencia. Dos ejemplos especialmente penetrantes del bloqueo de complacencia son una falta de cuestionamiento y falta de pensamiento.

Falta de cuestionamientos: no hacer preguntas. Los individuos pueden pensar que parecerán ingenuos o ignorantes si preguntan algo o si intentan redefinir un problema. Hacer preguntas los pone en riesgo de exponer su ignorancia. Por lo tanto la solución creativa de problemas es completamente riesgosa.

Falta de pensamiento: evitar el trabajo cognitivo, desviación hacia la actividad en vez del trabajo mental. Diversos investigadores han encontrado que la mayoría de quienes solucionan problemas en forma creativa son ambidiestros en su pensamiento. Es decir utilizan el pensamiento de los hemisferios izquierdo y derecho y cambian fácilmente de uno a otro. Las ideas creativas surgen con más frecuencia en el hemisferio derecho pero deben ser procesadas e interpretadas por el izquierdo, así que quienes solucionan en forma creativa los problemas utilizan ambos hemisferios igualmente bien (De Bono E. , 1992).

### **3. HABILIDADES INTERPERSONALES.**

Objetivo del capítulo: busca conocer el significado del coaching, características de un coach efectivo y sus beneficios al aplicarlo. Analizaremos que es lo que motiva a los empleados, las soluciones de problemas mediante la aplicación del coaching, los tipos de coaches y algunos principios fundamentales para el coaching exitoso.

También estudiaremos el poder y veremos como algunos líderes son poderosos porque han aprendido la forma de construir una base solida de poder en sus organizaciones o instituciones y son influyentes porque emplean su poder para ayudar a sus compañeros y subordinados a lograr tareas excepcionales. Comprenderemos la importancia trascendental de contar en nuestra organización con personas motivadas y que ellas puedan motivar a los demás.

#### **3.1. Coaching.**

El coaching es un término que está de moda desde hace ya algún tiempo en los círculos empresariales. Un coach independiente puede resaltar ideas, suscitar soluciones y apoyar su aplicación de una forma que pocas personas dentro de la organización podrían hacer. Los altos ejecutivos reconocen cada vez más, los beneficios y las oportunidades obtenidos al explotar nuevos caminos sobre la base de consultas que han sido programadas regularmente como un coach. Cuando se reúnen los equipos empresariales de mayor responsabilidad quieren que sus encuentros sean lo más productivos posibles, y la labor de equipo realizada por un coach independiente es una forma excelente de conseguirlo. El coach es capaz de seguir la marcha de las dinámicas del equipo y prestar atención a los procesos de grupo mientras apoya y libera al equipo para que este se pueda concentrar en la tarea.

Las sesiones regulares de coaching con un coach externo, incluso por teléfono cuando es necesario, pueden tener un efecto transformador en la calidad de su desempeño en el trabajo y sus relaciones en el hogar.

El Concise Oxford Dictionary define el verbo to coach como “tutelar, adiestrar, dar indicaciones, comunicar hechos”, todo esto se puede realizar de múltiples formas. El coaching está relacionado tanto con el modo de hacer las cosas como con lo que se hace. El coaching da resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, los medios y el estilo de comunicación utilizados. El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. La meta de un coach es desarrollar el conocimiento, la responsabilidad y la confianza del empleado en sí mismo. El propósito esencial de toda interacción de coaching es desarrollar la confianza del entrenado en sí mismo. La confianza en sí mismo se demuestra cuando tomamos decisiones y medidas de éxito y reconocemos toda nuestra responsabilidad en ambas.

El coaching no es una mera técnica que hay que aplicar rígidamente en determinadas circunstancias. Es una forma de gestión, un modo de tratar a la gente, una forma de pensar y un modo de ser. Un gerente si puede ser un coach, pero la tarea de coaching exige las más altas cualidades de ese gerente como empatía, integridad y desinterés, así como su disposición y adoptar un enfoque completamente con su personal. También tendrá que encontrar su propio estilo, existen algunos modelos que pueden servirle de inspiración, e incluso puede tener que afrontar la resistencia inicial de algunos de sus empleados, temerosos de cualquier desviación de la dirección tradicional.

### 3.2. Características de un coach efectivo.

Un coach efectivo es positivo; su labor no es corregir errores, encontrar fallas o evaluar la culpa. Por lo contrario, su función es alcanzar las metas y productividad brindando coaching a sus empleados para que logren un rendimiento optimo.

Un coach efectivo es entusiasta; como líder da la pauta, infunde energía positiva en cada encuentro en la organización.

Un coach efectivo es comprensivo; la función como coach es proporcionar a sus empleados lo que necesitan para hacer un trabajo eficiente.

Un coach efectivo es confiable; directo, usa la comunicación específica y concreta; se orienta a la meta; es experto; conoce el trabajo y también a sus empleados; sus fortalezas y debilidades, sus gustos y disgustos, sus patrones de trabajo y sus idiosincrasias. Considera a sus trabajadores como personas.

Un coach efectivo es observador; se involucra con su personal para poder así conocerlos en su lenguaje corporal y el tono de voz; es respetuoso; es paciente; es claro; es seguro; mantiene una presencia fuerte. Actúa con confianza y persistencia.

El coach efectivo ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados. Los buenos coaches se dedican a crear situaciones en las que dejen de ser necesarios en la organización.

El coach efectivo ayuda a diagnosticar problemas de desempeño. Lo primero que debe hacer un coach es pedir el aporte del empleado para luego escucharlo, con ello tendrá mayores probabilidades de hacer el diagnostico correcto y será más probable que obtenga la cooperación del trabajador para llegar a una solución.

El coach efectivo ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio e inaceptable, ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento. Hace que los

empleados quienes tienen el problema se involucren en definir la situación y en averiguar si los comportamientos están obstaculizando el desempeño.

El coach efectivo ayuda a corregir el comportamiento insatisfactorio o inaceptable, fomenta relaciones laborales productivas, centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas, brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio. Proporciona oportunidades naturales para elogiar el buen trabajo y esfuerzo decidido. El coach efectivo estimula comportamientos de autocoaching y mejora el desempeño y la actitud.

Por último una capacidad vital para cualquier coach es la de aprender a escuchar. Las siete técnicas básicas que ayudan a ser buen oyente son:

Primero, esté preparado. Revise el archivo del personal, repase los informes, actualícese en los términos clave que no utilizan todos los días. Anticípese a las respuestas y haga seguimiento de las preguntas. Solo dos o tres minutos de preparación pueden significar la diferencia entre una sesión útil de coaching y una pérdida de tiempo. Segundo, deje a un lado lo que está haciendo. El mayor cumplido que puede hacerle a otro ser humano es prestarle toda su atención. Escuche con efectividad. Tercero, mantenga contacto visual. Siempre vea a la persona con quien habla. Cuarto, oiga todo lo que le dicen antes de responder. Su meta será facilitar la comunicación efectiva. Quinto, tome notas. Tomar notas le dará beneficios como; contar con un registro de la conversación, concentración y lo mantendrá activo. Sexto, acepte sus sentimientos. Contemple el sentimiento, acéptelo y verifíquelo. Séptimo, permita el silencio. Una pausa permite la reflexión señal de respeto y permite al empleado dar una respuesta que sea precisa.

Para un coach la retroalimentación es importante, si quiere que sus empleados sepan cómo están haciendo las cosas. No se limita a decirle a sus empleados cuando han cometido un error. Se asegura de brindar retroalimentación positiva y con esta los empleados sabrán lo que al director le gusta. El coach es oportuno y directo con la retroalimentación.

### 3.3. Beneficios del coaching.

El coaching efectivo modifica la actitud del empleado desde la perspectiva ¿qué logro con ello? hasta ¿qué logramos todos?, le permite como coach lograr que sus esfuerzos rindan beneficios específicos. Los beneficios que se pueden obtener de ser un coach exitoso son:

Mejora del desempeño y de la productividad. La mejora del desempeño y de la productividad debe ser primordial. El coaching extrae lo mejor de los individuos y los equipos, algo que no se puede lograr mediante la transmisión de instrucciones.

Desarrollo del personal. Su estilo gerencial permitirá que se desarrollen o que se queden rezagados. Eso depende del coach.

Aprendizaje mejorado. El coaching es un aprendizaje por la vía rápida no hay pérdidas de tiempo ni en el banquillo de suplentes ni en el escritorio. El placer y la memoria también aumentan.

Mejora de las relaciones. Lo podemos lograr haciéndole preguntas a alguien en la organización, ya que una pregunta significa valorarlo y valorar su respuesta. Si nos limitamos a dar instrucciones, no hay ningún intercambio.

Una mejor calidad de vida para los individuos. Si hay un respeto por los individuos, mejoran las relaciones y la atmósfera de trabajo, que garantizan el éxito del coaching.

Más tiempo para el gerente. Los empleados entrenados llegan a ser más responsables y no tienen que ser perseguidos ni vigilados, lo cual libera al gerente para ocuparse de otras funciones más específicas.

Más ideas creativas. El ambiente del coaching alienta las ideas creativas de todos los miembros de un equipo, sin temor al ridículo o rechazo.

Un mejor uso personal, las habilidades y los recursos. Con frecuencia un gerente no tiene la menor idea de los recursos ocultos que están a su alcance hasta que empieza a entrenar.

Una respuesta más rápida y más eficaz. En un ambiente en el cual los individuos se sienten valorados están siempre dispuestos a resolver los problemas, no esperan instrucciones para hacerlo.

Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio. Lo mejor que define al coaching es su potencial para producir cambios, generar respuestas y alentar la responsabilidad de los individuos. En el futuro solo sobrevivirán los más flexibles y adaptables.

Personal más motivado. Aquí aplica el método del palo y la zanahoria que ha perdido vigencia y que las personas tienen un buen desempeño porque lo desean, no por que tengan que hacerlo. El coaching ayuda a la gente a descubrir su auto motivación.

El cambio de cultura. Los principios del coaching apuntan al estilo gerencial de la cultura de alto desempeño, al cual aspiran tantos líderes empresariales.

Una habilidad vital. El coaching es tanto una actitud como una conducta, con múltiples aplicaciones dentro y fuera del trabajo. Su metodología está adquiriendo una importancia y una demanda creciente. (Whitmore, 2003)

### 3.4. El jefe y el coach: comparación.

Tabla 1. El jefe y coach: comparación.

JEFE	COACH
Habla mucho	Escucha mucho
Dice	Pregunta
Arregla	Previene
Presume	Analiza
Busca el control	Busca el compromiso
Ordena	Desafía
Trabaja con base en	Trabaja con
Pone el producto primero	Pone el proceso primero
Quiere razones	Busca resultados
Asigna la culpa	Asume responsabilidades
Conserva la distancia	Hace contacto

En conclusión esta tabla ilustra la comparación que nos dice que el coach permite que los jugadores jueguen el juego. Basado en el libro de Desarrollo de Habilidades Directivas de David A. Whetten y Kim S. Cameron.

### 3.5. Tres fuerzas que motivan a los empleados.

Las personas que trabajan todos los días, desde el empleado más ambicioso hasta el que tan sólo parece cumplir con la jornada laboral, a todos ellos les motivan tres fuerzas significativas que los hace levantar de la cama en la mañana cuando ninguna otra razón lo haría:

1. La necesidad de alcanzar un logro
2. El deseo vehemente de aprender
3. El anhelo de contribuir

Para cada uno de estos tres motivadores, existe una estrategia correspondiente de coaching que se puede aplicar.

Para apoyar la necesidad de lograr algo, es bueno darles desafíos apropiados. Las siguientes son 3 sugerencias para desafiar a los empleados: Primero déjelos hacer el trabajo. Cuando usted asigne una meta que sus empleados deben alcanzar, asigne también la responsabilidad de lograrla y suministre los medios para hacerlo correctamente. Segundo ajuste al trabajador con la tarea. Averigüe en que se destaca cada empleado. Haga que los empleados se esfuercen todo el tiempo para alcanzar el próximo nivel de logro. Tercero concentre su atención en el proceso y en el producto. Ayude a los empleados a trabajar siguiendo las etapas, ganando conocimiento a medida que avanzan.

Para atender el deseo vehemente de aprender, cree oportunidades de aprendizaje. Realice seminarios, cursos y talleres.

Para apoyar el anhelo de contribuir, asígneles trabajo que valga la pena. Nunca desperdicie el tiempo de sus empleados.

### 3.6. Solución de problemas mediante el coaching.

En las reuniones los directivos solucionan los problemas mediante los siguientes pasos:

Primero definen la oportunidad. Esto les ayudará a encontrar soluciones si usted considera cualquier situación como un desafío o una oportunidad antes que como una crisis o un problema.

Segundo definir la meta. Debemos tomar en cuenta las cualidades de una buena meta: SMART, es decir inteligentes: Específicos (Specific), Medibles (Measurable), Concertados (Agreed), Realistas (Realistic) y Planeados por etapas (Time phased).

Sino también PURE, o sea puros: Positivamente enunciados (Positively stated), Comprendidos (Understood), Pertinentes (Relevant) y Éticas (Ethical). Y CLEAR, es decir, claros: Desafiantes (Challenging), Legales (Legal), Inofensivos para el ambiente (Environmentally sound), Apropriados (Appropriate) y Registrados (Recorded). Es importante enunciar las metas de un modo positivo (Whitmore, 2002).

Tercero se debe crear el planteamiento de acción, es decir reformular la definición de la meta y explicar cómo se lograra esa meta.

Cuarto crear el plan de acción. El director debe percatarse de que al salir de la reunión todos deben irse con la idea clara de lo que deben hacer a continuación y el plazo en que deben hacerlo.

### 3.7. Tipos de coaches.

#### 3.7.1. *Coach como entrenador.*

Antes de entrenar a otros para realizar una labor, asegúrese de que usted domina el tema. Un coach como entrenador debe descomponer en pasos el proceso que usted quiere enseñar y haga que estos sean sencillos. Debe demostrar la forma de realizar una tarea, luego, hacerse a un lado mientras el aprendiz comienza a hacerlo por sí mismo. Organicé el programa de entrenamiento de manera que el aprendiz experimente una serie de pequeños logros que conducirán al gran éxito del conocimiento del tema. El coach como entrenador es enfático con los aprendices, demuestra respeto y ayuda a avanzar a partir de lo que saben. Se asegura de contar con un método para saber si los aprendices dominan las tareas en las cuales se les ha entrenado.

#### 3.7.2. *Coach como consejero.*

Existen dos tipos de consejería: interna a la organización y externa. La primera enseña capacidades y sentido común corporativo y la segunda ayuda a una persona a construir una carrera profesional. Para ser un consejero exitoso debe tener el tiempo, la energía, la buena voluntad y la información precisa para compartir. La consejería implica ayudar a que las personas entiendan la forma en que las cosas se hacen.

Los consejeros exitosos comprenden que son tan inteligentes, tan buenos y tan importantes como otras personas. Sin embargo, comprenden su función como asesores y la toman en serio. Los consejeros ayudan a las personas a comprender su trabajo antes que como tareas, como aportes a un proceso para producir resultados que otros van a valorar. También ayudan a reforzar la motivación del empleado.

### *3.7.3. Coach como corrector.*

Capacitar a los empleados en nuevos procedimientos, enseñarles nuevas aptitudes y ayudarles a trazar el curso de su carrera profesional constituye funciones positivas para un coach. Tener que corregir un desempeño inadecuado y un comportamiento inaceptable en el lugar de trabajo representa la tarea más difícil. Un coach corrector cuando este corrigiendo a los empleados debe recordar hacer de ello un encuentro en vez de una confrontación, evitar acusar al empleado, simplemente examinar los comportamientos específicos y tratar de comprender esos comportamientos y sus causas conjuntamente. Puede utilizar el modelo de acción positiva específica (APE) para ayudar a los empleados a mejorar su comportamiento. Esto incluye definir el comportamiento y las razones que justifican su cambio, hacer preguntas que lleven a una solución, luego ponerse de acuerdo con respeto a esa solución. Si el cambio no se produce, el coach debe hacer saber a los empleados las consecuencias específicas de este hecho. Asegurarse de que los empleados poseen las capacidades para hacer lo que se les pide. Y resolver el problema, dejar atrás el pasado y tener en cuenta el futuro ya que será mejor para el empleado y para el coach.

### *3.7.4. Coach mediante recompensas.*

Existen 3 tipos fundamentales de recompensas que se pueden utilizar para estimular el desempeño óptimo: tangibles, simbólicas e intangibles.

Recompensas tangibles. Algunas pueden ser el dinero, el rango, el tiempo libre, privilegios, un sitio de estacionamiento reservado o boletos para asistir al teatro entres otros.

Recompensas simbólicas. Se clasifican en esta categoría los trofeos, los adornos y los juguetes, objetos tangibles con escaso o ningún valor monetario pero investido de significado simbólico, si quien lo otorga y quien lo recibe creen en ese valor. Algunos de los premios más simbólicos son tradicionales: una cena de premiación que reúne a los empleados para honrar a uno o a varios de ellos.

Recompensas intangibles. Por ejemplo satisfacción con el trabajo, oportunidades de aprender e independencia. Las reglas de las recompensas incluyen: 1) vincular la recompensa con el comportamiento, 2) otorgar la recompensa con imparcialidad y 3) cerciorarse de que todos los empleados entienden sus recompensas.

### 3.8. Principios para el coaching efectivo.

1. El principio de iniciar el proceso: no importa dónde comienza. Solo importa que comience.
2. El principio de control: usted no puede controlar a nadie. Usted puede motivarlos, puede encaminar sus energías, puede enseñarles, dirigirlos, elogiarlos y guiarlos. Sin amenazas. Parte del trabajo de coach es aprender los estilos individuales de trabajo de sus empleados y permitir, tanto como sea posible, que las personas lo hagan a su modo, en tanto que el coach logre los resultados que desea y cuando los desea.
3. El principio de las decisiones: tómelas con prontitud. Si usted no toma una decisión, decide por omisión. Asimismo, abandona su papel de líder y lanza el destino de su proyecto al viento dominante.
4. El principio del tiempo: aprovéchelo.
5. El principio de las preguntas: haga muchas. Las respuestas a muchas preguntas pueden parecer obvias; sin embargo, a menudo nos ayudan a lograr perspicacia e iniciar avances creativos.
6. El principio de los errores: todos los cometemos. Admítalos. Enmiéndelos. Aprenda de ellos. Siga adelante.
7. El principio de la objetividad: no existe tal cosa. Se supone que los gerentes deben ser objetivos, que analicen la situación sin emoción, que juzguen sin pasión, que gobiernen con infalibilidad. Esto es mentira. Los gerentes deben responder a las personas como personas y esto los hace subjetivos.

8. El principio de la generalización: sea específico. Responda lo que se le pregunta.
9. El principio de las enmiendas: despreocúpese de ellas. Mantenga su perspectiva, sus prioridades y su equilibrio.
10. El principio del temor: enfréntelo. No tema al temor. No puede hacerle daño. De hecho, cuando usted puede enfocarlo, el temor puede mantenerlo alerta y darle energía.
11. El principio del modelaje de funciones: lidere mediante el ejemplo. Un coach debe practicar lo que predica. Está es una regla de oro y el consejo más sabio sobre las relaciones humanas que pueda dar y recibir.
12. El principio de la vida: usted la necesita. Dedique tiempo y energía a su vida fuera del trabajo, lo hará mejor trabajador.

El coaching es una habilidad que todas las personas que enseñan o dirigen deberían adquirir. En el mundo empresarial, así como en nuestras escuelas y en el deporte, habrá una necesidad creciente de mejores habilidades interpersonales, al menos en el futuro previsible. El coaching es mucho más que una herramienta que los gerentes pueden usar en una variedad de situaciones como la planificación. La delegación o la resolución de problemas. Es una nueva manera de ver a las personas, desde un escenario más optimista que en el pasado. Pero esto exige eliminar los prejuicios o suposiciones acerca de la gente, incluyéndonos a nosotros mismos, abandonar los viejos hábitos y liberarnos de los prejuicios.

### 3.9. Poder.

El profesor John Kotter (1985), de la Universidad de Harvard, quien imparte un curso acerca del poder comentó, “me disgusta escuchar que los economistas digan a sus estudiantes que su trabajo es maximizar las utilidades de los accionistas, su trabajo será administrar una multitud de grupos; jefes, subordinados, clientes, proveedores, sindicatos, etcétera. Tratar de lograr la cooperación de los distintos grupos es una tarea infinitamente más difícil que ordeñar el dinero del negocio”

Actualmente no debe sorprender que muchas autoridades sostengan que el uso efectivo del poder es el elemento mas crítico de la dirección. Warren Bennis, al buscar los ingredientes de fondo de los líderes efectivos entrevistó a 90 individuos que fueron propuestos por sus colegas como los líderes con mayor influencia en todos los ambitos de su sociedad. Bennis encontró que estos individuos comparten una importante característica: hacen que los demas se sientan con poder. Estos líderes son poderosos porque han aprendido la forma de construir una base solida de poder en sus organizaciones o instituciones. Son influyentes porque emplean su poder para ayudar a sus compañeros y subordinados a lograr tareas excepcionales. Para lograr lo ordinario no se requiere un poder, habilidad o genio particular. Sin embargo, resulta difícil realizar lo que es en verdad inusual sin un poder politico (Bennis & Nanus, 1997).

El poder es una fuerza intangible en las organizaciones. El poder no se puede ver, pero su efecto se puede sentir. El poder es definido como la habilidad potencial de una persona o departamento para influenciar a otras personas o departamentos para llevar las ordenes o hacer algo que de otra manera no se haría. El poder es el potencial para influenciar a los demás dentro de la organización pero con el objetivo de obtener resultados deseados por los que tienen el poder. El poder existe solo cuando hay relación entre dos o más personas y puede ser ejercido ya sea en dirección vertical u horizontal. Poderosos individuos usualmente son los que obtienen presupuestos más grandes para sus departamentos.

En la literatura popular, el poder se describe a menudo como una característica personal, y un tema constante es la forma en que una persona puede influir o dominar a otra. En las asignaturas de administración o comportamiento organizacional los ejecutivos tienen cinco fuentes de poder personal. A continuación se mencionan:

El poder legítimo es la autoridad otorgada por la organización al puesto formal de administración que sostiene una persona. El poder de recompensa nace de la capacidad de otorgar premios como promociones, aumentos de sueldo, palmadas en la espalda a otra gente. El poder coercitivo es la autoridad de castigar o recomendar una sanción. El poder de experto es un conocimiento o capacidad mayor sobre las tareas que se desarrollan. Y por último el poder referente, proviene de las características personales que la gente admira en el ejecutivo y desea imitar o identificarse con este por respeto y admiración. Cualquier individuo dentro de la organización puede usar alguna de estas fuentes de poder.

### 3.10. Modos de ejercer el poder.

Por otro lado el poder en las organizaciones es, a menudo, el resultado de características estructurales. Las organizaciones son sistemas grandes, complejos que están formados por miles de personas. Estos sistemas tienen jerarquías formales e informales.

Los procesos importantes de poder en las organizaciones reflejan relaciones organizacionales amplias, tanto horizontales como verticales. Es por ello que el poder puede ser ejercido en dirección vertical u horizontal.

#### 3.10.1. Dirección vertical.

El poder vertical, todos los empleados que se ubican en la jerarquía vertical tienen acceso a algunas fuentes de poder. Existen 4 fuentes principales del poder

vertical: puesto formal, recursos, control de las premisas de decisión e información y centralidad en la red (Pfeffer, 1992).

Puesto formal. Ciertos derechos, responsabilidades y privilegios corresponden a los puestos superiores. Siempre los empleados de una organización aceptan el derecho legítimo de los altos directivos para establecer metas, tomar decisiones y dirigir más actividades por ello algunas veces el poder de los puestos formales recibe el nombre de poder legítimo. El poder se aumenta cuando la posición motiva a tener contacto con los niveles altos. El acceso a las personas con poder y el desarrollo de relaciones con ellos, provee una fuerte base de influencia.

Recursos. Todos los días las organizaciones están asignando recursos por ejemplo se construyen edificios, pago de sueldos, equipos y suministros. Cada periodo se distribuye recursos en forma de presupuesto hacia abajo desde los altos directivos. Actualmente en algunas organizaciones los empleados a través de la organización comparten el ser dueños lo cual aumenta su poder. La asignación de recursos crea una relación de dependencia, los empleados de nivel inferior dependen de altos ejecutivos para recibir los recursos financieros y físicos que necesitan para realizar sus tareas.

Control de las premisas de decisión e información. El control de premisas de decisión significa que los altos directivos limitan las decisiones que se toman en niveles inferiores al especificar marcos de referencia y directrices. Es decir los altos directivos toman las grandes decisiones y los participantes de nivel más bajo se encargan de las pequeñas decisiones. El control de la información también es una fuente de poder. Los ejecutivos de hoy en día reconocen que la información es un recurso primario del negocio e influye en la toma de decisiones.

Centralidad en la red. Significa estar localizado centralmente en la organización y tener el acceso a la información y a las personas que son importantes para el éxito de la compañía. Los directivos o altos ejecutivos usualmente aumentan su poder al rodearse con una red de subordinados leales y utilizando esta red para aprender y saber los eventos que ocurren por toda la

organización. Con esta los directivos pueden construir alianzas y obtener poder substancial en la organización.

Los empleados aumentan su centralidad en la red cuando se convierten en expertos y concedores en ciertas actividades, al tomar tareas y trabajos difíciles y adquiriendo conocimientos especializados los cuales los hacen indispensables para los administradores que están arriba de ellos.

### *3.10.2. Dirección Horizontal.*

El poder horizontal pertenece a las relaciones entre departamentos. El poder horizontal no se define por la jerarquía formal, ni por el organigrama. Cada departamento hace una contribución distintiva al éxito organizacional. Las cuatro tácticas para incrementar la base del poder son las siguientes:

1. Entrar en las áreas de alta incertidumbre. Una fuente de poder departamental es enfrentar las incertidumbres cruciales. Si los ejecutivos de departamentos pueden identificar dichas incertidumbres y tomar medidas para eliminarlas, se agrandara la base del poder de su departamento. Las incertidumbres pueden surgir de las interrupciones en una línea de montaje, de la calidad que se requiere de un producto nuevo o de la incapacidad para predecir la demanda de algún producto o servicio. Al identificar la incertidumbre se pueden tomar medidas para manejarla. Las tareas inciertas no se resolverán de inmediato, será necesaria la prueba y error, este proceso aportara al departamento experiencia y habilidades que otros departamentos no pueden duplicar con facilidad.
2. Crear dependencias. Las dependencias son otra fuente de poder. Cuando la organización depende de un departamento para que este proporcione información, materiales, conocimientos o habilidades, este tendrá poder sobre los demás. El poder acumulado con la creación de una dependencia puede utilizarse para resolver desacuerdos futuros a favor del departamento. Una estrategia para reducir la dependencia con otros departamentos es adquirir la información o habilidades necesarias.

3. Proporcionar recursos escasos. Los recursos son parte importante para que subsista una organización. Los departamentos que acumulan recursos y los ofrecen a la organización en forma de dinero, información o instalaciones, son poderosos. Por ejemplo los departamentos de mercadotecnia son poderosos en las compañías industriales porque ingresan recursos financieros.
4. Satisfacer las contingencias estratégicas. La teoría de las contingencias estratégicas indica que algunos elementos del entorno externo e interno de la organización son de especial importancia para el éxito organizacional. Una contingencia podría ser un evento crucial, una tarea para la cual no hay sustitutos o una tarea central que es interdependiente con muchas otras en la organización. Un análisis de la organización y su entorno cambiante revelara contingencias estratégicas.

En conclusión la distribución del poder en una organización no es aleatoria. Este es el resultado de procesos organizacionales que pueden entenderse y predecirse. La capacidad para reducir la incertidumbre, incrementar la dependencia de otros respecto del departamento propio, la obtención de recursos y el enfrentamiento de contingencias estratégicas elevan el poder de un departamento.

### 3.11. Motivación.

En la actualidad las organizaciones que tienen empleados con alta motivación y compromiso, están bien equipadas para competir en cualquier mercado, sea en el cuidado de la salud o en la industria pesada. El compromiso con los empleados es difícil de alcanzar, si fuera diferente no tendría un valor competitivo. Después de ganar su séptimo título sin precedente como entrenador de la NBA, se le preguntó a Phil Jackson cuál era su método para motivar a los jugadores profesionales de basquetbol. “Yo no motivo a mis jugadores. Usted no puede motivar a alguien, todo lo que puede hacer es proporcionar un entorno motivador y los jugadores se motivarán solos” (2000). Con esto podemos percatarnos que los directores cuando trabajen con un grupo de trabajadores de acero, programadores de cómputo, artistas o jugadores de basquetbol, enfrentan el reto común de promover un ambiente de trabajo motivador, en donde los empleados nunca quieran abandonarlo.

Varios académicos organizacionales (por ejemplo, Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964) han resumido las determinantes del desempeño laboral como sigue:

Desempeño= habilidad \* motivación (esfuerzo)

Habilidad= aptitud \* entrenamiento \* recursos y Motivación= deseo \* compromiso

De acuerdo con estas formulas, el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso.

La aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que la persona aporta a un trabajo. Estas entrañan capacidades mentales y físicas, pero para muchos trabajos orientados a la persona también implican características de la personalidad. La mayoría de nuestras habilidades inherentes pueden ser mejoradas mediante la educación y el entrenamiento.

La habilidad debe evaluarse durante el proceso de ubicación al trabajo mediante la selección de candidatos acorde a las necesidades del puesto. La motivación representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse manifestándose en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Un ejemplo es cuando algunas personas desean completar una actividad pero se distraen o desaniman con facilidad. Tienen un fuerte deseo pero un compromiso bajo. Otros trabajan de manera afanosa aunada a una persistencia impresionante, pero a su trabajo le falta inspiración. Estas personas tienen un alto compromiso pero un deseo bajo.

La primera pregunta de diagnóstico que debe hacer el supervisor acerca del individuo con bajo rendimiento es si las deficiencias en el desempeño de la persona radican en la falta de habilidad o en la falta de motivación. Los directores necesitan cuatro piezas de información con el fin de contestar esta pregunta (Michener, Fleishman, & Vaske, 1976):

- 1.- ¿Qué tan difíciles son las actividades que se asignan al individuo?
- 2.- ¿Qué tan capaz es el individuo?
- 3.- ¿Con cuánto ahínco está el individuo tratando de tener éxito en el trabajo?
- 4.- ¿Cuánto ha mejorado el individuo?

La investigación en este tema ha mostrado que los directivos tienden a aplicar más presión a una persona, si sienten que ésta de manera deliberada no está desempeñándose a la altura de las expectativas, en vez de no desempeñarse en forma eficaz debido a fuerzas externas e incontrolables. Los directivos algunas veces justifican la elección de una estrategia enérgica con base en la pobre actitud del subordinado, en su hostilidad hacia la autoridad o falta de dedicación.

Desgraciadamente el diagnóstico del directivo es que el desempeño deficiente e incorrecto se relaciona con la habilidad en vez de la motivación, la creciente presión como respuesta empeorará el problema. Es por ello que la motivación es el centro de las interacciones entre gerente-subordinado día a día. Aunque la habilidad tiende a permanecer estable durante largos periodos, la

motivación cambia; por lo cual requiere vigilancia más cercana y recarga frecuente.

La falta de habilidad de una persona puede inhibir un buen desempeño por múltiples razones. El principio de Peter afirma que a las personas por lo general se les promueve a una posición por encima de su nivel de competencia.

Como lo apunta Quick (1977), los directores deben estar atentos a cualquier signo de deterioro en la habilidad de los individuos. A continuación comentaremos tres señales de peligro para las posiciones directivas:

1. Refugiarse en una especialidad. Los directivos muestran signos de habilidad insuficiente cuando responden a situaciones no mediante la gestión directiva, sino al retraerse hacia su especialidad técnica.
2. Enfocarse en el desempeño pasado. Otra señal de peligro es medir el valor de uno para la organización en términos del desempeño pasado o sobre la base de estándares anteriores. Esta forma de obsolescencia es común en organizaciones que fallan al cambiar su misión como respuesta a las transformaciones en las condiciones del mercado.
3. Exagerar los aspectos de la función del liderazgo. Los directivos que han perdido la confianza en su habilidad tienden a ser muy defensivos. Esto muchas veces conduce a exagerar un aspecto de su función gerencial.

### 3.11.1. Programa Motivacional Integral.

Tabla 2. Seis elementos de un Programa Integral de Motivación.

SEIS ELEMENTOS DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE MOTIVACION	
<p>MOTIVACION- DESEMPEÑO</p> <p>1. Establecer metas moderadamente difíciles que sean comprendidas y aceptadas.</p> <p>Preguntar: “¿Los subordinados comprenden y aceptan mis expectativas de desempeño?”</p> <p>2. Eliminar los obstáculos personales y organizacionales al desempeño</p> <p>Preguntar: “¿Los subordinados sienten que es posible alcanzar esta meta o expectativa?”</p>	
<p>DESEMPEÑO- RESULTADOS</p> <p>3. Utilizar recompensas y disciplina en forma apropiada para extinguir el comportamiento inaceptable y alentar el desempeño excepcional.</p> <p>Preguntar: “¿Los subordinados sienten que tener un alto rendimiento es más reconfortante que tener rendimiento bajo o promedio?”</p>	
<p>RESULTADOS-SATISFACCION</p> <p>4. Proporcionar incentivos importantes internos y externos.</p> <p>Preguntar: “¿Los subordinados sienten que las recompensas utilizadas para impulsar el alto rendimiento merecen el esfuerzo?”</p> <p>5. Distribuir recompensas de manera equitativa.</p> <p>Preguntar: “¿Los subordinados sienten que las prestaciones relacionadas con el trabajo están siendo distribuidas de manera justa?”</p> <p>6. Proporcionar recompensas oportunas y retroalimentación precisa y honesta acerca del desempeño.</p> <p>Preguntar: “¿Estamos produciendo la mayor cantidad de nuestras recompensas mediante su manejo sobre una base oportuna como parte del proceso de retroalimentación?”</p> <p>Preguntar: “¿Los subordinados saben dónde se ubican en términos de desempeño actual y oportunidades de largo plazo?”</p>	

El fundamento de un programa de motivación eficaz es el establecimiento de metas apropiado (Locke & Latham, (septiembre 2002)). Mediante muchos

estudios de desempeño de grupo se mostró que el desempeño promedio de los grupos que establecen metas es significativamente más alto que los que no lo hicieron. La teoría del establecimiento de metas sugiere que las metas se asocian a un desempeño mejorado debido a que movilizan esfuerzos, dirigen la atención y alientan la persistencia y el desarrollo de estrategias (Sue-Chang & Ong, 2002). La prominencia del establecimiento de metas es tan bien reconocido que ha sido incorporado en numerosas herramientas formales de dirección, como dirección por objetivos.

### 3.11.2. Guías para fomentar la iniciativa del subordinado.

Las interacciones diarias de los directivos con los subordinados constituyen una fuente importante de motivación, es por ello que los directivos deben ser conscientes y muy sensitivos para poder entender el impacto de sus acciones en el comportamiento y actitudes de los subordinados. Lo que se debe y no se debe hacer para alentar a los subordinados a tener más iniciativa, se muestra en la siguiente figura.

Tabla 3. Guías para fomentar la Iniciativa del Subordinado.

GUIAS PARA FOMENTAR LA INICIATIVA DEL SUBORDINADO	
HACER	NO HACER
<p>Preguntar “¿Cómo vamos hacer esto? ¿En qué puedo contribuir a este esfuerzo? ¿Cómo usaré este resultado?,” lo que implica su parte en el trabajo y los resultados.</p> <p>Utilice un comportamiento interesado y analítico, formule preguntas diseñadas para obtener información basada en los hechos.</p> <p>Mantenga el análisis y la evaluación tanto como sea posible al alcance de los empleados al preguntarles su opinión acerca de varios asuntos.</p> <p>Presente hechos acerca de las necesidades, compromisos, estrategia, etc., de la organización que les permita mejorarse e interesarse en proporcionar lo que se proponen hacer.</p> <p>Pídales que investiguen o analicen a profundidad si sienten que están pasando por alto algunos puntos o enfatizando demasiado otros.</p> <p>Pídales que regresen con sus planes después de haber tomado en cuenta estos temas.</p>	<p>Dar a entender que la actividad es de la completa responsabilidad del empleado, y que la afrontarán solos si fallan. La falla individual significa falla de la organización.</p> <p>Tener la función de un interrogador, disparar preguntas tan rápido como puedan ser contestadas. También, evitar hacer preguntas que requieran sólo contestaciones de “si” o “no”.</p> <p>Reaccionar a sus exposiciones de forma emocional.</p> <p>Demandar un cambio o mejora de tono prepotente de voz o en lo que aparenta ser un comportamiento arbitrario.</p> <p>Tomar sus notas de planes y tacharlas, cambiarles fechas, o marcar “no sirve” junto a ciertas actividades.</p> <p>Reformular sus planes para ellos a menos que sus esfuerzos repetidos no muestren mejora.</p>

Fuente: Kellogg, M.S. (1979). Putting management theories to work. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

### *3.11.3. Estrategias para mejorar el comportamiento.*

A continuación dirigiremos nuestra atención hacia el uso apropiado de las técnicas de moldeamiento del comportamiento. La marca de los directivos excepcionales es su habilidad para promover un comportamiento fuera de serie en sus subordinados. Esto se logra al usar un proceso de nueve pasos en la formación de la conducta, el cual se puede aplicar a una gran cantidad de conductas de los subordinados. Ellos están acostumbrados tanto a volver los comportamientos inaceptables en aceptables como en transformar comportamientos aceptables en excepcionales.

En la Tabla siguiente, realizada por Whetten y Cameron, se muestran los nueve pasos para mejorar comportamientos. Están organizados en tres grandes iniciativas: amonestación, redirección y refuerzo. Los pasos 1 al 6 (amonestación y redirección) se utilizan para extinguir comportamientos inaceptables y reemplazarlos con otros aceptables. Los pasos 4 al 9 (redirección y refuerzo) se utilizan para transformar comportamientos aceptables en excepcionales.

Tabla 4. Guías para mejorar comportamientos.

<b>Guías para mejorar comportamientos</b>
<p>Amonestación</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar el comportamiento específico inapropiado. Dar ejemplos. Indicar que la acción debe ser detenida.</li><li>2. Señalar el impacto del problema en el desempeño de otros, en la misión de la unidad, etcétera.</li><li>3. Formular preguntas acerca de las causas y explorar los remedios.</li></ol>
<p>Redirección</p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. Describir los comportamientos o estándares esperados. Asegurarse de que el individuo entiende y está de acuerdo en que son razonables.</li><li>5. Preguntar si el individuo cumplirá.</li><li>6. Ser un apoyo de manera apropiada. Por ejemplo, premie otros aspectos de su trabajo, identifique los beneficios del cumplimiento personales y de grupo, asegúrese de que no hay problemas relacionados con el trabajo que obstaculicen el camino de realización de sus expectativas.</li></ol>
<p>Refuerzo</p> <ol style="list-style-type: none"><li>7. Identifique las recompensas que son importantes para el individuo.</li><li>8. Vincule el logro de los resultados deseables con la mejora incremental y continua.</li><li>9. Recompensar (incluyendo el uso de elogios) todas las mejoras en el desempeño en forma oportuna y honesta.</li></ol>

#### *3.11.4. Motivación de los trabajadores mediante el rediseño del trabajo.*

El diseño del trabajo es el proceso de hacer coincidir las características del trabajo con las habilidades e intereses de los trabajadores. El siguiente modelo de diseño laboral propone que las dimensiones particulares del trabajo ocasionan que los trabajadores experimenten reacciones psicológicas específicas llamadas “estados”. A su vez, estas reacciones psicológicas producen los resultados laborales y personales resultantes (Hackman & Oldham, 1980). Se ha encontrado en diferentes investigaciones empíricas que cinco dimensiones centrales laborales son: variedad de habilidades, identidad de la actividad, importancia de la actividad, autonomía y retroalimentación están relacionadas de manera positiva con la satisfacción laboral.

Para explicar un poco más la Figura 1 Diseño de trabajos altamente motivadores, diremos que cuanto, más variedad de habilidades pueda utilizar una persona al desempeñar su trabajo, más percibirá la actividad como significativa y valiosa. En forma similar, cuanto más pueda desempeñar un individuo un trabajo completo desde el principio hasta el final y cuanto más efecto directo tenga el trabajo en la vida de otras personas (trascendencia en el trabajo), más significativo será el trabajo para el empleado. Por otra parte, cuando el trabajo requiere pocas habilidades, sólo se desempeña parte de una actividad se traduce en un bajo significado del trabajo.

Cuanta exista más autonomía en el trabajo por ejemplo; libertad de elegir cómo y cuándo hacer determinados trabajos, mayor responsabilidad sienten los trabajadores por su éxito y fracaso. El incremento en la responsabilidad origina aumento en el compromiso con el trabajo de uno. La autonomía se puede incrementar con la institución de horarios flexibles de trabajo, toma de decisiones descentralizada o con la selectiva eliminación de controles formales, como el sonar de una campana para indicar el comienzo y fin de un día de trabajo.

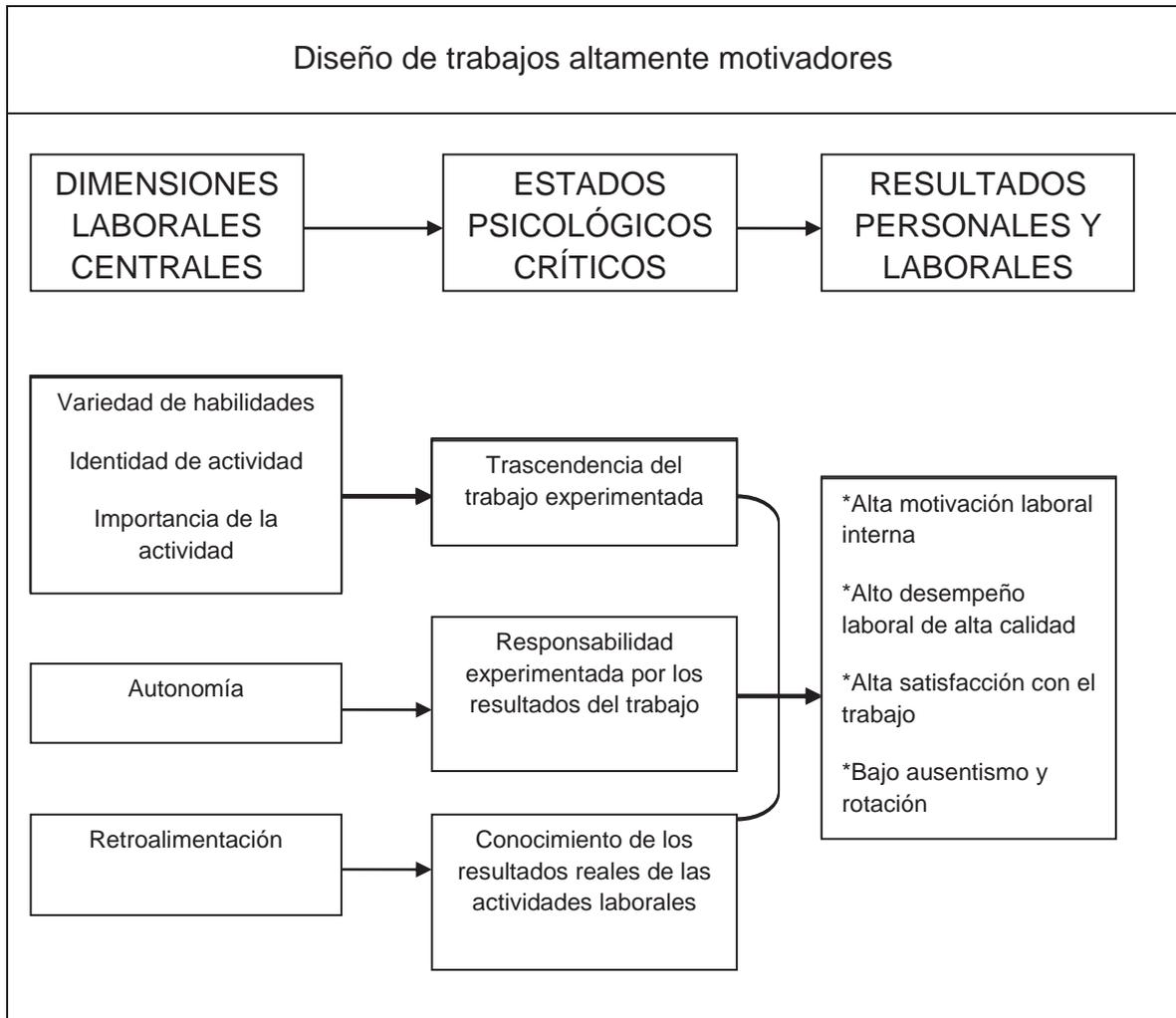
Por último, cuanto mayor retroalimentación sea la que reciben los individuos acerca de qué tan bien desempeñan sus trabajos, más conocimiento de los resultados tendrán. El conocimiento de los resultados permite a los trabajadores entender los beneficios de los trabajos que desempeñan. Este

análisis de diseño laboral sugiere cinco guías de acción directiva que pueden ayudar a incrementar los resultados deseables del personal y del trabajo.

La primera es combinar actividades. Una combinación de actividades es una asignación laboral más compleja y desafiante. Requiere que los trabajadores empleen una amplia variedad de habilidades, las cuales hacen que el trabajo parezca ser más significativo y con mayores retos. Segunda es el principio directivo de formar unidades de trabajo identificables, de esta manera la identidad de la actividad y su trascendencia puedan ser incrementadas. La tercera directriz para realzar los trabajos es establecer relaciones con el cliente. Una relación con el cliente implica una relación en curso personal entre un empleado (el productor) y el cliente (el consumidor). El establecimiento de esta relación puede incrementar la autonomía, la identidad de actividad y la retroalimentación. La cuarta sugerencia, cargar trabajos en forma vertical, se refiere a otorgar más autoridad a los trabajadores para tomar decisiones relacionadas con el trabajo. Al delegar los supervisores más autoridad y responsabilidad, sus subordinados percibirán que la autonomía, rendición de cuentas y la identidad de trabajo aumentan y estarán más satisfechos.

La última sugerencia es la de abrir canales de retroalimentación. Los trabajadores necesitan saber qué tan bien o mal están desempeñando sus trabajos. Por lo tanto se necesitan recibir retroalimentación oportuna y consistente, lo que les permitirá hacer ajustes apropiados en su comportamiento, de tal forma que puedan recibir recompensas deseadas. El propósito principal de dar a la gente retroalimentación acerca de su desempeño es reforzar los comportamientos productivos y extinguir los contraproducentes.

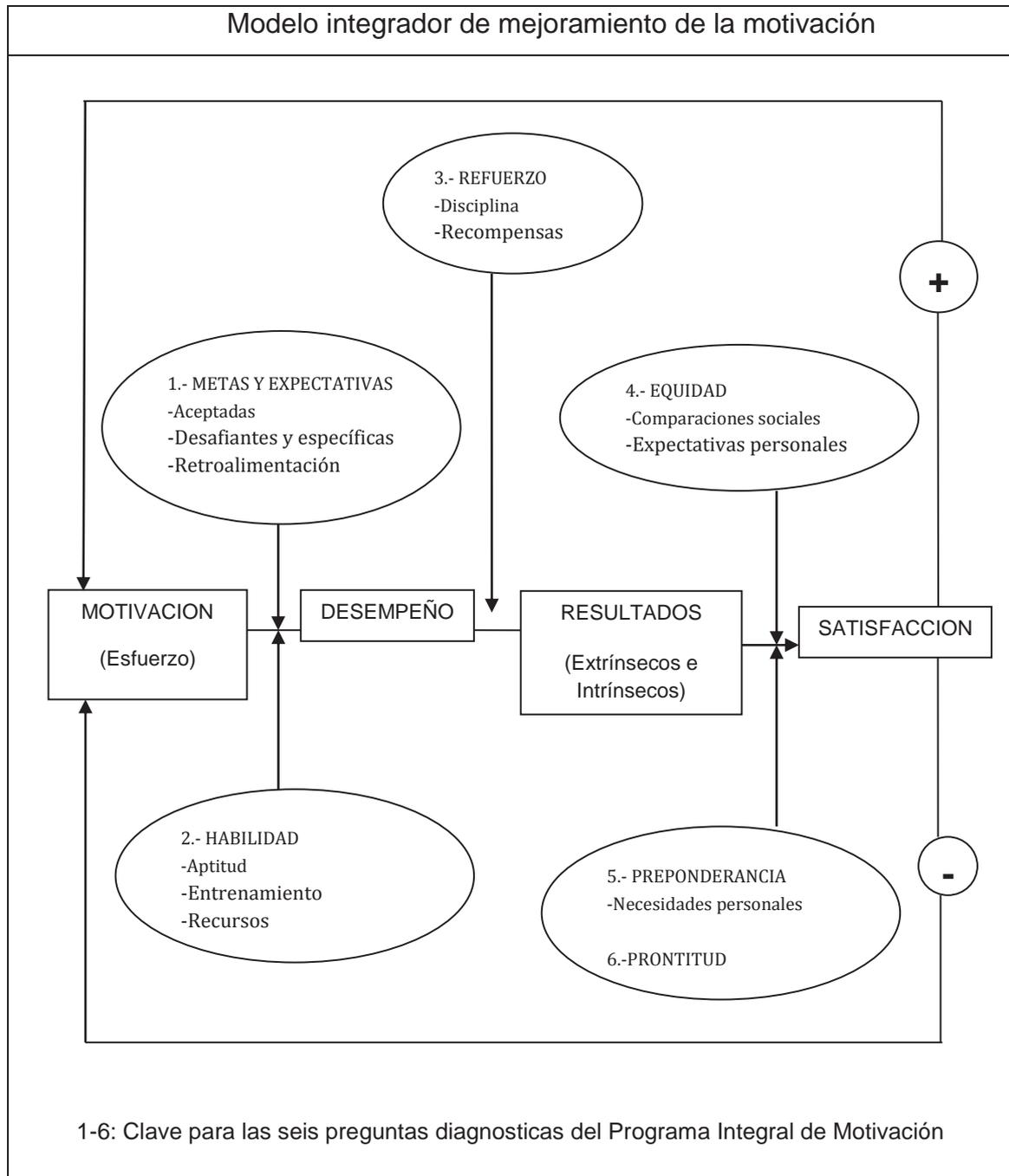
Figura 1. Diseño de trabajos altamente motivadores



Fuente: Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Cork redesign*. Reading, MA.: Addison-Wesley. Derechos reservados 1980 por Addison-Wesley Publishing Co., Inc. Reimpreso con la autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.

### 3.11.5. Modelo integrador de mejoramiento de la motivación.

Figura 2. Modelo integrador de mejoramiento de la motivación.



Fuente: Whetten, David A., Cameron, Kim S. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas.

Los trabajadores con base en sus percepciones acerca de los resultados experimentaran diversos grados de satisfacción o insatisfacción. La satisfacción crea un círculo positivo de retroalimentación, el cual incrementa la motivación del

individuo que se manifiesta en mayor esfuerzo. La insatisfacción origina resultados decrecientes, y por tanto un desempeño y recompensas más bajas. Si no es corregido este patrón puede dar como resultado ausentismo o rotación del personal.

### 3.12. La fuente de energía.

Hoy en día está de moda creer que nadie debería conformarse con hacer nada salvo lo que a uno realmente le gusta. Escribir poesía, recorrer el mundo en un barco de vela, pintar. Nos decimos que la vida es demasiado breve para malgastarla dedicando horas a un trabajo que no sea el ideal y continuamos buscando el trabajo perfecto. Fish! es una parábola, un relato inventado sobre la manera en que podemos descubrir la fuente profunda de energía, creatividad y pasión que existe dentro de todos nosotros cuando aprendemos a amar lo que hacemos, incluso si en ese momento no estamos haciendo exactamente lo que amamos (Lundin, Paul, & Christensen, 2000).

La historia de Fish! y los principios en ella expuestos muestran cómo renovar el interés de los empleados que realizan funciones administrativas de tipo logístico y de apoyo a los departamentos “estrella” de la empresa. Siendo los siguientes:

Primero escoge tu actitud. Al aceptar que cada uno elige su actitud, demuestras un nivel de responsabilidad e iniciativa. La actitud que elijas te permitirá mostrar lo mejor de ti mismo en el trabajo y disfrutar lo que haces. Puedes sacar tus mejores cualidades en el trabajo si lo decides hacer. Convirtiendo de esta manera, tu lugar de trabajo en un oasis de energía, flexibilidad y creatividad. ¡La elección es tuya! En esta parte añado una frase que me encanta “It’s choice, not chance that determines your destiny!”

Segundo jugar. Algunas ventajas de jugar son: la gente contenta trata bien a los demás, conduce a la creatividad, el tiempo pasa más rápido, el trabajo se convierte en recompensa en sí mismo y no en un camino a las recompensas.

Algunas ideas para poner en práctica son:

- ✓ Señales que digan: “ESTÁS EN UNA ZONA DE RECREO; OJO CON LOS NIÑOS ADULTOS”.
- ✓ Hacer un concurso para elegir el chiste del mes que se publicará en el tablón de información. Añadir más vida con plantas y un acuario.
- ✓ Celebrar acontecimientos especiales como invitar a un actor o personaje motivante para que amenice la comida.
- ✓ Instalar lucecitas para encenderlas cuando haya que animarse o alguien tenga una buena idea.
- ✓ Crear una zona de creatividad.
- ✓ Formar un comité de juego permanente para que fluyan las ideas.

Tercero alegrarles el día. A los clientes también se les invita a jugar. La atmósfera es de inclusión. Atender bien a nuestros clientes nos ayudara a realizarlo de una manera más eficaz, nos sentiremos bien y desencadenará más energía. Algunas actividades a implementar pueden ser:

- ✓ Escalonar los horarios para poder atenderlos en todos los horarios.
- ✓ Montar grupos que estudien maneras de ser más útiles a nuestros clientes. Por ejemplo, ¿deberíamos organizar grupos especiales que se concentren en categorías específicas de clientes?
- ✓ Organizar un premio mensual y otro anual por el servicio, basado en el número de clientes que digan que les hemos alegrado el día.
- ✓ Poner en marcha las sesiones introspectivas en las que pueden participar nuestros clientes.
- ✓ Pedir a nuestros clientes que vengan a jugar una vez al mes.

Cuarto estar presente. Los pescaderos no están soñando despiertos ni hablando por teléfono. Están observando al público y relacionándose con los clientes. Te hablan como si fueras una amiga de siempre a la que hace tiempo que no han visto. Cuando estás presente muestras consideración a la otra persona. Escuchas con atención y sin distracciones.

El equipo de la planta observó, que si es posible convertir un puesto del mercado de pescado en un lugar fantástico para trabajar. Los ingredientes de esta transformación están inscritos en una placa que se ha colgado a la entrada de la puerta principal del edificio y dice así:

**Nuestro lugar de trabajo**

Cuando entre en este recinto para trabajar, *elija* por favor la actitud de hacer que hoy sea un gran día. Los compañeros, los clientes, los miembros de equipo y usted mismo lo agradecerán. Encuentre maneras de *jugar*. Podemos tomarnos el trabajo muy en serio sin estar serios. Esté atento para poder *estar presente* cuando más le necesiten los clientes y los miembros del equipo. Y si siente que le falta energía, pruebe este remedio: busque una persona que necesite ayuda, una palabra de apoyo o sentirse escuchada, y *alégrole el día*.

La historia de Pike Place, el mercado de pescado más famoso del mundo que es aplicable y útil a cualquier empresa o persona. Y en cualquier momento de nuestra vida.

### 3.13. Manejo de conflicto interpersonal.

Una de las principales causas de fracaso de los negocios entre las principales corporaciones es demasiado acuerdo entre los altos directivos. Tienen entrenamiento y experiencia similares, lo cual significa que tiendan a ver las condiciones de la misma forma y perseguir metas similares.

El conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional. De hecho, dadas las tendencias actuales de los negocios hacia la diversidad de la fuerza laboral, la globalización y la fusión de empresas, la forma como diferentes organizaciones y culturas manejan el conflicto es un pronosticador de éxito organizacional (Seybolt, Derr, & Nielson, 1996). Las organizaciones en las que existen pequeños desacuerdos en asuntos importantes por lo general fracasan en ambientes competitivos. Los son tan semejantes que están mal equipados o adaptados a las condiciones cambiantes del entorno o son tan complacientes que no encuentran la necesidad de mejorar su condición actual.

El conflicto es la sangre vital de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y fomenta el mejoramiento personal. Los académicos por lo general están de acuerdo en que algún tipo de conflicto es tanto inevitable como benéfico en las organizaciones eficaces (Brown, 1983).

Un conocido psicólogo estadounidense, Abraham Maslow (1965) observó un alto grado de ambivalencia concerniente al valor del conflicto. Por un lado, observó que los directivos aprecian intelectualmente el valor del conflicto y la competencia. Conducen en que es un ingrediente necesario del sistema de la libre empresa. Sin embargo, sus acciones demuestran preferencia personal por eludir conflictos siempre que sea posible.

La actividad de la dirección eficaz consiste en mantener un nivel óptimo de conflicto mientras se mantienen los conflictos centrados en propósitos productivos.

Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, en su artículo de Harvard Business Review informan: “El reto es alentar a los miembros de los equipos directivos a discutir su habilidad de trabajar juntos”. ¿Qué hace esto posible? Estos autores identifican varias “reglas de compromiso” clave para el manejo eficaz de conflictos (Eisenhardt, Kahwajy, Bourgeois, & III, 1997). Son las siguientes: trabajar con más información en vez de menos, enfocarse en los hechos, desarrollar múltiples alternativas para enriquecer al nivel de debate, compartir metas comúnmente acordadas, inyectar humor al proceso de decisión, mantener una estructura de poder equilibrado y resolver asuntos en particular sin forzar el consenso.

Con ello vemos que: el conflicto interpersonal en las organizaciones es inevitable, los conflictos sobre asuntos en particular o hechos mejoran la práctica directiva a pesar de la aceptación intelectual del valor del conflicto, existe una tendencia ampliamente difundida para evitarlo y la clave para incrementar el nivel de comodidad de uno mismo con el conflicto es volverse capaz de manejar todas las formas de disputas interpersonales (tanto conflictos productivos como improproductivos).

### *3.13.1 Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal.*

La clasificación para el diagnóstico del tipo de conflicto se basa en dos características críticas de identificación: foco y fuente. Al entender el foco del conflicto, obtenemos una apreciación de la sustancia de la disputa es decir qué está alimentando el conflicto y al aprender más cerca de los orígenes, o fuente del conflicto, entendemos mejor cómo comenzó (la chispa del fuego).

Foco del conflicto. Se clasifican los conflictos en las organizaciones en términos de si son principalmente enfocados a las personas o a los asuntos en particular. El conflicto enfocado en las personas se refiere a la clase de confrontaciones “personales” en las cuales el nivel de afectación es alto y el calor emocional intenso es propenso a ser avivado por la indignación moral. Las disputas personales son difíciles de resolver y los efectos de largo plazo de la disputa en las relaciones interpersonales pueden ser devastadores.

El conflicto enfocado en un asunto en particular es más parecido a negociaciones racionales, las cuales pueden verse como un proceso de toma de decisiones interpersonales por el cual dos o más personas acuerdan cómo asignar recursos escasos. En los conflictos basados en asuntos en particular, los directivos negociadores por lo general actúan como personas, representando los intereses de su departamento, función o proyecto.

Fuente del conflicto. Los directores, en especial aquellos que se sienten incómodos con el conflicto, muchas veces se comportan como si el conflicto interpersonal fuera resultado de defectos de personalidad. A continuación se mencionan cuatro fuentes de conflicto interpersonal son: diferencias personales, deficiencias de información, incompatibilidad de funciones y estrés ambiental.

Las diferencias personales son las percepciones y expectativas que tienen los individuos en las organizaciones. También podemos pensar que son el conjunto de lentes que cada miembro en la organización usa para interpretar las experiencias diarias y para hacer juicios de valor, en términos de lo que es bueno o malo, apropiado e inapropiado. Sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, según sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, grado de experiencia, etcétera. Las interpretaciones de los eventos y las expectativas de las relaciones con los demás variarán de manera considerable dependiendo de sus valores y necesidades en cada persona.

La segunda fuente o causa del conflicto entre los miembros de una organización, consiste en las deficiencias en la información. Información e interpretación errónea. Los conflictos basados en los malos entendidos o falta de información tienden a ser objetivos, este problema se soluciona aclarando los mensajes previos obteniendo información adicional que resuelva la disputa. Los conflictos comunes en las organizaciones son: las instrucciones del jefe son malinterpretadas o los encargados de la toma de decisiones pueden llegar a conclusiones diferentes debido a que utilizan distintas bases de datos.

Los conflictos por incompatibilidad de roles. Metas y responsabilidades. Una razón por la que los miembros a menudo perciben que sus funciones

asignadas son incompatibles es que están operando sobre bases distintas de información. Ellos se comunican con grupos diferentes de personas, trabajan con sistemas de información diferente y reciben instrucciones de diferentes jefes.

Otra fuente principal de conflicto es el estrés ambiental. Esto se da cuando existe una escasez de recursos e incertidumbre. Una condición que promueve el conflicto es la incertidumbre. Cuando los individuos no están seguros de su estatus en una organización se vuelven muy ansiosos y tendientes al conflicto. Este tipo de “conflicto por frustración” muchas veces radica en los cambios repetidos y rápidos. Si las asignaciones de actividades, la filosofía de la dirección, los procedimientos de rendición de cuentas y las líneas de autoridad cambian con frecuencia, los miembros encuentran difícil hacer frente al estrés resultante. Los conflictos agudos y amargos pueden brotar de modo violento y fácil sobre problemas aparentemente triviales.

Algo importante de la investigación fundamental de Geert Hofstede (1980) acerca de los valores culturales, sugiere cómo las personas procedentes de cualquier ambiente cultural pueden atraer diferentes tipos de conflicto. Por ejemplo, una de las principales dimensiones de los valores culturales que emerge de la investigación de Hofstede fue la tolerancia a la incertidumbre. En algunas culturas, como en Japón, hay gran evasión a la incertidumbre, en tanto que otras culturas, como Estados Unidos son mucho más tolerantes a este factor.

### *3.13.2. Métodos para el manejo de conflictos.*

Al haber examinado varios tipos de conflicto en términos de su foco y recursos, centraremos nuestra atención a los métodos comunes para manejar conflictos de cualquier tipo. Según se reveló en el cuestionario de pre evaluación, las respuestas de las personas a las confrontaciones interpersonales tienden a caer en cinco categorías: coacción, complacencia, evasión, compromiso y colaboración. Estos cinco métodos del conflicto reflejan diferentes grados de cooperación y asertividad. Se intenta una respuesta cooperativa para satisfacer las necesidades de la persona que interactúa, en tanto que una respuesta asertiva se enfoca en la necesidad persona focal. La dimensión de cooperación

refleja la importancia de la relación, en tanto que la dimensión de asertividad refleja la importancia del asunto.

El método de coacción (asertiva, no cooperativa) es un intento para satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades de otro individuo. Esto puede hacerse mediante el uso de autoridad formal, amenazas físicas, tácticas manipuladoras o haciendo caso omiso de las demandas de la otra parte. El problema con el uso repetido de este método para el manejo de conflicto es que engendra hostilidad y resentimiento en la organización. Da como resultado ganar-perder, es decir que una de las partes pierde y la otra se lleva toda la ganancia.

El método de complacencia (cooperativo, no asertivo) satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios. Por desgracia, como el caso de los consejos de administración de empresas equivocadas que descuidan sus intereses y responsabilidades para complacer los deseos de la dirección, está estrategia por lo general da como resultado la pérdida para ambas partes y a la larga puede propiciar que una de las partes se aproveche intencionalmente y disminuya el autoestima de la parte afectada. Al sentirse usado por otros para lograr sus objetivos mientras fracasa en lograr cualquier progreso para sí mismo. Da como resultado ganar-perder, una de las partes pierde todo y la otra lo gana.

El método de evasión (no cooperativa, no asertiva) descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución. Está es por lo general la respuesta de los directivos mal preparados en el aspecto emocional para manejar el estrés asociado en confrontaciones o puede reflejar el reconocimiento de que una relación no es lo suficientemente fuerte para absorber la descarga de un conflicto intenso. El uso repetido de este método ocasiona frustración considerable en los demás debido a que las cuestiones nunca parecen resolverse, los problemas en realidad difíciles se evitan debido a su alto potencial de conflicto y los subordinados que se involucran en el conflicto son amonestados por menoscabar la armonía del grupo de trabajo. El modo de evasión da como resultado pérdida-pérdida

El método de compromiso es un punto intermedio entre la asertividad y la cooperación. Un compromiso es un intento de obtener satisfacción parcial para ambas partes, en el sentido de que ambos reciben lo que quieren. Para lograr esto se pide a ambas partes que hagan sacrificios para obtener una ganancia común. Da como resultado ganar-perder.

El método de colaboración (cooperativo, asertivo) es un intento de abordar totalmente las preocupaciones de ambas partes. A menudo se le denomina de modo de “solución de problemas”, en este se busca soluciones al conflicto que sean satisfactorias para ambas partes más que encontrar una falta o culpar a alguien. En esta forma ambas partes pueden sentir que han ganado. Es la única estrategia ganar-ganar entre las cinco.

En la siguiente figura se comparan los cinco métodos de manejo de conflicto. Se exponen las bases de cada método, su objetivo, cómo se refleja ese objetivo en términos de un punto de vista expresado y su base lógica. De igual forma, se resumen los resultados probables de cada método.

Tabla 5. Comparación de los cinco métodos de manejo de conflictos.

Comparación de los cinco métodos de manejo de conflictos				
MÉTODO	OBJETIVO	PUNTO DE VISTA	BASE LOGICA	RESULTADO PROBABLE
I. Coacción	Salirse con la suya	“Sé qué es lo que está bien. No cuestiones mi juicio o autoridad”.	Es mejor arriesgarse a ocasionar algunos sentimientos molestos que abandonar un asunto con el que estás comprometido.	Usted se siente justificado pero la otra parte se siente derrotada y posiblemente humillada.
II. Evasión	Evitar tener relación con el conflicto	“Soy neutral en ese asunto.” “Déjame pensarlo”. “Este es el problema de alguien más”.	Los desacuerdos son inherentemente malos debido a que crean tensión.	Los problemas interpersonales no se resuelven, lo que origina frustración de largo plazo manifestada en diferentes formas.
III. Compromiso	Alcanzar rápido un acuerdo	“Vamos a buscar una solución con la que juntos podamos vivir, de manera que podamos seguir con nuestro trabajo”.	Los conflictos prolongados distraen a las personas de su trabajo y engendran sentimientos adversos.	Los participantes se condicionan a buscar soluciones rápidas y no efectivas.
IV. Complacencia	No molestar a la otra persona	“¿Cómo puedo ayudarte a sentirte bien en esta confrontación?”. “Mi posición no es tan importante que valga la pena arriesgarnos a malos sentimientos entre nosotros”.	Mantener armonía en las relaciones debe ser nuestra principal prioridad.	Es probable que la otra persona se aproveche de usted.
V. Colaboración	Solucionar juntos el problema	“Esta es mi posición. ¿Cuál es la tuya?”. “Estoy comprometido a encontrar la mejor solución posible.” “¿Qué es lo que los hechos sugieren?”.	Las posiciones de ambas partes son de igual importancia (aunque no necesariamente igualmente válidas). Debe ponerse en el mismo énfasis en la calidad del resultado y la justicia del proceso de toma de decisiones.	El problema es más probable que se resuelva. También ambas partes están comprometidas con la solución y están satisfechas de que han sido tratadas de forma justa.

Fuente: Whetten, David A., Cameron, Kim S. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas.

### *3.13.3. Resolución de Confrontaciones Interpersonales mediante el Método de Colaboración.*

Me centraré en mostrarles cómo es que se puede implementar de manera efectiva el método de colaboración por dos razones.

Primero, como vimos anteriormente, el método de colaboración es el mejor método general. Este método es la opción que la mayoría de los directores consideran apropiado para conflictos enfocados en el asunto como para los enfocados en las personas. La segunda razón por la que estamos haciendo énfasis en el método de colaboración es que éste es el más difícil de llevar a cabo de manera eficaz, bajo cualquier circunstancia. En el estudio de Kipnis y Schmidt (1983), la mayoría de los directivos expresaron apoyo general para el método de colaboración, pero cuando parecía que las cosas no marchaban de la manera que ellos deseaban, volvían al método directivo. Para algunos directivos es una cuestión simple y justa tanto imponer su voluntad como ceder, pero resolver las diferencias en verdad en colaboración es un proceso complicado y desafiante, por ello a continuación daremos algunas soluciones de problemas en colaboración.

Cuando dos partes en disputa acuerdan trabajar hacia una solución en colaboración, están en esencia acordando compartir una actitud o valor. Pero el desarrollo de habilidades requiere más que un ajuste de actitud: necesitamos entender las competencias reales requeridas para la resolución eficaz de conflictos. Este es el beneficio de incorporar el proceso de solución de problemas a nuestra discusión del método de colaboración. El proceso de solución de problemas, proporciona un marco estructurado para un método razonado, deliberado y ordenado para la resolución de disputas que permita a las partes en conflicto corregir su compromiso de trabajar juntos.

Los méritos de este método estructurado son en particular útiles cuando se aplica a los conflictos enfocados en las personas. En esas situaciones, es útil tener un marco para organizar sus pensamientos y disciplinar sus emociones.

A continuación se muestran los seis pasos del proceso de resolución de conflictos, adaptados a partir de la literatura sobre negociación integradora de Stroh, Northcraft y Neale (2002).

1. Establecer metas superiores. Con el fin de promover un clima de colaboración, ambas partes en una disputa necesitan enfocarse en lo que tienen en común. Al hacer más evidentes sus metas compartidas de incrementar la productividad, bajar costos, reducir el tiempo de diseño o mejorar las relaciones entre los departamentos sensibiliza a las partes acerca de los meritos de resolver sus diferencias para evitar arriesgar sus metas mutuas. El paso se caracteriza por una pregunta general: “¿Qué metas comunes nos proporcionan un contexto para estas discusiones?”.
2. Separar a las personas del problema. Una vez aclarados los beneficios mutuos que se pueden obtener al resolver de manera exitosa un conflicto, es útil centrar la atención en el asunto real inmediato: solucionar un problema. Las confrontaciones interpersonales es más probable que causen satisfacción mutua si las partes despersonalizan su desacuerdo mediante la supresión de sus deseos personales de venganza o de competitividad.
3. Enfocarse en los intereses, no en las posiciones. Las posiciones son demandas o afirmaciones y los intereses constituyen la razón detrás de las demandas. La experiencia muestra que es más fácil establecer un acuerdo en relación con los intereses, dado que tienden a ser más amplios y multifacéticos. Este paso implica una redefinición y ensanchamiento de los problemas para hacerlos más tratables. Una afirmación de colaboración característica es: “Ayúdame a entender por qué defiendes esa posición”.
4. Inventar opciones para ganancias mutuas. Este paso se centra en generar soluciones inusuales y creativas. Al enfocar la atención de ambas partes en una lluvia de ideas de alternativas, soluciones en las que ambas partes pueden estar de acuerdo, la dinámica interpersonal cambia de manera natural de competitiva a colaboradora. En este paso se puede resumir como: “Ahora que entendemos mejor las preocupaciones y objetivos subyacentes del otro, vamos a proponer formas de satisfacer ambos nuestras necesidades”.

5. Usar un criterio objetivo para evaluar alternativas. Sin importar qué tan colaboradoras puedan ser las partes, algunos intereses incompatibles están determinados a existir. Más que aferrarse a éstos como oportunidades para poner a prueba voluntades, es mucho más productivo determinar qué es justo. Esto requiere que ambas partes examinen qué tan justo deben ser juzgadas. Un cambio en el pensamiento de “obtener lo que quiero” a “decidir qué es lo que tiene más sentido” promueve una actitud abierta y razonable. Este método se caracteriza por la pregunta: “¿Cuál es la forma justa para evaluar los méritos de nuestros argumentos?”.
6. Definir el éxito en términos de ganancias reales, no de pérdidas imaginarias. Es importante reconocer que nuestra satisfacción con un resultado es afectada por estándares que usamos para juzgarlo. Al reconocer esto, quien soluciona los problemas en forma colaboradora facilita su solución al juzgar el valor de las soluciones propuestas en contra de estándares razonables. Esta perspectiva se refleja en la cuestión: “¿esté resultado constituye una mejora significativa de las condiciones actuales?”.

Este método de solución de problemas promueve la colaboración al mantener el proceso centrado en los problemas compartidos y soluciones compartidas. Esto lo debemos recordar cuando utilicemos el método de colaboración para resolver un conflicto centrado en las personas.

#### *3.13.4. Guías de conducta para la ejecución del método de colaboración.*

Guías de conducta para ejecución eficaz del método de colaboración (solución de problemas) para el manejo de conflictos. Se organizan de acuerdo a tres funciones; iniciador, quien responde (ellos tienen el mayor reto ya que son responsables de transformar una queja en una discusión de solución de problemas, requiere paciencia y confianza en sí mismo) y mediador (enfría la disputa, restablece la comunicación constructiva y ayuda a las partes a reconciliar diferencias).

Las siguientes guías proporcionan un modelo para representar las funciones de quien inicia, del que responde y del mediador, de tal forma que puede ocurrir la solución del problema.

#### INICIADOR. Identificación del problema

1. Mantener la propiedad personal del problema. Describir en forma detallada su problema en términos de comportamientos, consecuencias y sentimientos. Un modelo útil para recordar cómo expresar en forma efectiva su problema fue prescrito por Gordon (2000): “Tengo un problema. Cuando tú haces X, resulta Y, y yo me siento Z.” Mantener este modelo en mente le ayudará a prácticas de tres elementos críticos en su “expresión del problema”. Primero describa los comportamientos específicos (X) que presentan un problema para usted. Segundo, haga un esquema general de las consecuencias específicas observables (Y) de estos comportamientos. Tercero, describir los sentimientos (Z) que experimenta usted como resultado del problema.
2. Persista hasta que entienda; fomente la discusión de dos vías. Vuelva a expresar sus preocupaciones o dé ejemplos adicionales. Evite introducir temas adicionales o dejar que la frustración amargue su tono emocional. Invite al que responde a hacer preguntas y a expresar otra perspectiva.
3. Maneje con cuidado el programa. Aborde los problemas múltiples en forma creciente, a partir de los simples hasta los complejos, de lo fácil a lo difícil, de lo concreto a lo abstracto. No se estanque en un sólo asunto. Si llega a un callejón sin salida, expanda la discusión para incrementar la probabilidad de un resultado integrador.
4. Haga una petición. Enfóquese en aquéllas cosas que tengan en común (principios, metas, limitaciones) como la base para recomendar las alternativas preferidas.

#### QUIEN RESPONDE. Identificación del problema.

1. Establezca un ambiente para la solución conjunta del problema. Muestre interés y preocupación genuinos. Responda en forma empática, aun si está en desacuerdo con la queja. Responda de manera apropiada a las emociones del

iniciador. Si es necesario, deje que la persona se desahogue antes de abordar la queja.

2. Busque información adicional acerca del problema. Haga preguntas que canalicen las expresiones del iniciador de lo general a lo específico y de lo evaluativo a lo descriptivo.

3. Esté de acuerdo con algún aspecto de la queja. Señale su disposición a considerar hacer cambios mediante el acuerdo sobre hechos, percepciones, sentimientos o principios.

4. Pida sugerencias y recomendaciones. Evite debatir los méritos de una sola sugerencia, haga una lluvia de ideas sobre múltiples alternativas.

#### MEDIADOR. Identificación del problema

1. Acepte que existe un conflicto. Seleccione el escenario más apropiado (conferencias individual o conjunta) para la capacitación o hallazgo de hechos. Proponga un método de solución de problemas para resolver la disputa.

2. Mantenga una postura neutral. Asuma el rol de facilitador, no de juez. No minimice el problema ni recrimine a los disputantes por su inhabilidad para resolver sus diferencias. Sea imparcial hacia los disputantes y asuntos (a condición de que ninguna política haya sido violada). Si el correctivo es necesario, hágalo en privado.

3. Maneje la discusión para asegurar justicia. Enfoque la discusión sobre el impacto del conflicto en el desempeño y el efecto negativo de que continúe. Mantenga la discusión orientada en el asunto, no en la persona. No permita que ninguna parte domine la discusión. Haga preguntas directas para mantener el balance.

4. Explore las opciones enfocándose en los intereses que están detrás de las posiciones expresadas. Explore los “porqué” detrás de los argumentos o demandas de los disputantes. Ayude a los disputantes a ver puntos en común entre sus metas, valores y principios. Use similitudes para generar múltiples alternativas. Mantenga una forma no crítica.

## TODOS LOS ROLES. Plan de acción y seguimiento.

1. Asegúrese de que todas las partes apoyan y acuerdan un plan. Asegúrese de que el plan adecuadamente detallado (quién, qué, cómo, cuándo y dónde) y verifique la comprensión de cada acción específica y el compromiso.
2. Establezca un mecanismo para el seguimiento. Cree puntos de referencia para medir el progreso y asegurar la rendición de cuentas. Fomente la flexibilidad para ajustar el plan y reunir las circunstancias emergentes.

El conflicto es un tema difícil y controvertido. En la mayoría de las culturas, tiene connotaciones negativas porque va contra de la noción de que debiéramos convivir con las personas siendo amables y amistosas. Aunque muchas personas entienden en forma intelectual al valor del conflicto, se sienten incómodos confrontándolo. Su incomodidad puede resultar de una falta de comprensión del proceso del conflicto, así cómo manejar confrontaciones interpersonales de manera no efectiva.

## 4. HABILIDADES DE GRUPO.

Objetivo del capítulo: Conocer el significado y aspectos importantes de habilidades de grupo que los directivos tienen que aprender e implementar en sus organizaciones para lograr el éxito, satisfacción y coordinación de sus subordinados. Las habilidades a explicarse son facultamiento, formación de equipos de trabajo y liderar el cambio positivo de los subordinados.

### 4.1. Facultamiento.

Bastantes libros se orientan hacia como ayudar a los directivos a cómo controlar la conducta de los demás. Se enfocan en cómo los directivos pueden mejorar el desempeño de los empleados, engendrar conformidad o motivarlos a que logren ciertos objetivos. Por ello nos enfocaremos a habilidades que ayudan a los directivos a motivar a las personas a hacer lo que el directivo desee o a lograr poder e influencia sobre sus empleados.

El facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que cada quien quiera. Estudios demuestran que los empleados con facultamiento son más innovadores, crean productos y servicios de más alta calidad que los empleados sin facultamiento, las organizaciones son más eficaces.

El facultamiento implica ceder el control y dejar que los demás tomen decisiones, establezcan metas, logren los resultados y reciban las recompensas es decir que probablemente recibirán el crédito por el éxito. Por ello algunos directivos con alta necesidad de poder y control se enfrentan a este reto ya que no es una tarea fácil ni natural porque no nacemos sabiendo cómo se hace, requiere demasiado autosacrificio.

#### 4.1.1. *La Docena Sucia.*

Al dirigir las organizaciones los directivos se tropiezan con ambientes predecibles y estables pero también con ambientes de turbulencia, declive, recortes, complejos y revolucionarios. De tal manera que se han identificado 12 atributos negativos de actitudes que se etiquetan como “la docena sucia”.

¿Cómo podemos esperar que una fuerza de trabajo en el entorno moderno y cambiante desarrolle las características prescritas de eficacia, es decir, ser adaptable, flexible, autónoma y automanejable? si las personas se vuelven más rígidas y resistentes en tiempos inciertos más que independientes, ¿Cómo podemos alguna vez fomentar el desempeño eficaz?

Las respuestas a estas preguntas es utilizar el facultamiento. Si los directivos son hábiles para conceder facultamiento a los trabajadores, la inercia que impulsa a las organizaciones hacia las actitudes disfuncionales de la docena sucia se contrarresta. Los trabajadores se vuelven más eficaces. El facultamiento es una clave para abrir el potencial de una fuerza de trabajo exitosa en una era de cambio caótico y condiciones de competencia creciente.

Tabla 6. La Docena Sucia: Resultados del estrés en las organizaciones.

LA DOCENA SUCIA: RESULTADOS DEL ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES	
ATRIBUTO	EXPLICACIÓN
Centralización	La toma de decisiones es atraída hacia la parte superior de la organización. Se comparte menos poder.
Respuesta a la amenaza de rigidez	Conservadora, predominan las conductas de autoprotección. Se confía en los viejos hábitos. Se resiste al cambio.
Pérdida de la innovación	Se detiene el aprendizaje de prueba y error. Emerge una baja tolerancia para el riesgo y la falta de creatividad.
Disminución de la moral	Las peleas internas y el mal humor penetran en la organización. No es divertido.
Entorno politizado	Grupos de intereses especiales se organizan y se expresan. Todo es negociado.
Pérdida de la confianza	Los líderes pierden la confianza de los subordinados. La falta de confianza predomina entre los empleados.
Aumento del conflicto	Ocurren peleas internas y competencia. Predomina la centralización personal por encima del bien de la organización.
Comunicación restringida	Sólo las buenas noticias se transmiten hacia arriba. La información no es ampliamente compartida y se mantiene muy restringida.
Falta de trabajo en equipo	El individualismo y el egoísmo inhiben el trabajo en equipo. Ocurre una falta de coordinación.
Pérdida de la lealtad	El compromiso con la organización y el líder se erosiona. El enfoque está en defenderse a sí mismo.
Líderes "chivos expiatorios"	Ocurre anemia de liderazgo mientras los líderes son criticados, las prioridades se vuelven menos claras y ocurre bloqueo mental
Perspectiva a corto plazo	Se adopta una mentalidad de crisis. Se evita una planeación y flexibilidad a largo plazo.

Fuente: Adaptado de Cameron, K.S., Whetten, D.A y Kim, M.U., 1987, Organizational dysfunctions of decline, Academy of Management Journal, 30, pp.126-138

#### *4.1.2. Raíces históricas del facultamiento.*

La palabra facultamiento ha estado en boga desde las décadas de 1980 y 1990. El concepto de facultamiento ha sido referido en muchos libros y artículos en los últimos años y se ha vuelto bastante popular el término. El facultamiento tiene raíces en las disciplinas de la psicología, la sociología y la teología, que datan de hace décadas e incluso siglos. En el campo de la psicología Adler (1998) desarrolló el concepto de motivación de dominio enfatizando la lucha que las personas tienen por la competencia en el manejo de su mundo. Conceptos similares introducidos hace varias décadas incluyen la motivación de efecto, una motivación intrínseca para hacer que las cosas sucedan White (1959); motivación de competencia, una lucha por encontrar y dominar los retos Harter (1978); y causalidad personal, un impulso por experimentar la libre agencia DeCharms (1979). En cada uno de estos estudios, los conceptos de la raíz son similares a la noción de facultamiento.

En sociología, las nociones de facultamiento han sido fundamentales para la mayor parte de los movimientos de “derechos”, por ejemplo; Derechos Civiles, Derechos de la Mujer, Derechos de los niños. En los cuales las personas hacen campañas para libertad y control de sus propias circunstancias. En esta las personas buscan el cambio social con el fin de incrementar su acceso a una condición de facultamiento.

En teología, los temas de libre albedrío contra el determinismo, libre albedrío contra sumisión, predestinación contra fe y trabajo, y el humanismo contra el positivismo han sido calurosamente debatidos durante siglos. La bibliografía más reciente sobre la “teología de la liberación” Friere y Faundez (1989) enfatiza el facultamiento de los individuos para hacerse cargo de sus propios destinos, más que confiar única y completamente en los dictados de una fuerza sobrenatural que controla todo.

El facultamiento no es un nuevo concepto, ha aparecido en diversas formas a través de la bibliografía directiva moderna. En la década de 1950, la bibliografía directiva estaba llena de prescripciones referentes a que los directivos debían ser amigables con los empleados; en la década de 1960 los directivos debían ser

sensibles a las necesidades y motivaciones de las personas; en la década de 1970 los directivos debían pedir ayuda a los empleados y en la década de 1980 los directivos debían formar equipos y mantener reuniones Byham (1998).

#### *4.1.3. Significado de facultamiento.*

Es la capacidad de hacer que los demás hagan lo que quieren. Es permitir, ayudar a las personas a desarrollar un sentido de confianza personal, ayudar a las personas a superar sentimientos de falta de poder o impotencia; significa vigorizar a las personas para que tomen acción; significa movilizar la motivación intrínseca para cumplir una actividad. Las personas que han recibido facultamiento poseen los medios para lograr algo pero además tienen un concepto de sí.

#### *4.1.4. Factores de inhibición de facultamiento.*

En su libro sobre facultamiento directivo, Peter Block (1978) señaló que el facultamiento es muy difícil de lograr. Comentó que muchos directivos y empleados están renuentes a aceptar el facultamiento, pero están aún más renuentes a ofrecerlo. Una razón para esto son las actitudes personales de los directivos, ya que en algunas ocasiones no están dispuestos a facultar a sus empleados. Estas razones pueden ser organizadas en tres categorías (Byham, 1998; Newman y Warren, 1977; Presto y Zimmerer, 1978): actitudes acerca de los subordinados, inseguridades personales y necesidad de control.

Actitudes acerca de los subordinados. Los directivos que evitan el facultamiento a los demás a menudo piensan que sus subordinados no son lo suficientemente competentes para cumplir con el trabajo, no están interesados en tomar más responsabilidades, están ya sobrecargados y son incapaces de aceptar más responsabilidades, requerirán demasiado tiempo de capacitación, o no deben participar en actividades de responsabilidades desempeñadas típicamente por el jefe. Sienten que el problema del no facultamiento reside en los

empleados y no en ellos mismos. El razonamiento es: yo estoy dispuesto a facultar a mi gente, pero ellos no quieren aceptar la responsabilidad.

Inseguridades personales. Algunos directivos temen que perderán el reconocimiento y las recompensas asociadas con el cumplimiento exitoso de actividades si las confieren a los demás. No están dispuestos a compartir sus experiencias o a comerciar secretos por el temor de perder su posición o poder. Prefieren trabajar solos en las actividades en vez de hacer que los demás participen o no están dispuestos a absorber los costos asociados con que los subordinados cometan errores. El razonamiento es: estoy dispuesto a dar facultamiento a las personas, pero cuando lo hago, o hacen un caos con las cosas o tratan de quedarse con toda la gloria.

Necesidad de control. Los directivos que no facultan o confieren poder también tienen alta necesidad de estar a cargo, de dirigir y gobernar lo que sucede. Suponen que la ausencia de una dirección clara y metas por parte del jefe, o un descuido en los controles, llevará a una confusión, frustración y fracaso por parte de los empleados. Sienten que la dirección de los superiores es obligatoria. El razonamiento es: estoy dispuesto a facultar a las personas, pero requieren instrucciones claras y un conjunto de guías precisas; de otro modo, la falta de instrucciones ocasiona confusión.

Estos razonamientos relacionados con los inhibidores, impiden a los directivos lograr el éxito asociado con un facultamiento hábil.

#### *4.1.5. Dimensiones del facultamiento.*

En uno de los mejores estudios empíricos de facultamiento Spreitzer identificó cuatro dimensiones de facultamiento. Agregándose una dimensión a su modelo con base a la investigación de Mishra (1992). Para que los directivos confieran poder a otros exitosamente, deben encontrar estos cinco atributos en aquellos a quienes piensan facultar. A continuación se explican de manera sintetizada cada uno de los cinco atributos que dan poder a los directivos para que confieran poder a otros y son dar lugar a: 1) un sentido de eficacia personal;

2) un sentido de autodeterminación; 3) un sentido de consecuencia personal; 4) un sentido de significado y 5) un sentido de confianza.

Eficacia personal, es la sensación de que se posee la capacidad y competencia para desempeñar una actividad con éxito. Las personas tienen la confianza de que pueden desempeñar adecuadamente cualquier actividad

La autodeterminación, se refiere a sentimientos de tener una elección es decir yo inicio y regulo mis actos personales. Participo voluntariamente en actividades y siento que controlo lo que me sucede. Para estas personas la suerte y circunstancias pasan a un segundo término.

Consecuencia personal, es la creencia del individuo en un momento dado en el tiempo o su capacidad de efectuar un cambio en la dirección deseada. Asimismo es la convicción de que a través de las acciones personales, alguien puede influir en lo que sucede. Sentido de tener impacto.

El sentido de significado, es la valoración del propósito o las metas de la actividad en la que se participa. Sus propios ideales y estándares se perciben como consistentes con lo que realiza. Las actividades llenas de significado crean un sentido de propósito, pasión o misión para las personas. Proporcionan una fuente de energía y entusiasmo para las personas.

Por último, las personas con facultamiento tienen sentido de responsabilidad. Tienen la confianza de que serán tratadas con justicia y equidad. Tienen confianza en que aquellos con autoridad o posiciones de poder no les harán daño o los lastimaran y que serán tratados con imparcialidad. En otras palabras es tener un sentido de seguridad personal.

#### 4.1.6. Sugerencias prácticas para facultar a los demás.

En la siguiente tabla se dan algunas acciones para facultar a los demás. Es una lista de actividades que los directivos pueden emplear para facultar a sus empleados en la organización.

Tabla 7. Sugerencias practicas para facultar a los demás.

Sugerencias practicas para facultar a los demás
<p>Expresar una visión clara y metas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crear la imagen de un futuro deseado.</li><li>• Utilizar palabras ilustradas y lenguaje emocional para describir la visión.</li><li>• Identificar acciones específicas y estrategias que llevarán a la visión.</li><li>• Establecer metas SMART.</li><li>• Asociar la visión y las metas con valores personales.</li></ul>
<p>Fomentar las experiencias de dominio personal</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dividir las actividades grandes y asignar una parte a la vez.</li><li>• Asignar las actividades simples antes que las actividades difíciles.</li><li>• Resaltar y celebrar los pequeños triunfos.</li><li>• Expandir cada vez más las responsabilidades del puesto.</li><li>• Otorgar cada vez más responsabilidad para resolver problemas.</li></ul>
<p>Modelar conductas exitosas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demostrar el cumplimiento de una actividad exitosa.</li><li>• Señalar a otras personas que han tenido éxito.</li><li>• Facilitar la interacción con otros modelos a seguir.</li><li>• Encontrar un entrenador.</li><li>• Establecer una relación de mentor.</li></ul>
<p>Proporcionar apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elogiar, alentar, expresar aprobación y reafirmar.</li><li>• Enviar cartas o notas de elogio a los miembros de familia o compañeros de trabajo.</li><li>• Proporcionar retroalimentación regular.</li><li>• Fomentar actividades sociales informales para construir cohesión.</li><li>• Supervisar menos de cerca y proporcionar relajación de tiempo.</li><li>• Realizar ceremonias de reconocimiento</li></ul>
<p>Despertar emociones positivas</p>

Sugerencias practicas para facultar a los demás	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar actividades para alentar la formación de amistades.</li> <li>• Enviar periódicamente mensajes alegres.</li> <li>• Utilizar superlativos al dar retroalimentación.</li> <li>• Resaltar la compatibilidad entre los valores personales importantes y las metas organizacionales.</li> <li>• Aclarar el impacto en el cliente final.</li> <li>• Fomentar atributos de recreación en el trabajo: metas claras, registro eficaz de resultados, sistemas de retroalimentación y conducta fuera de límites.</li> </ul>
Proporcionar información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar toda la información relevante para la actividad.</li> <li>• Proporcionar continuamente información técnica y datos objetivos.</li> <li>• Transmitir información relevante entre unidades y entre funciones.</li> <li>• Proporcionar acceso a la información o a personas con responsabilidad superior.</li> <li>• Proporcionar acceso a la información desde su fuente.</li> <li>• Aclarar los efectos de acciones en los clientes.</li> </ul>
Proporcionar recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar experiencias de capacitación y desarrollo.</li> <li>• Proporcionar apoyo técnico y administrativo.</li> <li>• Proporcionar el tiempo, espacio o equipo requerido.</li> <li>• Asegurar el acceso a las redes de información relevantes.</li> <li>• Proporcionar mayor criterio para comprometer recursos.</li> </ul>
Conexión a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar una oportunidad para interactuar directamente con quienes reciben el servicio o producto.</li> <li>• Proporcionar autoridad para resolver problemas en el momento.</li> <li>• Proporcionar retroalimentación inmediata, no filtrada y directa sobre los resultados.</li> <li>• Crear una identidad de actividad, o la oportunidad para cumplir con una actividad compleja.</li> <li>• Aclarar y medir los efectos así como los resultados</li> </ul>
Crear confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar responsabilidad y consistencia.</li> <li>• Mostrar justicia o imparcialidad y equidad.</li> <li>• Mostrar cuidado e interés personal.</li> <li>• Mostrar apertura y honestidad.</li> <li>• Mostrar competencia y experiencia.</li> </ul>

## 4.2. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.

La familia humana es un fenómeno social. Y de aquí en adelante la vida del hombre transcurrirá en la constante interacción social y el desarrollo de actividades con diversos grupos. El hombre es un ser social y su sociabilidad lo lleva a formar grupos y a integrarse en los ya formados. Tiene un sentido innato de afiliación, que se traduce en conductas de pertenencia activa, participativa y también en el gusto por los uniformes, los símbolos y distintivos personales de religión, política y deporte.

Konrad Lorenz, el famoso etólogo y premio Nobel 1973 por sus estudios de la conducta animal, destaca por contraste cómo al hombre le interesa el grupo por el grupo mismo, es decir tiene la necesidad instintiva de ser miembro de un grupo bien unido y que luche por ideales comunes.

En todas las épocas de la historia el grupo ha sido trascendental en la vida humana, pero hoy lo es más que nunca, porque las transformaciones culturales de las últimas décadas han ido conformando una macrosociedad es decir una sociedad gigantesca e imparable.

### 4.2.1. Estudio científico de los grupos.

Desde la antigüedad grandes pensadores se dedicaron a estudiar al hombre en sus interacciones con sus semejantes.

La “República” de Platón y la “Política” de Aristóteles fueron escritas en el siglo IV antes de la era cristiana. Han transcurrido milenios desde entonces. Curiosamente los estudiosos de la realidad humana se orientaron siempre a uno de los dos extremos: la macrosociedad (el pueblo, el estado, la iglesia...) y en sentido opuesto al individuo.

No hace ni 50 años que se empezó a estudiar científicamente el fenómeno intermedio: el grupo. Fue Kurt Lewin el pionero, en EUA. Una visión panorámica

de esta magna empresa incluyendo antecedentes y precursores, nos lleva a recordar cinco sabios:

Augusto Comte, filósofo francés, fundador de la sociología científica puso las bases para el estudio de la interacción entre el individuo y su medio humano tanto mediato como inmediato. Ahora bien, este último, está constituido por los grupos.

William Mc. Dougall, sociólogo inglés, analizó las múltiples influencias de los grupos en el individuo. Este autor a diferencia de Comte focalizó sus estudios en los grupos primarios.

Jakob Moreno, psiquiatra austriaco, creador del psicodrama, describió la socialización del hombre en los grupos primarios, principalmente en la familia y analizó el liderazgo como influjo de determinados individuos sobre otros en el seno de los grupos.

Kurt Lewin, psicólogo alemán, debe considerarse como el verdadero creador de la ciencia de los grupos. De ascendencia judía, emigró a EUA, en la época de Hitler. Por el año 1940 empezó en la Universidad de Harvard una serie de experimentos que deberían ser famosos en el mundo entero. Formaba grupos de amas de casa para tratar con ellas el tema de las dietas alimenticias: era un tema de actualidad, dadas las restricciones impuestas a la población en aquellos años de la Segunda Guerra Mundial. Con unos grupos usaba el método expositivo tradicional: Lewin explicaba a las señoras las necesidades del organismo según las leyes biológicas; explicaba también las propiedades de los diferentes alimentos y los procesos de asimilación, etc.

Daba a las asistentes oportunidad de hacerle preguntas y admitía toda clase de comentarios, propiciando el diálogo, presidido y dirigido por él, como maestro. Con otros grupos el método era 100% participativo; Lewin simplemente les introducía el tema, ponía a disposición de las señoras la información básica y las dejaba a sus reflexiones, discusiones y capacidad de sacar conclusiones.

Los resultados habían de llamar la atención del mundo: los grupos del primer tipo proporcionaban mínimos cambios de conducta. A pesar de la

información clara, concisa y muy científica, sólo el 3% de aquellas amas de casa, en promedio, practicaban lo que se les había enseñado, el otro 97% no había llegado al oportuno cambio de conducta.

Estos descubrimientos motivaron a Lewin a seguir estudiando los grupos y para tal efecto, fundó en 1945 en el Instituto Tecnológico de Massachusetts el Research Center for Group Dynamics. Se le llamo a Lewin “el Colón de los grupos”. Porque fue el primero que se adentro en los pasajes inexplorados de la dinámica psicosocial de este fenómeno humano tan trascendente y universal.

Carl Rogers: una vez asegurado el papel primordial del grupo como factor de cambio, había que definir las condiciones óptimas de su manejo para sacarle partido en beneficio de los individuos y de las instituciones. En esta tarea se distinguió Rogers; él y su escuela popularizaron la formación de grupos muy especiales, diseñados para aprender a vivir y desarrollarse en grupo. Se les conoce como grupos de encuentro, grupos de sensibilización o grupos “T” (training groups).

Hoy cualquier persona medianamente culta sabe y admite que los grupos son los instrumentos imprescindibles para el desarrollo de una personalidad fuerte, armónica y positiva. Todos somos miembros de múltiples equipos: en nuestro trabajo, en la casa y en la comunidad. Los equipos actualmente se están volviendo más importantes en el lugar de trabajo ya que se ha demostrado que son herramientas poderosas para mejorar el desempeño de los individuos y organizaciones. En resultado, es importante dominar el liderazgo y participación en equipos.

#### *4.2.2. Etapas de desarrollo en equipos.*

Todos los equipos progresan en etapas de desarrollo. Estas etapas ocasionan que la dinámica dentro del equipo cambie, sus relaciones con los individuos integrantes del equipo y sus comportamientos se modifican de manera significativa. Es por ello que los directivos deben ser capaces de identificar estas etapas para actuar en el tiempo y forma correcta. Las siguientes cuatro etapas

fueron clasificadas primero por Tuckman (1965) como de formación, de tormenta, de normatividad y de desempeño. Estas asignaciones son ampliamente utilizadas hoy en día (la segunda y tercera etapas de Tuckman son revertidas aquí con base en el trabajo de Greiner, 1998 y Cameron y Wetten, 1981).

En la siguiente tabla se resumen las cuatro etapas principales de desarrollo del equipo por las cuales tienen los equipos que pasar para lograr la efectividad y que los miembros se vean beneficiados de este proceso. En cada etapa predominan los restos y asuntos únicos, y al diagnosticar y manejar estos asuntos y retos un equipo madura y se vuelve más eficaz.

Tabla 8. Cuatro etapas del desarrollo de equipos.

Cuatro etapas del desarrollo de equipos	
Etapa	Explicación
Formación	El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su propósito, sus fronteras. Se deben formar relaciones y establecer la confianza. Se necesita claridad de dirección de los líderes del equipo.
Normatividad	El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciar roles, identificar expectativas para los miembros y mejorar el compromiso. Se requiere que los líderes del equipo proporcionen retroalimentación de apoyo y fomenten el compromiso con una visión.
Tormenta	El equipo se enfrenta a desacuerdos, contra dependencia y la necesidad de manejar el conflicto. Los restos incluyen violaciones de las normas del equipo y las expectativas, y superar el pensamiento grupal. Se requiere de los líderes del equipo un enfoque en la mejora del proceso, reconocimiento del logro del equipo y fomentar las relaciones de ganar-ganar.
Desempeño	El equipo se enfrenta a la necesidad de una mejora, innovación, velocidad y capitalización continua en las habilidades centrales. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, faciliten su puesta en práctica y fomenten el desempeño extraordinario.

La etapa de desempeño del desarrollo, representa el funcionamiento de equipos altamente efectivos y eficientes. Para haber llegado a esta etapa la organización ha superado temas de escepticismo, incertidumbre, falta de participación, dependencia y la centralización interna típica de la etapa primera o de formación del desarrollo. Ha logrado una visión clara, un compromiso personal con el equipo y un alto grado de lealtad y moral, y ha superado tendencias hacia el pensamiento grupal en la etapa de normatividad. Ha fomentado diferenciación y variedad, y superado tendencias hacia la contra dependencia, conflicto, polarización y falta de armonía típica de la etapa de tormenta. Ahora tiene el potencial de desarrollar los atributos de un equipo de alto desempeño.

#### *4.2.3. Atributos de equipos de alto desempeño.*

A continuación se enumeran una lista de atributos de equipos de alto desempeño, con base en la investigación resumida de Cohen y Bailey (1997), Guzzo y Dickson (1996), Hackman (1990), Katzenbach y Smith (1993), Parker (1996) y Yeatts y Hyten (1998).

Resultados de desempeño. Los equipos de alto desempeño hacen cosas. Producen algo; no sólo analizan. Sin un logro, los equipos se disuelven y se vuelven ineficaces a través del tiempo.

Propósitos y visión específicos compartidos. Cuanto más específico en propósito puede ocurrir mayor compromiso, confianza y coordinación. Los individuos no trabajan para ellos mismos; trabajan por los demás en la búsqueda de un compromiso compartido. El propósito compartido también puede ser el mismo como una visión motivadora de lo que el equipo debe lograr.

Responsabilidad interna mutua. El sentido de responsabilidad interna es mucho mayor que en cualquier responsabilidad impuesta por un jefe o alguien externo. La autoevaluación y la responsabilidad caracterizan a un equipo de alto desempeño.

Borrar las distinciones formales. Los miembros del equipo hacen lo que sea necesario para contribuir a la actividad, sin importar los títulos o posiciones

anteriores. La participación en el equipo y los roles del equipo son más predominantes que el estatus externo.

Roles de trabajos coordinados y compartidos. Los individuos siempre trabajan en coordinación con los demás en el equipo. El resultado deseado es un solo producto de grupo, no un conjunto de productos individuales.

Ineficacia que lleva a eficiencia. Debido a que los equipos permiten compartir y participar, hay influencia mutua acerca del propósito, y difuminan los límites de los roles, que al inicio pueden ser ineficientes. Conforme el equipo se desarrolla, debido a que han llegado a conocerse entre ellos tan bien y pueden anticipar los movimientos de cada uno, se vuelven mucho más eficientes que las personas que trabajan solas.

Calidad extraordinariamente alta. Los equipos producen resultados por encima de los estándares actuales de desempeño. Sorprenden y encantan a los diversos interesados con niveles de calidad no esperados y nunca antes obtenidos. Existe intolerancia a la mediocridad, así que los estándares de desempeño son muy altos.

Creatividad hacia la mejora continúa. Innovaciones a gran escala, así como pequeñas mejoras que nunca terminan, caracterizan los procesos del equipo y las actividades. La insatisfacción con el statu quo lleva a un flujo constante de ideas nuevas, experimentación y a la búsqueda de progreso.

Alta credibilidad y confianza. Los miembros del equipo confían en los demás en forma implícita, defienden a los miembros que no están presentes y forman relaciones interdependientes entre ellos. La integridad personal y la honestidad caracterizan las actividades de equipo y las interacciones de los miembros del equipo.

Claridad de las competencias fundamentales. Los talentos únicos y las ventajas estratégicas del equipo y sus miembros están claros. Las formas en las que estas capacidades se pueden utilizar para llegar a los objetivos del equipo están bien entendidas. Las actividades extrañas y las desviaciones de la misión central del equipo reciben baja prioridad.

#### *4.2.4. Guías de comportamiento para líder de equipos.*

Primero. Como líder de un equipo, debe desarrollar credibilidad como requisito previo para hacer que los miembros del equipo lo sigan, al demostrar integridad y exhibir congruencia, ser claro y consistente acerca de lo que quiere lograr, crear energía positiva al ser optimista y elogioso, construir una base de acuerdo y el desacuerdo al utilizar apropiadamente argumentos de un lado y de dos lados, alentar y dirigir a los miembros del equipo para ayudarles a mejorar y compartir información acerca del equipo mismo y de las fuentes externas alentando la participación.

Segundo. Se debe exponer una visión motivadora para el equipo, caracterizada por: elementos del hemisferio izquierdo del cerebro es decir objetivos racionales y del hemisferio derecho del cerebro (símbolos e imágenes); retos interesantes para el statu quo; lenguaje apasionado basado en principios centrales y personales y metas SMART (específicas, medibles, alineadas con la cultura del equipo, realistas pero flexibles).

Tercero. Puede desempeñar el rol de un miembro de equipo efectivo al facilitar el desempeño de la tarea mediante: dar instrucciones, buscar información, proporcionar información, desarrollar las ideas de los demás, exhortar el desempeño de la actividad, vigilar el proceso, analizar los procesos del equipo, probar la realidad de las sugerencias, aplicar las reglas del equipo y resumir los comentarios.

Cuarto. Usted puede desempeñar la función de miembro de equipo efectivo al construir relaciones entre los miembros del equipo mediante, el apoyo a los miembros del equipo, armonizando en los desacuerdos, relajando la tensión a través del humor, confrontando el comportamiento improductivo, vigorizando a los demás y desarrollando las habilidades de los miembros del equipo.

Quinto. Cuando se encuentren miembros del equipo que bloquean el desempeño del mismo con comportamientos negativos, se debe confrontar el comportamiento o aislar al miembro que lo provoca.

Sexto. Proporcionar a los miembros del equipo retroalimentación que tenga las siguientes características: enfocada en el comportamiento, no en la persona; basada en observadores y descripciones, y no en deducciones o juicios personales; relacionada con un comportamiento específico, aquí y ahora, no en un comportamiento pasado o abstracto; que comparta ideas más que dar consejos; basada en la cantidad de información dada sobre lo que el receptor desea o requiere: información que beneficie al receptor más que sólo ser un escape emocional y compartida en momentos y lugares apropiados.

Séptimo. Aprender a diagnosticar la etapa en la que su equipo esté operando con el fin de facilitar el desarrollo del equipo buscando conocer las características fundamentales de las etapas de desarrollo, formación, normatividad, tormenta y desempeño.

Octavo. En la etapa de formación, alentar la orientación a miembros del equipo, fomentar la confianza, alentar la construcción de relaciones y aclarar el propósito y las expectativas.

Noveno. En la etapa de normatividad, fomentar la unidad, mostrar apoyo, proporcionar retroalimentación y alentar el facultamiento de miembros del equipo.

Decimo. En la etapa de tormenta, manejar el conflicto, legitimar las expresiones de diferencia, fomentar la interdependencia y trabajar hacia la construcción de consenso.

Decimo primero. En la etapa de desempeño, identificar y capitalizar la competencia central del equipo, fomentar la innovación y la mejora continua, fomentar la velocidad y alentar la solución creativa de problemas y los niveles de exaltación de desempeño.

### 4.3. Liderar el cambio positivo.

La palabra liderazgo a menudo se utiliza como un término que abarca todo para describir casi cualquier comportamiento deseable que debe tener un directivo. En una organización se festejan los logros notables de líderes y se les despide cuando no tienen un buen desempeño, los presidentes y directores ejecutivos pierden sus empleos cuando los clientes eligen al competidor.

Sin embargo hablando en forma racional, la mayoría de nosotros reconocemos que hay mucho más detrás del éxito organizacional que el comportamiento del líder y también reconocemos que el liderazgo es una de las más importantes influencias para ayudar a las organizaciones a desempeñarse bien. Algo importante que debemos resaltar es que los directivos no pueden tener éxito si no son buenos líderes y los líderes no pueden tener éxito si no son buenos directivos. Las organizaciones y los individuos ya no se dan el lujo de mantenerse del status quo; ahora deben preocuparse de hacer las cosas bien y también de hacer las cosas correctas, manteniendo el sistema estable liderando el cambio y mejoramiento, manteniendo el desempeño actual, creando algo nuevo y concentrándose en el equilibrio y el control con bastante carisma. La dirección y el liderazgo eficaz son en gran medida inseparables. Las habilidades que se requieren para uno también se requieren para otro.

Liderar el cambio y mantener la estabilidad, establecer visión y cumplir con los objetivos, romper las reglas y vigilar el cumplimiento, aunque sea paradójico, son requerimientos para ser exitoso. Los individuos que son directivos eficaces también son líderes eficaces gran parte del tiempo. Las habilidades requeridas para ser eficaces como líder y directivo son idénticas.

Quinn nos ha recordado que ninguna persona es líder todo el tiempo. El liderazgo es una condición temporal en la que se exhiben ciertas habilidades y competencias. Cuando se demuestran, el liderazgo está presente. Cuando no se demuestran, el liderazgo está ausente. Las personas eligen entrar a un estado de liderazgo cuando deciden adoptar cierto estado mental y llevar a cabo ciertas habilidades fundamentales.

“Entender que el liderazgo es un estado de dinámica temporal nos lleva a una redefinición radical de cómo pensamos, actuamos y desarrollamos el liderazgo. Llegamos a descubrir que la mayor parte del tiempo, la mayoría de las personas, incluyendo directores ejecutivos, presidentes y primeros ministros, no son líderes. Descubrimos que cualquier persona puede ser un líder. La mayor parte del tiempo, ninguno de nosotros somos líderes (Quinn, 2004)”.

Entonces cada persona puede desarrollar las habilidades necesarias para liderar el cambio. Nadie nació como líder ni sin las habilidades que lo podrían facultar como líder. Por otro lado liderar un cambio incluye un conjunto de habilidades complejo y difícil de dominar, se requiere ayuda con el fin de hacerlo de forma exitosa.

Liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente.

#### *4.3.1. Habilidades para liderar el cambio positivo.*

A continuación se revisan las cinco habilidades fundamentales de dirección y las actividades requeridas para liderar eficazmente un cambio positivo.

Los líderes del cambio positivo no son todos presidentes y directores ejecutivos, ni están en posiciones tituladas o poderosas. Por lo contrario, el liderazgo más importante demostrado en las organizaciones por lo general ocurre en departamentos, divisiones y equipos, y con individuos que se encargan ellos mismos de entrar a un estado temporal de liderazgo. En otras palabras estos principios aplican tanto al director de primera vez como al ejecutivo experimentado.

Se resume el conjunto de habilidades incluidas para liderar un cambio positivo. Debido a que el cambio es tan profundo en las organizaciones, cada líder debe manejar el cambio positivo en contra de la naturaleza y en contra de las tendencias de la mayoría de los líderes. Las preocupaciones negativas enfocadas en los problemas consumen a la mayoría de los líderes y directivos. Liderar un cambio positivo requiere un conjunto de habilidades diferentes que a continuación se detallan:

1. Establecer un clima de positivismo mediante:
  - a) La creación de redes de energía positiva, colocando personas que infundan energía positiva en lugares donde los demás puedan interactuar con ellos y ser influidos por ellos.
  - b) Modelar tu misma energía positiva.
  - c) Reconocer y recompensar a quienes infunden energía positiva.
  - d) Proporcionar oportunidades para que las personas formen amistades en el trabajo.
  - e) Asegurar un clima de compasión, perdón y gratitud, permitiendo la notificación colectiva de las preocupaciones humanas, la expresión de emoción colectiva, mantener estándares elevados y mirar hacia el futuro después de los errores, proporcionar apoyo personal a las apersonas que han sido dañadas, expresar gratitud en forma notable y frecuente, incluso por las pequeñas acciones, mantener un registro de las cosas que salen bien no solo de las que salen mal.
  - f) Identificar y dar retroalimentación a las personas sobre sus fortalezas y competencias exclusivas; efectuar un proceso de retroalimentación del mejor yo interno; emplear la mayor parte del tiempo con quienes tienen un desempeño más fuerte; trabajar para capitalizar las fortalezas en vez de enfocarse en superar debilidades; utilizar cinco comentarios positivos por cada comentario negativo en sus interacciones con los demás.

2. Crear disposición en los demás para buscar un cambio positivo mediante:
  - a) Realización de un estándar de comparación de la mejor práctica y comparación del desempeño actual con los estándares más altos.
  - b) Instituir eventos simbólicos para señalar un cambio positivo.
  - c) Crear un nuevo lenguaje que ilustre el cambio positivo.
  
3. Expresar una visión de abundancia al:
  - a) Enfocarse en la creación de una desviación positiva en vez de corregir una desviación negativa.
  - b) Incluir imágenes para el hemisferio derecho y el izquierdo del cerebro.
  - c) Hacer interesante la visión.
  - d) Asegurar la credibilidad de la visión al demostrar: integridad para demostrar un conjunto consistente de principios, conocimiento en relación con las implicaciones de la visión, entusiasmo y pasión personal por la visión, asociación con los valores personales centrales, un mensaje directo y simple, lenguaje excitante y energizante.
  - e) Unir la visión a un símbolo para recordar la visión constantemente a las personas.
  
4. Generar un compromiso con la visión mediante:
  - a) Aplicar principios de trabajo recreativo asociados con la visión (definir metas claramente, asegurar la retroalimentación frecuente o continua, proporcionar oportunidad para tener una elección personal, asegurar que las reglas sean consistentes y que no cambien, proporcionar un ambiente competitivo).
  - b) Proporcionar oportunidades para que las personas se comprometan públicamente con la visión, instituir una estrategia de pequeños triunfos al encontrar algo fácil de cambiar, cambiarlo y hacerlo público, luego repetir el proceso. Comunicar la visión con frecuencia.

5. Institucionalizar la visión o crear un impulso irreversible mediante:
  - a) Convertir a los estudiantes en maestros al proporcionar oportunidades para que las personas desarrollen un punto de vista enseñable y que expresen ellos mismos la visión.
  - b) Construir un capital humano al asegurar las oportunidades de capacitación y desarrollo para que los demás sean líderes de un cambio positivo.
  - c) Identificar y establecer métricas o indicadores específicos de éxito, medidas o métodos para evaluar niveles de éxito y hechos memorables o estándares de comparación para determinar cuando haya ocurrido un progreso detectable para mantener la responsabilidad del éxito de un cambio positivo.

En resumen, institucionalizar una visión de abundancia y un cambio positivo dependen de hacerlo parte de la vida diaria y de una conducta habitual mostrada por individuos a través de la organización. No puede sobrevivir ningún cambio positivo si éste depende únicamente del líder. Por lo tanto, ayudar a las personas a desarrollar un punto de vista del cambio positivo y proporcionar oportunidades para que ellos enseñen, construir un capital humano a través de desarrollar las habilidades de liderazgo de los demás e instruir métricas, medidas y hechos memorables para asegurar la responsabilidad, son todas acciones que pueden ayudar a asegurar una institucionalización exitosa de un cambio positivo.

**CAPÍTULO 2.**  
**MODELO HOLÍSTICO DE LIDERAZGO**  
**DE JANN FREED.**

El mundo actual ha sido un lugar tumultuoso desde el año 2000. La era de internet ha impactado espectacularmente a las organizaciones y ha empañado la línea que existe entre la vida pública y la privada. La era de la información y la plataforma de internet combinadas con la autopista de la fibra óptica están aplanando el mundo.

Por si esto no fuera poco, los escándalos ocurridos en empresas estables como Enron, WorldCom, y Arthur Andersen, que las hicieron desmoronarse, han puesto en evidencia la codicia y el privilegio de ciertos líderes con pocos principios morales. Mientras tanto, el tsunami y los huracanes han dejado a miles de personas sin casa y no sabiendo que hacer con su vida. Ante estas situaciones se necesita un fuerte liderazgo. Si podemos conocer el liderazgo cuando lo vemos, entonces la falta de liderazgo también se vuelve aparente. ¿A dónde se han ido nuestros líderes?

Los modelos de liderazgo del pasado tales como la Teoría de Rasgos, los estudios de la Ohio State University, la Teoría del Ciclo de Vida, y el Modelo de Liderazgo Situacional, entre otros, proveen un contexto histórico y reflejan la forma en que las organizaciones han evolucionado, pero parecen demasiado simples para las organizaciones complejas que operan en entornos inciertos. El modelo de liderazgo de la era de producción masiva es incongruente con las necesidades y los deseos de los trabajadores de hoy en día.

A partir de Goleman (2000) se ha hecho hincapié en las habilidades humanas a través de su trabajo sobre la inteligencia emocional y esto ha abierto la necesidad de proyectar este concepto en los trabajadores a medida que crecen y envejecen en las organizaciones. Estas dinámicas propician la emergencia de nuevas formas de liderazgo para expandir las habilidades del líder hacia nuevas áreas. Nuevas contribuciones en este campo impulsan nuevos conceptos tales como la espiritualidad, la imaginación y la creatividad. El mundo tiene ahora necesidad de líderes con nuevas habilidades; gente que tenga introspección derivada de sus años de experiencia puede proveer la memoria organizacional requerida para estos tiempos inciertos. Es por esta razón que el estudio de Liderazgo Holístico fue producto de la memoria de un gran número de sabios.

Los tiempos están cambiando, los consumidores tienen una gran variedad de productos a elegir debido a la tecnología y a la globalización, pero finalmente ¿tienen una mejor vida? Muchas de nuestras prácticas administrativas modernas provienen de la era industrial, basadas en las órdenes y el control, en donde la gente es considerada como costos y las máquinas como activos. La filosofía motivacional de la zanahoria y el garrote solamente aportan miedo a las organizaciones. A medida que las organizaciones avanzan hacia la era del conocimiento las personas necesitan ser inspiradas desde adentro, dándoles sentido a su trabajo. “La motivación es un concepto de la era industrial, mientras que la inspiración es un concepto del conocimiento del trabajador que significa motivación desde adentro” (Covey S. R., 2006).

Friedman, (2005) ha identificado recientemente diez fuerzas que han contribuido a aplanar el mundo, y estas fuerzas han sido el detonador de la nueva economía en la que se mueven las organizaciones: la caída del muro de Berlín; la era de internet; la proliferación del software; las comunidades auto organizadas; el outsourcing; el offshoring; la cadena de valor; el insourcing; los buscadores de internet; y la mentalidad del teléfono y la oficina móvil. Todas estas fuerzas afectan positiva y negativamente la forma en que la gente piensa, siente y actúa.

Se debe reconocer también otra gran fuerza proveniente de las tendencias demográficas, y ésta es el incremento de la expectativa de vida de las personas. Cuando en Estados Unidos en 1900 la expectativa de vida era de 47 años, en el año 2000 se ha incrementado a 77 años. Esta nueva fase de vida le da al ser humano la posibilidad de un cambio de mentalidad. Ya que la gente vive más tiempo, espera y necesita cosas diferentes de su lugar de trabajo.

El alargamiento de la edad adulta requiere una preparación para las necesidades emocionales, físicas, psicológicas y espirituales, así como la seguridad financiera. Esta nueva mentalidad difiere de la forma de pensar que llevó al ser humano a la mitad de su existencia, en donde la educación, la carrera, la familia, el estatus, el reconocimiento y el logro eran la meta de la vida. Una vez que se alcanzaban, la gente moría. Ahora varias décadas de vida le esperan al ser humano después de alcanzar sus metas. Por esta razón para un adulto después de la mitad de vida, más que tener un balance entre trabajo y vida, la

meta se convierte en integrar las necesidades del trabajo y la vida. Existe pues una necesidad de contemplar el liderazgo de la vida y el trabajo de una forma holística.

El método que siguió Freed para encontrar un nuevo tipo de liderazgo que se caracterizaba por ser holístico fue el de contactar a 50 sabios para que contaran su historia acerca de las características de liderazgo y los atributos necesarios para que las personas puedan dirigir a las organizaciones y propiciar asimismo una vida exitosa para la gente en una economía cambiante. Los sabios entrevistados son personas con las siguientes características: manejan un liderazgo prudente y sabio; ofrecen su experiencia y sabiduría para el bienestar de la sociedad; expresan su esperanza en el futuro a través de las contribuciones que hacen a las nuevas generaciones; donan generosamente; asesoran a la gente joven; y llevan una vida que vale la pena vivirse y está llena de sentido.

La motivación que guió este estudio fue la de buscar la sabiduría de los sabios; gente con la suficiente edad como para reflexionar acerca de su trabajo y de la experiencia de vida. El autor trató de encontrar en su sabiduría aquello que es necesario para ser un líder ante los retos del mundo actual.

Las doce características que emergieron de esta investigación y que en conjunto constituyen el modelo de Liderazgo Holístico son las siguientes:

Introspección.

La introspección significa la toma de conciencia y el reconocimiento de lo que se puede lograr cuando se gana confianza en sí mismo. Los sabios que aconsejaron este estudio tienen formas creativas de ganar introspección. Sugirieron llevar un diario, asistir a retiros, practicar la meditación, el yoga, el thai chi y la oración. Es esencial aquietar la mente para ver las cosas claramente en una mayor perspectiva. La introspección también puede ser lograda a través de la autoevaluación y la realimentación. Los sabios aseguran que la introspección es el corazón de las demás variables por lo cual la colocan en el centro del modelo. Todas las demás variables fluyen hacia dentro y hacia fuera para informar a la introspección. A medida que el líder incrementa la conciencia y la introspección,

está más en contacto con su ser interior y con el deseo de tener un propósito en la vida así como de encontrarle sentido a la vida.

#### Espiritualidad.

Para el propósito de este estudio la espiritualidad ha sido definida como sentido, propósito, alma o interconexión, con algo o alguien más allá de las cosas materiales. Esta interpretación incluye a la religión, pero no es exclusivamente religión. Este concepto también incluye la necesidad de inspirar esperanza en los demás, siendo la esperanza un deseo acompañado de una expectativa confiable de su realización. Esperar algo es aspirar hacia algo, lo cual está también conectado con la palabra espíritu. El aliento en muchas tradiciones es parte del espíritu y el líder debe soplar vida en sus seguidores.

#### Sabiduría.

Sabiduría consiste en la habilidad de entender lo que es verdaderamente importante en cada momento de la vida. Aun cuando la edad provee de experiencia al luchar contra la adversidad, el simple hecho de envejecer no garantiza la sabiduría. Ya que la sabiduría depende del poder de reflexión, los líderes necesitan aprender y practicar métodos de reflexión. Los mismos métodos usados para lograr la introspección y reducir el stress pueden ser usados para la reflexión: llevar un diario, meditar y rezar. Si se encuentran vías para reflexionar y aprender de las experiencias pasadas se puede lograr iluminación y plenitud.

#### Experiencia.

Los sabios consultados describieron cómo el sentido de espiritualidad conduce a la sabiduría y está basado en la experiencia. Reflexionar en la experiencia y aprender de ella es más importante que la experiencia misma. La integración de actividades que desarrollan la toma de conciencia y la reflexión conducen a la sabiduría. De esta manera el modelo refleja la interrelación que existe entre las variables, cada una impactando a las demás. Al aprender cómo operacionalizar una variable se logra mejorar a las demás. Los líderes necesitan ser arquitectos sociales y diseñar, estructurar y modelar organizaciones para crear más sentido y significado en los trabajadores. Para que la gente pueda

desempeñarse al máximo los líderes necesitan crear entornos en donde las personas puedan crecer y tener una visión de ellas mismas a futuro; ser creativas y usar su imaginación, tomar riesgos y demostrar valentía; en donde puedan continuar su aprendizaje y crecimiento; en donde puedan encontrar sentido y renovar su fortaleza interior y donde puedan ser valoradas por su experiencia y sabiduría.

#### Visión.

La visión es una forma de pensar tomando en consideración un extenso marco que vea más allá de las organizaciones, que construya comunidades y cree diálogos y conversaciones sobre temas importantes que necesitan ser cuestionados. La visión también es importante cuando se piensa en la nueva etapa de la edad adulta. Si nosotros somos lo que hacemos, y a partir de cierto momento ya no hacemos más, ¿entonces quienes somos? Es por esta razón que la visualización a largo plazo de las cuestiones importantes en la vida debe empezar a una edad temprana de tal forma que la gente pueda ser un mejor líder de su destino.

#### Pasión.

Un tema común que emergió de los sabios fue el significado de la pasión. La pasión está muy cercana al entusiasmo, a estar despierto y alerta, a estar involucrado en un trabajo interesante en el cual se entregan los dones y talentos. Ser apasionado eleva la energía y el compromiso hacia las tareas tanto en el lugar de trabajo como en la comunidad, con el deseo de hacer bien las cosas. La pasión es el soporte de la creatividad, es el estímulo del aprendizaje y es lo que da vida a los proyectos y a las personas. Muchos de los sabios mencionaron lo valioso que es para un líder como persona iluminada afrontar el miedo a morir e ir contra la corriente de negar la presencia de la muerte. La muerte pone la vida en perspectiva. Tener una perspectiva sana de la muerte es la clave para vivir correctamente. Negar la propia muerte como individuo conduce a la decepción y a la falta de autenticidad, mientras que reconocer, aceptar, confrontar a la muerte conduce a la autenticidad al sentido, y a la valentía, en otras palabras, cuando se aprende a morir se aprende a vivir.

## Creatividad.

La creatividad y la imaginación son de vital importancia para el desarrollo de la nueva economía. Las innovaciones se realizan por el pensamiento divergente y requieren de la creatividad. La mejora continua está basada en el pensamiento divergente y en los cambios de paradigmas. El cambio de perspectivas ayuda a ver nuevas soluciones para problemas nuevos y antiguos. Debido a que la tecnología está convirtiendo al mundo en un lugar más plano, los problemas de las organizaciones se resolverán solamente con soluciones creativas de la imaginación del hombre. Esta visión holística de liderazgo es una muestra de la creatividad, por lo tanto se necesita un entorno que impulse y premie a la imaginación. La creatividad se necesita para dirigir a las organizaciones en estos tiempos inciertos y para crear vidas plenas y con sentido. La nueva edad adulta es un territorio sin descubrir lleno de retos y oportunidades a medida que la gente explora lo que significa crecer y envejecer de forma graciosa. Hay que imaginar el beneficio que tendría la gente en su sitio de trabajo si siempre acudiera al consejo de los sabios. Las organizaciones que no valoran a su gente a través de la historia y la sabiduría pierden oportunidades para explotar el conocimiento, el cual es llevado a otros lados por la rotación del personal.

## Mentoría.

La asesoría y orientación de las nuevas generaciones llamada también mentoría, ha sido un elemento importante en el desarrollo de líderes durante años, ya que compartir experiencias y reflexionar sobre las mismas es la característica de las personas generosas que han alcanzado plenitud. Dejar un legado es esencial para aquél que tiene un sentimiento de valía y seguridad en sí mismo. Muchos de los sabios consultados aludieron a la metáfora de la tribu en donde los jóvenes se reúnen alrededor del fuego para escuchar a los mayores pasar su sabiduría. Desafortunadamente, esta práctica es casi inexistente en las organizaciones y en las comunidades, las cuales se podrían beneficiar grandemente de su institución. En occidente se viven tiempos en que se ha perdido el sentido de comunidad, y se corre el peligro de que los países se conviertan en naciones de extraños sin lazos sociales.

## Ciudadanía.

La ciudadanía se refiere al reconocimiento de estar en conexión con una causa o con alguna persona más grande que uno mismo. Significa el entendimiento de crear una comunidad que se preocupe por sus integrantes, y en donde la ética incluye atender a los demás y estar en contacto con ellos. Dados los escándalos recientes y los juicios llevados a cabo para castigar a los directivos faltos de ética, los líderes se ven obligados a ser buenos ciudadanos, a través de la generosidad y de la toma de responsabilidad de la generación siguiente. La directiva empresarial necesita dedicar más tiempo a encontrar intereses más allá de las utilidades, que sobrevivan al yo, y eso requiere valentía y salirse de la zona de confort.

## Valentía.

La valentía es un fuerte compromiso emocional que involucra el corazón. Se necesita valentía para cambiar paradigmas, y para incorporar en la vida del directivo las demás variables que se han descrito en este modelo. Se necesita valentía para aprender y aceptar las transiciones de la vida y las consecuencias asociadas con dichas transiciones, y para comprender las altas y bajas de la carrera profesional y de la vida en su totalidad.

## Aprendizaje.

Los sabios enfatizaron diferentes aspectos del aprendizaje, tales como el auto aprendizaje y el desarrollo de un compromiso para aprender a todo lo largo de la vida. La gente que aprende lo hace continuamente hasta la muerte, ya que ve el aprendizaje como parte de la razón de vivir. Cuando la gente deja de aprender pronto se siente relegada y desconectada de todo. Se trata de aprender lo necesario y desaprender lo que resulta nocivo para trabajar en el nuevo entorno.

## Autenticidad.

La autenticidad incluye aspectos tales como la honestidad, la integridad, y la sinceridad. Se describe como ser real, tal como uno es, sin negar su origen o sus fallas. Para la gente que no es auténtica es difícil practicar las demás

habilidades de este modelo de liderazgo. La inteligencia emocional nos lleva a vivir una vida auténtica basada en la toma de consciencia de sí mismo y en la empatía, y esto no se puede actuar.

Las variables del modelo holístico aquí expuestas se han detallado individualmente, sin embargo, no se puede llevar a cabo la práctica de una de ellas sin que las demás estén presentes, ya que se trata de un todo y no de piezas superpuestas. Este modelo trata principalmente de las características internas que una persona debe tener para ejercer un liderazgo acorde a nuestros tiempos, pero no invalida las demás habilidades que hemos expuesto en el marco teórico de esta tesis, y menos aún resta importancia a las habilidades técnicas propias de la profesión del directivo. El Modelo Holístico es la joya de la corona de las habilidades que un directivo debe poseer, y en conjunto con las habilidades técnicas y los conocimientos previos de liderazgo, constituye el bagaje completo de virtudes que le dan éxito en el mundo de las organizaciones, y le permite entregar lo mejor de él a la sociedad.

Figura 3. Modelo Holístico de Liderazgo de Jann Freed.



(Freed, 2006)

# **CAPÍTULO 3.**

## **MÉTODO.**

## **PREÁMBULO.**

En este capítulo se define la hipótesis de la investigación, y se describen los procedimientos y la manera como se efectuó la validación inicial del instrumento para medir las habilidades directivas. La elaboración del instrumento se fundamenta en el Modelo Holístico de Liderazgo de Jann Freed.

## **1. OBJETIVO DEL ESTUDIO.**

La presente investigación tiene como objetivo principal dar a conocer los resultados de una evaluación a directivos, llevada a cabo en la ciudad de Morelia Michoacán. Nuestro objetivo fue encontrar si en base al Modelo Holístico de Liderazgo de Jann Freed las características de liderazgo y los atributos necesarios para que las personas puedan dirigir a las organizaciones y tener una vida exitosa, las doce características que constituyen su Modelo de Liderazgo Holístico, son realmente llevadas a la práctica y consideradas por los directivos de Morelia Michoacán.

## **2. HIPÓTESIS.**

Las mismas habilidades que tienen los directivos de otros países, que han sido evaluados según este modelo, serán las propias de los directivos de la ciudad de Morelia, ya que estas habilidades han sido catalogadas como universales en base al Modelo Holístico de Liderazgo de Jann Freed.

## **3. MUESTRA.**

Se estableció una muestra no probabilística de directivos a encuestar, debido a la naturaleza del estudio y a las posibilidades prácticas del investigador para realizar este estudio.

## 4. MÉTODO.

Es una investigación de tipo no experimental de corte transversal en el que se escogió a un grupo de directivos pertenecientes a la COPARMEX, otro grupo perteneciente a la CANACO y otro grupo sin afiliación específica, para evaluar sus habilidades directivas de acuerdo al Modelo Holístico de Liderazgo de Jann Freed.

El cuestionario se elaboró de acuerdo a las definiciones de cada una de las habilidades que contempla para que las personas puedan dirigir a las organizaciones y tener una vida exitosa.

Las doce características que constituyen el Modelo Holístico de Liderazgo de Jann Freed son las siguientes:

1. Introspección
2. Espiritualidad
3. Sabiduría
4. Experiencia
5. Visión
6. Pasión
7. Creatividad
8. Mentoría
9. Ciudadanía
10. Valentía
11. Aprendizaje
12. Autenticidad

Se elaboró una primera versión del cuestionario que fue revisada por el asesor y contestada en una primera prueba piloto por 5 directivos.

Posteriormente se procedió a la revisión de las preguntas por expertos en Recursos Humanos, Dirección y Administración, entre ellos la M.A. Lilia Patricia

López Vázquez, hasta dejar listo el cuestionario que aparece en el apéndice 1 y que fue el que se utilizó para el resto de la investigación. Debido a las restricciones impuestas por las circunstancias en cuanto al número de ítems, se decidió estudiar 10 de las 12 variables, dejando de lado valentía y experiencia, por considerar que la experiencia está implícita en la sabiduría, y la valentía en la autenticidad.

Dentro del cuestionario, los ítems fueron codificados por el investigador para tener un control de las variables e identificarlas correctamente al momento de procesar los datos.

En un periodo de 2 meses aproximadamente, se logró recolectar la información por medio del cuestionario, en donde el directivo tenía la opción, de escoger y determinar, según su criterio las mejores alternativas y soluciones a cada uno de los planteamientos.

Cada variable fue medida por varios ítems para no dejar ninguna duda y poder obtener la mayor cantidad de información. Se utilizó la escala de 7, para facilitar el proceso de análisis e interpretación de datos, y además, por considerar que los respondientes tenían la suficiente capacidad de discriminación como para evaluarse en un amplio rango de respuesta, como se pudo comprobar con las pruebas piloto.

Finalmente se procedió a aplicarlos en grupos e individualmente de acuerdo a las condiciones que se dieron en las empresas con los directivos. Aplicándose un total de 66 cuestionarios, de los cuales sólo 64 fueron útiles, desde la perspectiva del investigador.

Una vez que los cuestionarios fueron recabados se procedió a su análisis en el procesador SPSS (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales), versión 15.1 en español. Todos los análisis fueron realizados en junio 2009 y los resultados se presentan a continuación.

# **CAPÍTULO 4.**

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

## 1. CONFIABILIDAD.

Para determinar si el instrumento aplicado fue confiable se realizó la prueba Alfa-Cronbach que mide la consistencia interna de las preguntas y que oscila entre cero y uno, es decir, un coeficiente cero tiene nula confiabilidad, un coeficiente con valor de uno tiene una absoluta confiabilidad. Los datos mostrados la Tabla 9 muestran en su última columna los valores Alfa-Cronbach para cada una de las variables, y en los diez casos la medida está por encima de 0.5 lo cual nos arroja resultados positivos en cuanto a confiabilidad. Cabe decir que cada variable fue medida a través de varios ítems o preguntas, por lo que la confiabilidad da fe de la congruencia de las preguntas entre sí. El coeficiente total para las diez variables es de 0.732, pero si lo calculamos para los 30 ítems del instrumento, sube a 0.808, lo cual significa muy buena confiabilidad.

Tabla 9. Estadísticos Total- Elemento.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
MENTORÍA	51.3862	27.788	.273	.169	.709
VISIÓN	51.4159	26.619	.351	.424	.699
CIUDADANÍA	51.3577	25.730	.353	.376	.697
CREATIVIDAD	52.4132	24.971	.254	.188	.722
ESPIRITUALIDAD	51.5640	23.340	.510	.557	.669
PASIÓN	51.1196	23.565	.355	.437	.703
INTROSPECCIÓN	53.3894	24.269	.492	.278	.675
AUTENTICIDAD	51.0243	24.979	.583	.545	.670
APRENDIZAJE	51.6275	24.416	.397	.465	.690
SABIDURÍA	51.7783	26.223	.319	.575	.703

Tabla 10. Estadísticos de Fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.716	.732	10

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.803	.808	30

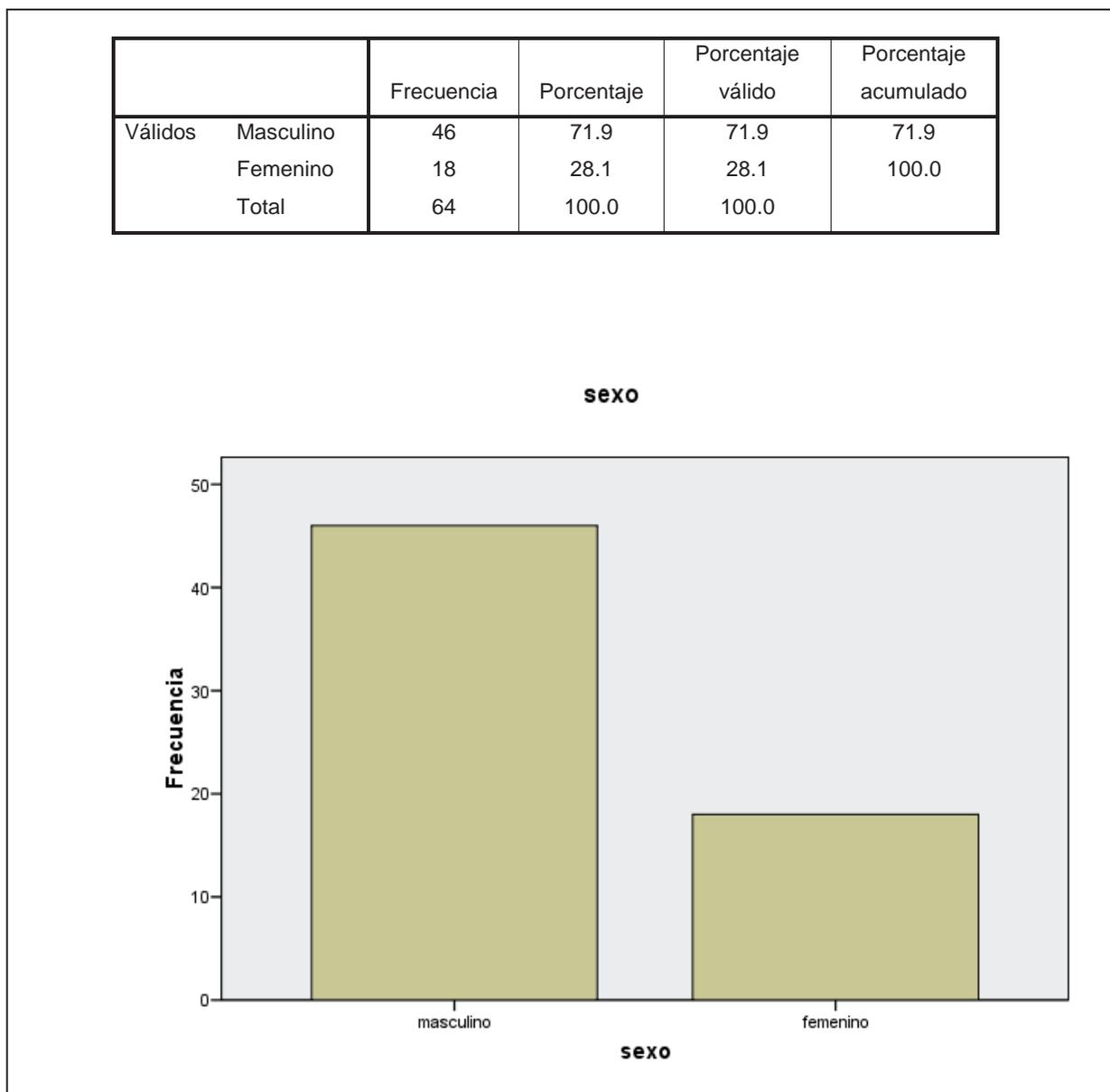
## **2. VALIDEZ.**

La validez del cuestionario se obtuvo mediante la consulta con expertos, tanto el asesor de la tesis, como la Maestra Lilia Patricia López, especialista en el área de Recursos Humanos y Motivación, dieron fe de la validez del contenido, mientras que la validez de los conceptos estaba asegurada de antemano con la investigación del propio Jann Freed.

### 3. VARIABLES DEMOGRAFICAS.

Al procesar la información encontramos que de los directivos encuestados, 72% eran hombres, y 28% mujeres, lo cual da una idea de que tradicionalmente en Morelia, los puestos de dirección son mayormente ocupados por hombres.

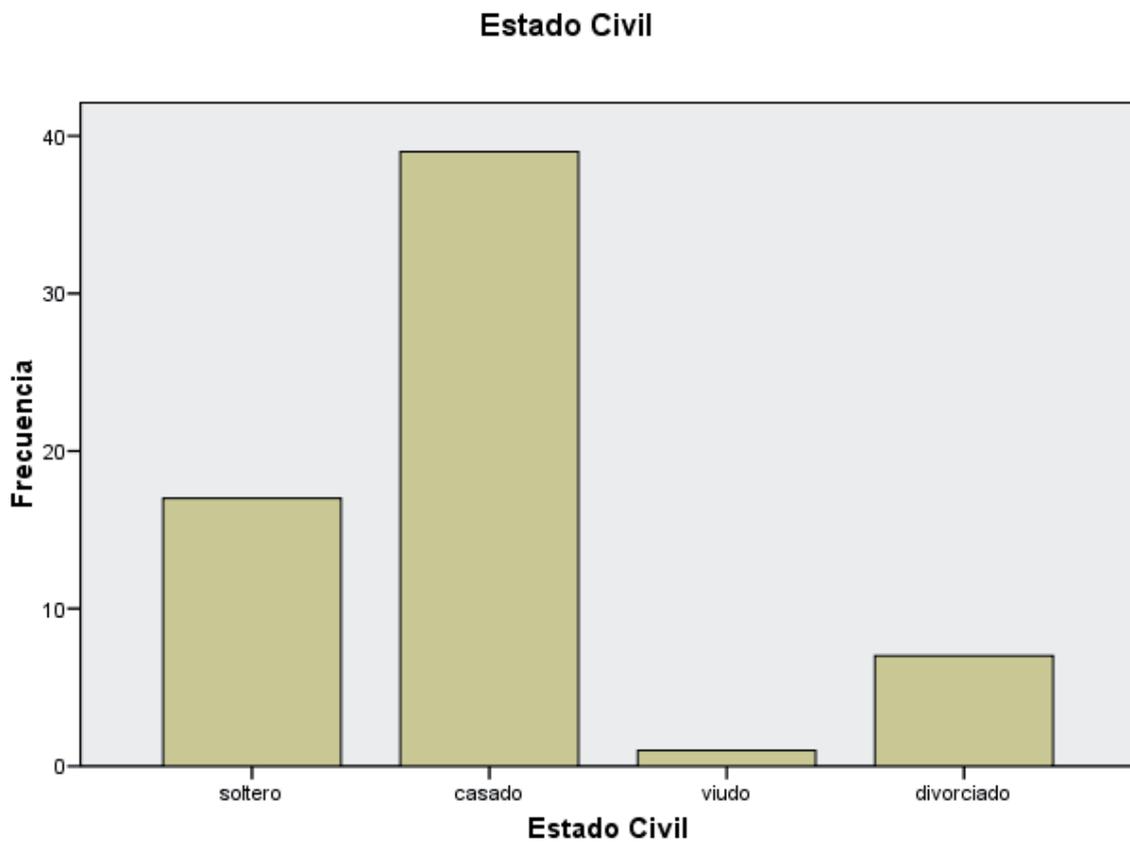
Figura 4. Resultados Estadísticos de Sexo.



En cuanto al estado civil, un 61% son casados, contra un 27% de solteros, encontrándose estos últimos entre los directivos de mando medio y entre los más jóvenes.

Figura 5. Resultados Estadísticos de Estado Civil.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	17	26.6	26.6	26.6
	Casado	39	60.9	60.9	87.5
	Viudo	1	1.6	1.6	89.1
	divorciado	7	10.9	10.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

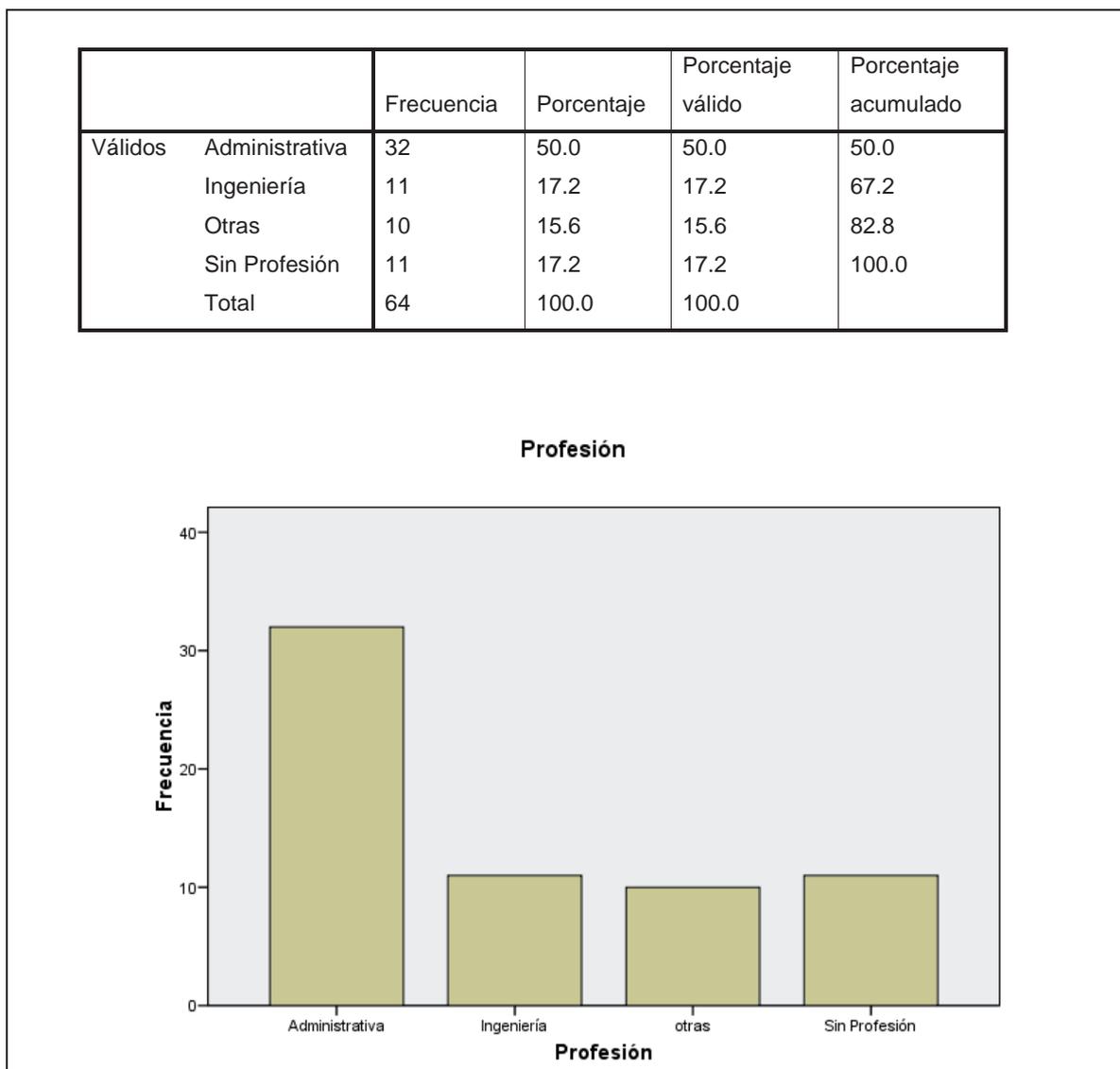


La profesión más común entre los directivos está relacionada con las carreras del área administrativa, como Contadores, Administradores, Financieros y Licenciados en Comercio Internacional. Sin embargo, un 17% de los directivos tiene formación del área de Ingeniería, principalmente en las empresas

manufactureras, en donde los conocimientos en ciencia y tecnología son indispensables para ejercer los puestos de mando.

Cabe destacar que un porcentaje similar al de los ingenieros corresponde a directivos que no han pasado por las aulas de las universidades y que han iniciado a temprana edad su propia empresa o su carrera en las organizaciones.

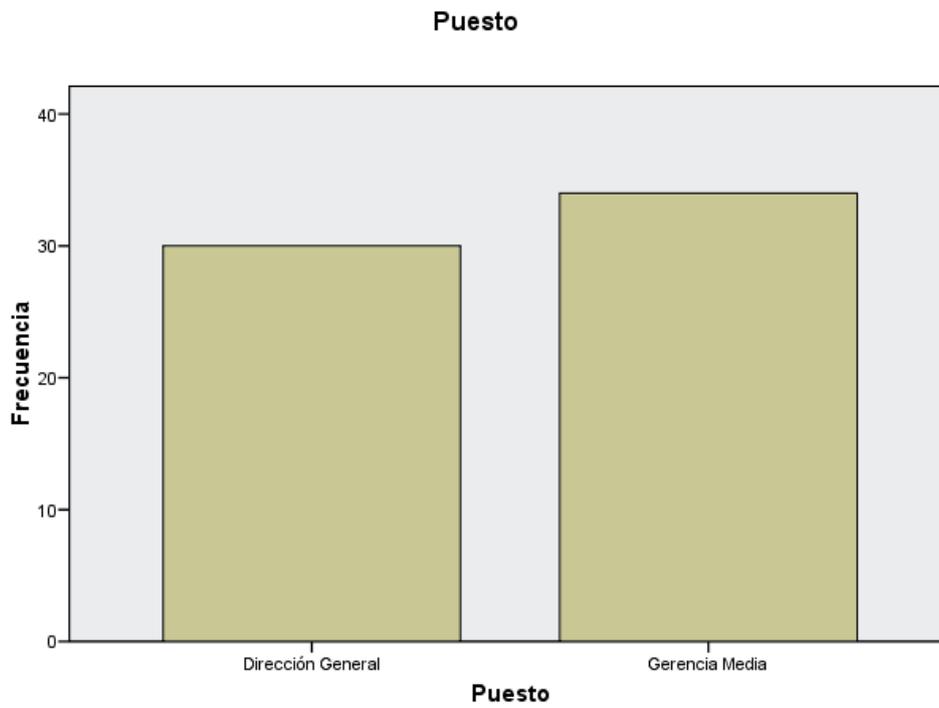
Figura 6. Resultados Estadísticos de Profesión.



Nuestra muestra incluyó solamente dos niveles de dirección: la Dirección General, y la Gerencia Media, siendo ésta última de ligeramente mayor participación en el estudio con un 53%.

Figura 7. Resultados Estadísticos de Puesto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Dirección General	30	46.9	46.9	46.9
Gerencia Media	34	53.1	53.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	



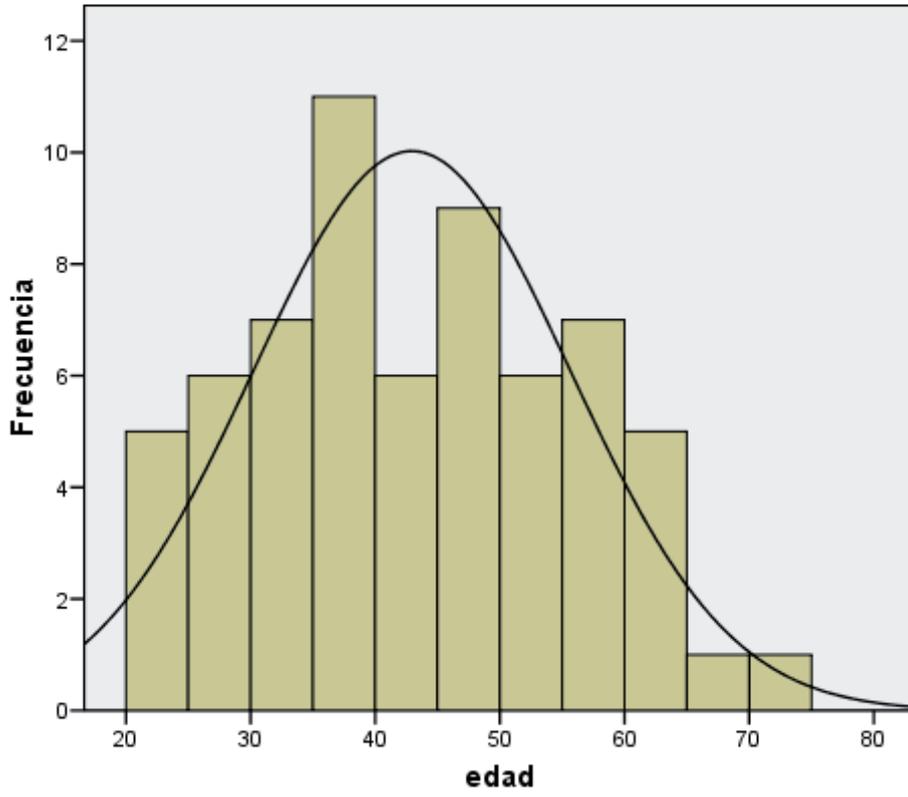
Las variables demográficas de edad y antigüedad en puestos de dirección fueron medidas en nivel ordinal en lugar de por intervalos, de tal forma que obtuvimos exactamente la edad y la antigüedad de cada uno de los 64 encuestados, y otras medidas de centralidad y dispersión que son relevantes en el estudio. La media de edad de los directivos fue de 43 años, y la mediana estuvo muy cercana, en 42 años, lo cual significa que hay tantos directivos debajo de 42 años como los hay por arriba de los 42. Como se puede observar en la tabla 7, el rango de edades es muy extenso, pues va de los 22 años hasta los 73, y la desviación estándar es de casi 13 años, lo cual nos hace ver que no existe edad para ocupar cargos directivos.

La media de antigüedad en puestos directivos es de 10 años, pero la mediana es de sólo siete años y medio, lo cual significa que la mitad de los encuestados tiene menos de siete años y medio de antigüedad en el trabajo.

Figura 8. Resultados Estadísticos de Edad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	22	1	1.6	1.6	1.6
	23	2	3.1	3.1	4.7
	24	2	3.1	3.1	7.8
	25	1	1.6	1.6	9.4
	26	2	3.1	3.1	12.5
	27	2	3.1	3.1	15.6
	29	1	1.6	1.6	17.2
	30	2	3.1	3.1	20.3
	31	1	1.6	1.6	21.9
	32	3	4.7	4.7	26.6
	34	1	1.6	1.6	28.1
	35	1	1.6	1.6	29.7
	36	3	4.7	4.7	34.4
	37	1	1.6	1.6	35.9
	38	3	4.7	4.7	40.6
	39	3	4.7	4.7	45.3
	40	1	1.6	1.6	46.9
	42	4	6.3	6.3	53.1
	43	1	1.6	1.6	54.7
	45	1	1.6	1.6	56.3
	47	4	6.3	6.3	62.5
	48	1	1.6	1.6	64.1
	49	3	4.7	4.7	68.8
	50	1	1.6	1.6	70.3
	51	1	1.6	1.6	71.9
	53	3	4.7	4.7	76.6
	54	1	1.6	1.6	78.1
	55	1	1.6	1.6	79.7
	56	2	3.1	3.1	82.8
	57	1	1.6	1.6	84.4
	58	1	1.6	1.6	85.9
	59	2	3.1	3.1	89.1
	60	1	1.6	1.6	90.6
	61	2	3.1	3.1	93.8
	62	2	3.1	3.1	96.9
	68	1	1.6	1.6	98.4
	73	1	1.6	1.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

### edad

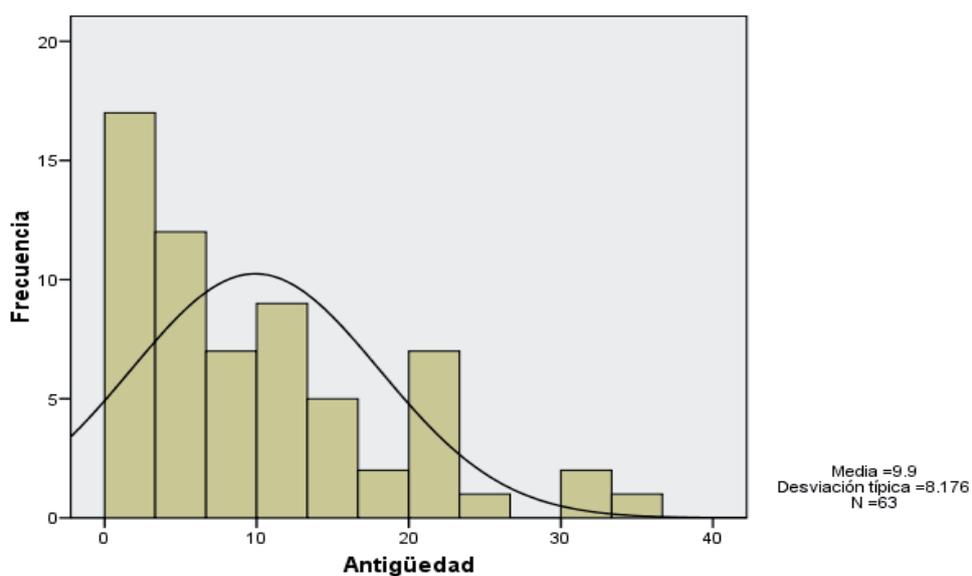


Media =42.94  
Desviación típica =12.  
734  
N =64

Figura 9. Resultados Estadísticos de Antigüedad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	1.6	1.6	1.6
	1	4	6.3	6.3	7.9
	2	1	1.6	1.6	9.5
	2	6	9.4	9.5	19.0
	3	5	7.8	7.9	27.0
	4	1	1.6	1.6	28.6
	4	4	6.3	6.3	34.9
	5	2	3.1	3.2	38.1
	6	5	7.8	7.9	46.0
	7	2	3.1	3.2	49.2
	8	4	6.3	6.3	55.6
	9	1	1.6	1.6	57.1
	10	2	3.1	3.2	60.3
	11	1	1.6	1.6	61.9
	12	3	4.7	4.8	66.7
	13	3	4.7	4.8	71.4
	14	2	3.1	3.2	74.6
	15	3	4.7	4.8	79.4
	18	2	3.1	3.2	82.5
	20	6	9.4	9.5	92.1
	22	1	1.6	1.6	93.7
	25	1	1.6	1.6	95.2
	30	2	3.1	3.2	98.4
	35	1	1.6	1.6	100.0
	Total	63	98.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.6		
Total		64	100.0		

Antigüedad



Por otro lado, siguiendo con las medidas de tendencia central, la asimetría positiva de 1.049 de la curva correspondiente nos indica una tendencia a concentrar los valores en la parte inferior de la escala, lo cual significa que hay más directivos con poca experiencia en el puesto que los de mayor experiencia. Lo anterior se puede observar en el histograma correspondiente, que, al compararlo con el de la edad, nos hace ver la diferencia entre las asimetrías de uno y de otro, siendo la edad una curva casi simétrica. En cuanto a la dispersión, la desviación estándar de ocho años en la antigüedad reduce todavía más la antigüedad de la mitad de los directivos. En ambos casos los rangos son sumamente amplios.

Tabla 11. Datos Estadísticos.

		Edad	Antigüedad
N	Válidos	64	63
	Perdidos	0	1
Media		42.94	9.90
Mediana		42.00(a)	7.50(a)
Moda		42(b)	2(b)
Desv. típ.		12.734	8.176
Asimetría		.180	1.049
Error típ. de asimetría		.299	.302
Curtosis		-.841	.640
Error típ. de curtosis		.590	.595
Mínimo		22	0
Máximo		73	35

a Calculado a partir de los datos agrupados.

b Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

#### 4. VARIABLES DEL LIDERAZGO HOLISTICO.

De las doce variables emanadas del Modelo Holístico de Liderazgo, se estudiaron diez, debido a las restricciones de espacio en el cuestionario, dejando deliberadamente fuera las variables de Valentía y Experiencia por considerarlas muy relacionadas, la primera con Ciudadanía y la segunda con Sabiduría y Aprendizaje.

Tabla 12. Estadísticos Generales.

		Estadísticos									
		INTROSP ECCIÓ	AUTENTI CIDAD	APRENDI ZAJE	SABIDURÍA	MENTORÍA	VISIÓN	CIUDADANÍA	CREATIVIDAD	ESPIRITU ALIDAD	PASIÓN
N	Válidos	63	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Perdidos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4.06	6.43	5.83	5.68	6.08	6.04	6.11	5.06	5.91	6.34
Mediana		4.00	6.67	6.00	5.50	6.20	6.17	6.33	5.00	6.33	7.00
Moda		4	7	7	6	7	6	7	4	7	7
Desv. tip.		1.005	.776	1.124	.927	.671	.793	.969	1.338	1.124	1.359
Asimetría		.254	-3.373	-1.363	-.395	-.378	-1.282	-1.330	-.051	-1.667	-3.043
Error típ. de asimetría		.302	.299	.299	.299	.299	.299	.299	.299	.299	.299
Curtosis		-.305	16.475	3.732	-.262	-.501	2.585	1.269	-1.081	4.411	9.600
Error típ. de curtosis		.595	.590	.590	.590	.590	.590	.590	.590	.590	.590
Mínimo		2	2	1	4	4	3	3	3	1	1
Máximo		6	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Las habilidades directivas de autenticidad y pasión resultaron tener los valores más elevados en los directivos encuestados, con promedios de 6.43 y 6.34 puntos respectivamente sobre 7; asimismo, la asimetría negativa de más de 3 puntos testifica una curva normal con una tendencia hacia los altos valores, como puede observarse en las gráficas correspondientes.

Por el contrario, la introspección y la creatividad obtuvieron los puntajes más bajos con 4.06 y 5.06 de promedio, respectivamente.

Estos puntajes de los dos pares de habilidades extremas nos describen a directivos muy ocupados con la operación de sus empresas a las cuales les dedican toda la pasión; ejecutivos cuyo valor de la autenticidad es primordial en su vida; que no tienen tiempo o no han adquirido el hábito de la introspección y se ven abrumados por la cantidad de asuntos a tratar aún cuando la habilidad de delegación la manejan satisfactoriamente. Una habilidad que podrían mejorar es la creatividad, ya que en términos generales se infiere la práctica de un trabajo rutinario que sigue las tendencias marcadas por otras empresas competidoras.

En cuanto al aprendizaje, sabiduría, mentoría, visión, ciudadanía y espiritualidad, estas habilidades tienen promedios de entre 5.68 y 6.08 que son puntajes elevados aún cuando no alcanzan los valores obtenidos por autenticidad y pasión. Tener estas altas calificaciones en habilidades de desarrollo humano habla de directivos comprometidos con sus empleados y con la sociedad, conscientes del entorno y de la responsabilidad social de las organizaciones.

Figura 10. Resultados Estadísticos de Introspección.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	1.6	1.6	1.6
	2	2	3.1	3.2	4.8
	3	1	1.6	1.6	6.3
	3	2	3.1	3.2	9.5
	3	5	7.8	7.9	17.5
	3	4	6.3	6.3	23.8
	3	3	4.7	4.8	28.6
	4	3	4.7	4.8	33.3
	4	3	4.7	4.8	38.1
	4	6	9.4	9.5	47.6
	4	3	4.7	4.8	52.4
	4	4	6.3	6.3	58.7
	4	7	10.9	11.1	69.8
	5	2	3.1	3.2	73.0
	5	2	3.1	3.2	76.2
	5	2	3.1	3.2	79.4
	5	2	3.1	3.2	82.5
	5	1	1.6	1.6	84.1
	5	3	4.7	4.8	88.9
	6	2	3.1	3.2	92.1
	6	1	1.6	1.6	93.7
	6	2	3.1	3.2	96.8
	6	2	3.1	3.2	100.0
	Total	63	98.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.6		
Total		64	100.0		

## INTROSPECCIÓN

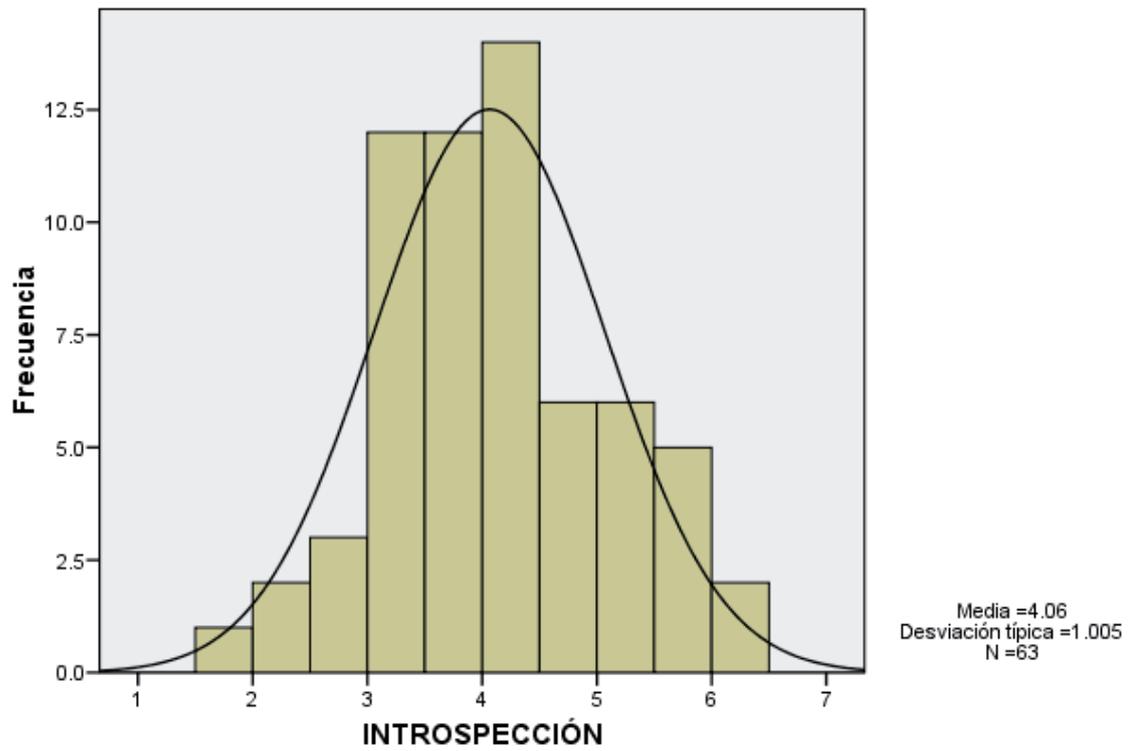


Figura 11. Resultados Estadísticos de Autenticidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	1.6	1.6	1.6
	5	1	1.6	1.6	3.1
	5	2	3.1	3.1	6.3
	6	2	3.1	3.1	9.4
	6	11	17.2	17.2	26.6
	6	8	12.5	12.5	39.1
	7	18	28.1	28.1	67.2
	7	21	32.8	32.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

### AUTENTICIDAD

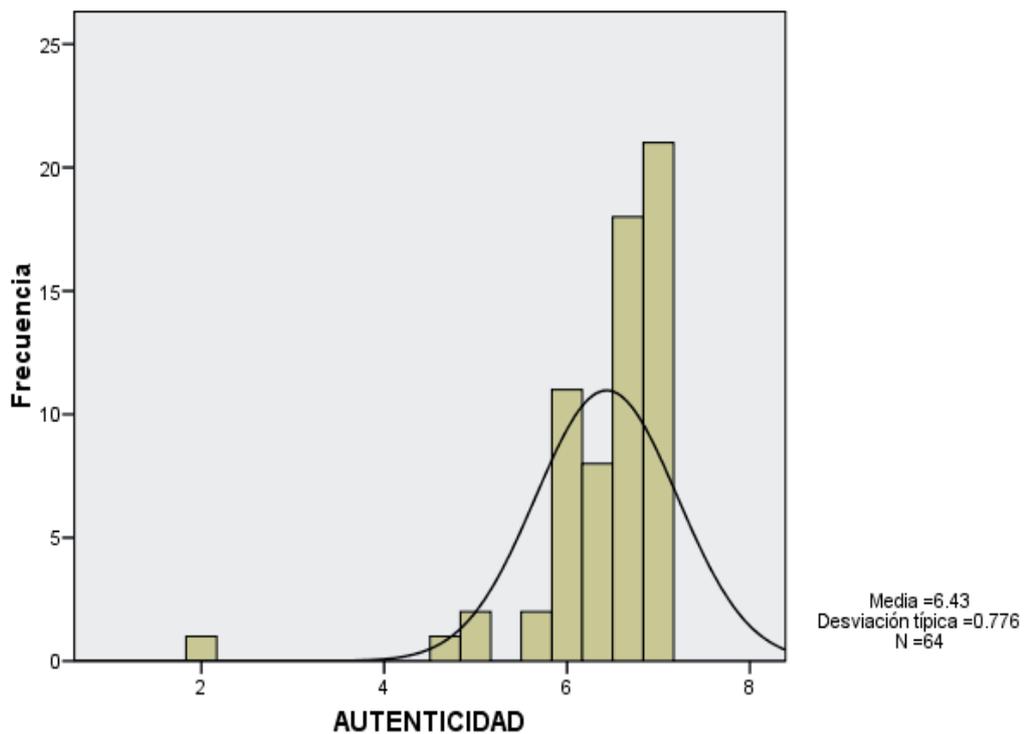


Figura 12. Resultados Estadísticos de Aprendizaje.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1.6	1.6	1.6
	4	2	3.1	3.1	4.7
	5	8	12.5	12.5	17.2
	5	9	14.1	14.1	31.3
	6	7	10.9	10.9	42.2
	6	9	14.1	14.1	56.3
	7	11	17.2	17.2	73.4
	7	17	26.6	26.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

### APRENDIZAJE

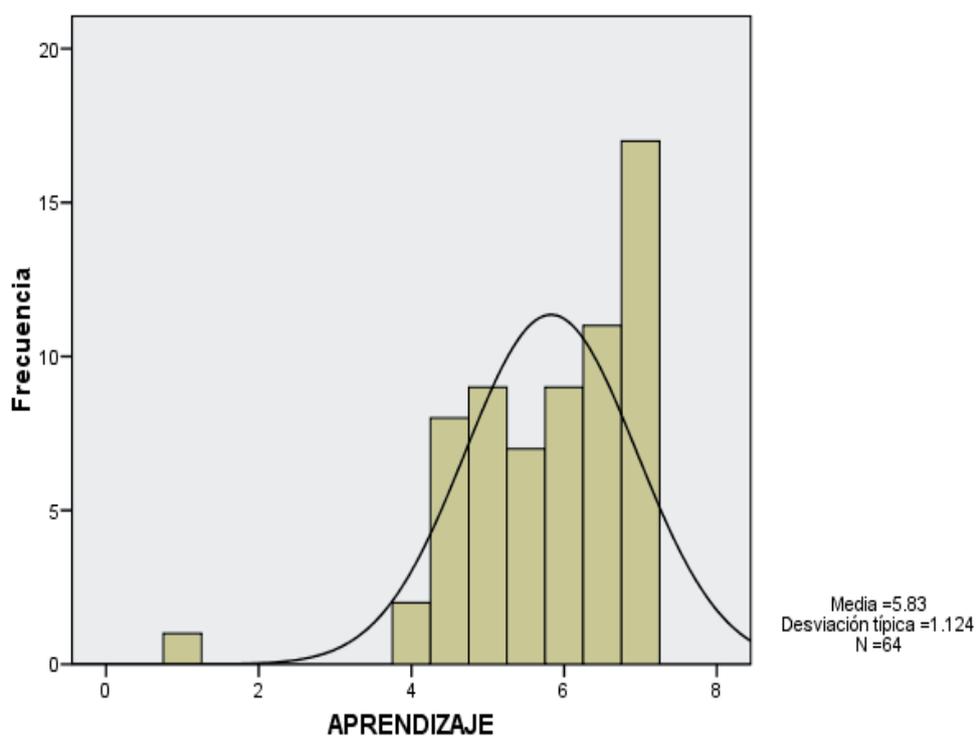


Figura 13. Resultados Estadísticos de Sabiduría.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	3	4.7	4.7	4.7
	4	1	1.6	1.6	6.3
	5	5	7.8	7.8	14.1
	5	11	17.2	17.2	31.3
	6	14	21.9	21.9	53.1
	6	11	17.2	17.2	70.3
	7	9	14.1	14.1	84.4
	7	10	15.6	15.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

### SABIDURÍA

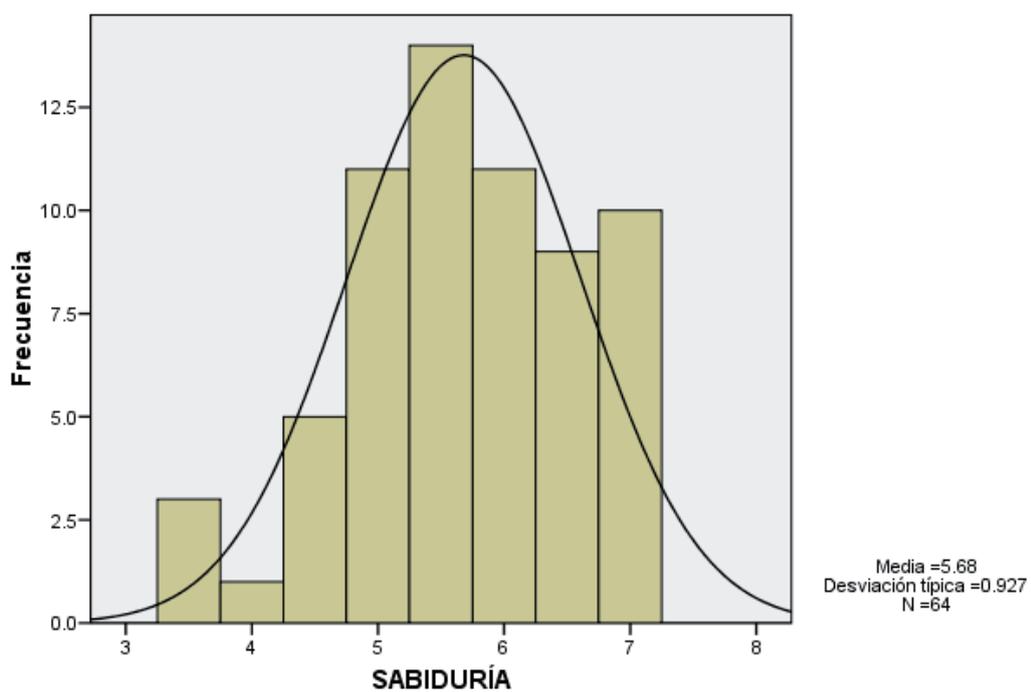


Figura 14. Resultados Estadísticos de Mentoría.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	1	1.6	1.6	1.6
	5	1	1.6	1.6	3.1
	5	1	1.6	1.6	4.7
	5	2	3.1	3.1	7.8
	5	4	6.3	6.3	14.1
	5	4	6.3	6.3	20.3
	6	5	7.8	7.8	28.1
	6	7	10.9	10.9	39.1
	6	5	7.8	7.8	46.9
	6	8	12.5	12.5	59.4
	6	9	14.1	14.1	73.4
	7	3	4.7	4.7	78.1
	7	3	4.7	4.7	82.8
	7	11	17.2	17.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

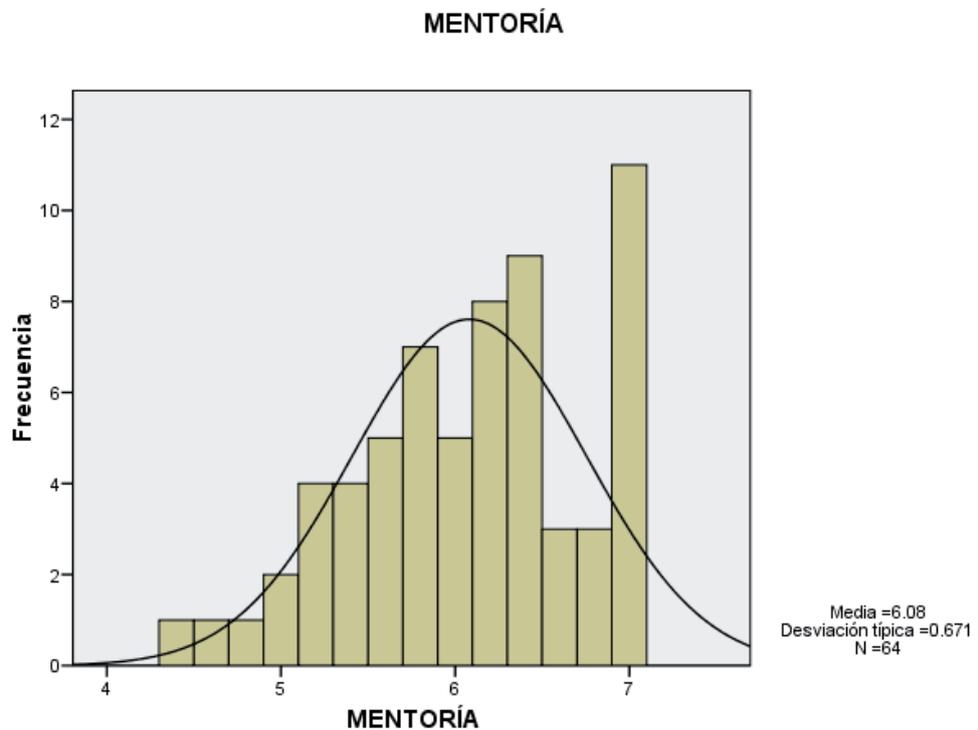


Figura 15. Resultados Estadísticos de Visión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	1	1.6	1.6	3.1
	5	4	6.3	6.3	9.4
	5	1	1.6	1.6	10.9
	5	7	10.9	10.9	21.9
	6	4	6.3	6.3	28.1
	6	14	21.9	21.9	50.0
	6	16	25.0	25.0	75.0
	7	5	7.8	7.8	82.8
	7	11	17.2	17.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**VISIÓN**

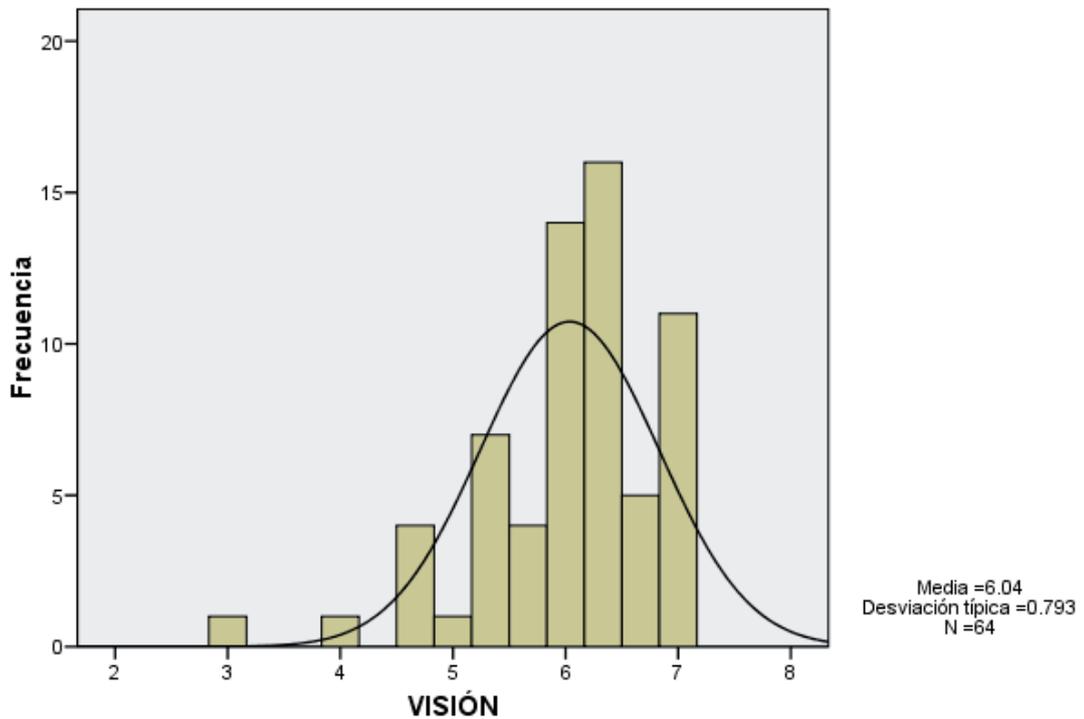


Figura 16. Resultados Estadísticos de Ciudadanía.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	1	1.6	1.6	3.1
	4	3	4.7	4.7	7.8
	4	1	1.6	1.6	9.4
	5	2	3.1	3.1	12.5
	5	1	1.6	1.6	14.1
	5	5	7.8	7.8	21.9
	6	3	4.7	4.7	26.6
	6	9	14.1	14.1	40.6
	6	10	15.6	15.6	56.3
	7	10	15.6	15.6	71.9
	7	18	28.1	28.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**CIUDADANÍA**

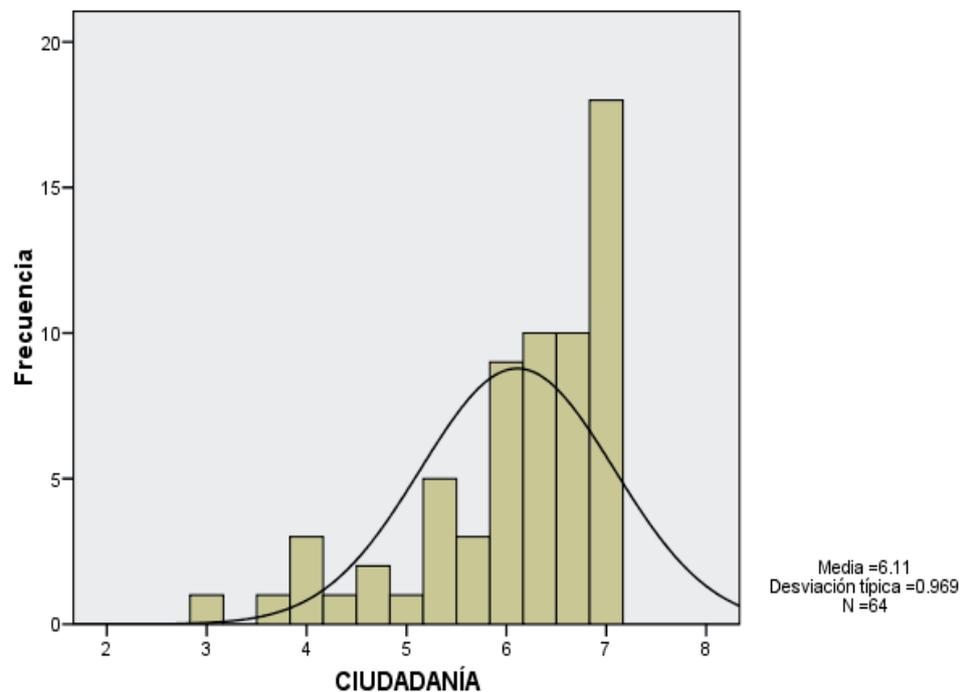


Figura 17. Resultados Estadísticos de Creatividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3	4.7	4.7	4.7
	3	2	3.1	3.1	7.8
	4	5	7.8	7.8	15.6
	4	12	18.8	18.8	34.4
	5	7	10.9	10.9	45.3
	5	6	9.4	9.4	54.7
	6	8	12.5	12.5	67.2
	6	3	4.7	4.7	71.9
	7	9	14.1	14.1	85.9
	7	9	14.1	14.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**CREATIVIDAD**

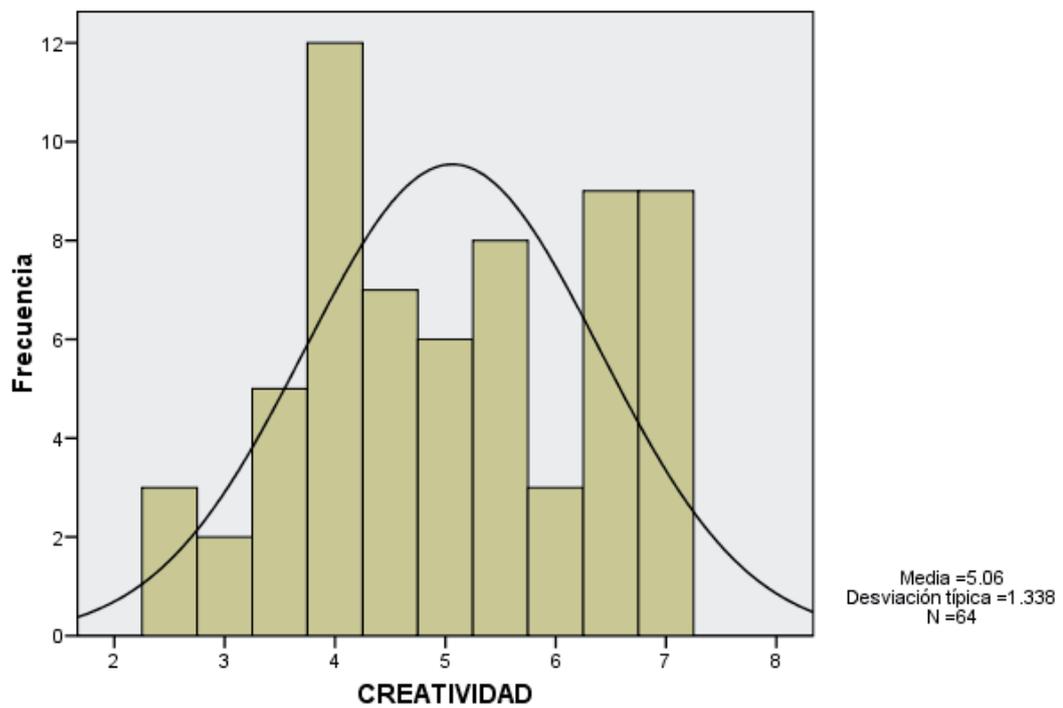


Figura 18. Resultados Estadísticos de Espiritualidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1.6	1.6	1.6
	4	6	9.4	9.4	10.9
	5	2	3.1	3.1	14.1
	5	6	9.4	9.4	23.4
	5	3	4.7	4.7	28.1
	6	6	9.4	9.4	37.5
	6	7	10.9	10.9	48.4
	6	10	15.6	15.6	64.1
	7	8	12.5	12.5	76.6
	7	15	23.4	23.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

### ESPIRITUALIDAD

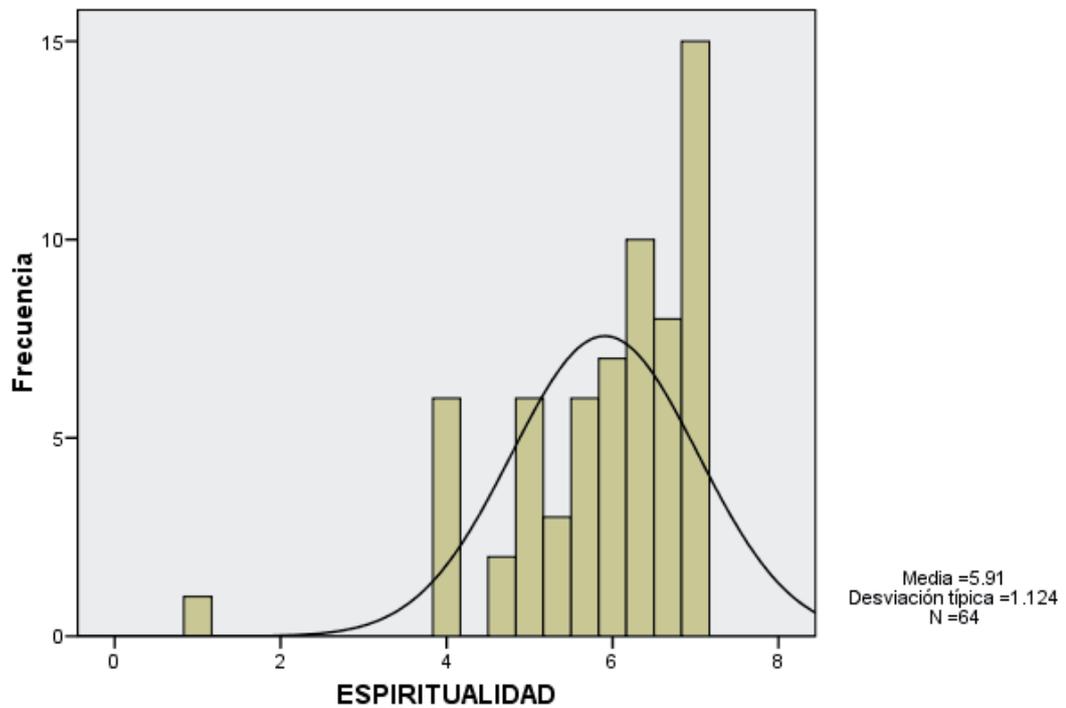
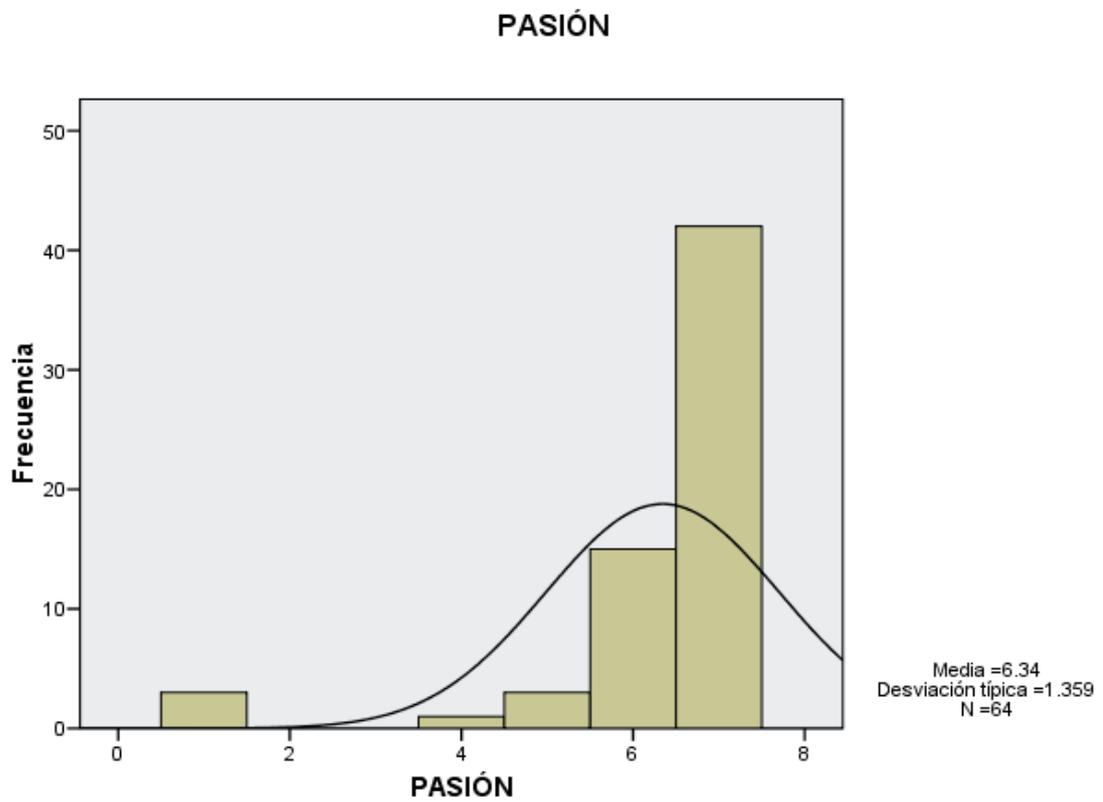


Figura 19. Resultados Estadísticos de Pasión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	4.7	4.7	4.7
	4	1	1.6	1.6	6.3
	5	3	4.7	4.7	10.9
	6	15	23.4	23.4	34.4
	7	42	65.6	65.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



## 5. COMPARACION DE HABILIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES DE LA MUESTRA.

En las tablas de contingencia aparecen los datos de recuento real de calificación de una habilidad así como los datos esperados de acuerdo a la calificación total de ambos sexos. De esta forma, se pueden hacer comparaciones entre los hombres y mujeres de la muestra, y determinar quienes se llevan las más altas calificaciones en una habilidad determinada.

Fue así que encontramos que las mujeres tienen calificaciones ligeramente superiores a las de los hombres en autenticidad, aprendizaje, mentoría, ciudadanía, espiritualidad y pasión; mientras que los hombres superan ligeramente a las mujeres en sabiduría, y tienen un empate en visión y creatividad.

Tabla 13. Contingencia sexo\* AUTENTICIDAD.

**Tabla de contingencia sexo \* AUTENTICIDAD**

			AUTENTICIDAD							Total	
			2	5	5	6	6	6	7		7
sexo	masculino	Recuento	1	1	2	2	8	8	14	10	46
		Frecuencia esperada	.7	.7	1.4	1.4	7.9	5.8	12.9	15.1	46.0
	femenino	Recuento	0	0	0	0	3	0	4	11	18
		Frecuencia esperada	.3	.3	.6	.6	3.1	2.3	5.1	5.9	18.0
Total		Recuento	1	1	2	2	11	8	18	21	64
		Frecuencia esperada	1.0	1.0	2.0	2.0	11.0	8.0	18.0	21.0	64.0

Tabla 14. Contingencia sexo\* APRENDIZAJE.

**Tabla de contingencia sexo \* APRENDIZAJE**

			APRENDIZAJE							Total	
			1	4	5	5	6	6	7		7
sexo	masculino	Recuento	1	1	8	7	4	8	7	10	46
		Frecuencia esperada	.7	1.4	5.8	6.5	5.0	6.5	7.9	12.2	46.0
	femenino	Recuento	0	1	0	2	3	1	4	7	18
		Frecuencia esperada	.3	.6	2.3	2.5	2.0	2.5	3.1	4.8	18.0
Total		Recuento	1	2	8	9	7	9	11	17	64
		Frecuencia esperada	1.0	2.0	8.0	9.0	7.0	9.0	11.0	17.0	64.0

Tabla 15. Contingencia sexo\* SABIDURIA.

Tabla de contingencia sexo \* SABIDURÍA

			SABIDURÍA								Total
			4	4	5	5	6	6	7	7	
sexo	masculino	Recuento	3	0	4	7	10	7	9	6	46
		Frecuencia esperada	2.2	.7	3.6	7.9	10.1	7.9	6.5	7.2	46.0
	femenino	Recuento	0	1	1	4	4	4	0	4	18
		Frecuencia esperada	.8	.3	1.4	3.1	3.9	3.1	2.5	2.8	18.0
Total		Recuento	3	1	5	11	14	11	9	10	64
		Frecuencia esperada	3.0	1.0	5.0	11.0	14.0	11.0	9.0	10.0	64.0

Tabla 16. Contingencia sexo\* MENTORIA.

Tabla de contingencia sexo \* MENTORÍA

			MENTORÍA												Total		
			4	5	5	5	5	5	6	6	6	7	7	7			
sexo	masculino	Recuento	0	1	0	1	4	3	5	5	4	5	7	1	3	7	46
		Frecuencia esperada	.7	.7	.7	1.4	2.9	2.9	3.6	5.0	3.6	5.8	6.5	2.2	2.2	2.2	7.9
	femenino	Recuento	1	0	1	1	0	1	0	2	1	3	2	2	0	4	18
		Frecuencia esperada	.3	.3	.3	.6	1.1	1.1	1.4	2.0	1.4	2.3	2.5	.8	.8	3.1	18.0
Total		Recuento	1	1	1	2	4	4	5	7	5	8	9	3	3	11	64
		Frecuencia esperada	1.0	1.0	1.0	2.0	4.0	4.0	5.0	7.0	5.0	8.0	9.0	3.0	3.0	11.0	64.0

Tabla 17. Contingencia sexo\* VISION.

Tabla de contingencia sexo \* VISIÓN

			VISIÓN								Total		
			3	4	5	5	5	6	6	7		7	
sexo	masculino	Recuento	0	1	4	0	5	4	10	11	4	7	46
		Frecuencia esperada	.7	.7	2.9	.7	5.0	2.9	10.1	11.5	3.6	7.9	46.0
	femenino	Recuento	1	0	0	1	2	0	4	5	1	4	18
		Frecuencia esperada	.3	.3	1.1	.3	2.0	1.1	3.9	4.5	1.4	3.1	18.0
Total		Recuento	1	1	4	1	7	4	14	16	5	11	64
		Frecuencia esperada	1.0	1.0	4.0	1.0	7.0	4.0	14.0	16.0	5.0	11.0	64.0

Tabla 18. Contingencia sexo\* CIUDADANIA.

Tabla de contingencia sexo \* CIUDADANÍA

			CIUDADANÍA											Total	
			3	4	4	4	5	5	5	6	6	6	7		7
sexo	masculino	Recuento	1	1	3	1	2	1	3	2	8	7	6	11	46
		Frecuencia esperada	.7	.7	2.2	.7	1.4	.7	3.6	2.2	6.5	7.2	7.2	12.9	46.0
	femenino	Recuento	0	0	0	0	0	0	2	1	1	3	4	7	18
		Frecuencia esperada	.3	.3	.8	.3	.6	.3	1.4	.8	2.5	2.8	2.8	5.1	18.0
Total		Recuento	1	1	3	1	2	1	5	3	9	10	10	18	64
		Frecuencia esperada	1.0	1.0	3.0	1.0	2.0	1.0	5.0	3.0	9.0	10.0	10.0	18.0	64.0

Tabla 19. Contingencia sexo\* CREATIVIDAD.

Tabla de contingencia sexo \* CREATIVIDAD

			CREATIVIDAD										Total
			3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	
sexo	masculino	Recuento	3	2	3	7	6	4	7	1	6	7	46
		Frecuencia esperada	2.2	1.4	3.6	8.6	5.0	4.3	5.8	2.2	6.5	6.5	46.0
	femenino	Recuento	0	0	2	5	1	2	1	2	3	2	18
		Frecuencia esperada	.8	.6	1.4	3.4	2.0	1.7	2.3	.8	2.5	2.5	18.0
Total	Recuento		3	2	5	12	7	6	8	3	9	9	64
	Frecuencia esperada		3.0	2.0	5.0	12.0	7.0	6.0	8.0	3.0	9.0	9.0	64.0

Tabla 20. Contingencia sexo\* ESPIRITUALIDAD.

Tabla de contingencia sexo \* ESPIRITUALIDAD

			ESPIRITUALIDAD										Total
			1	4	5	5	5	6	6	6	7	7	
sexo	masculino	Recuento	1	5	1	5	3	5	5	9	6	6	46
		Frecuencia esperada	.7	4.3	1.4	4.3	2.2	4.3	5.0	7.2	5.8	10.8	46.0
	femenino	Recuento	0	1	1	1	0	1	2	1	2	9	18
		Frecuencia esperada	.3	1.7	.6	1.7	.8	1.7	2.0	2.8	2.3	4.2	18.0
Total	Recuento		1	6	2	6	3	6	7	10	8	15	64
	Frecuencia esperada		1.0	6.0	2.0	6.0	3.0	6.0	7.0	10.0	8.0	15.0	64.0

Tabla 21. Contingencia sexo\* PASION

Tabla de contingencia sexo \* PASIÓN

			PASIÓN					Total
			1	4	5	6	7	
sexo	masculino	Recuento	3	1	3	11	28	46
		Frecuencia esperada	2.2	.7	2.2	10.8	30.2	46.0
	femenino	Recuento	0	0	0	4	14	18
		Frecuencia esperada	.8	.3	.8	4.2	11.8	18.0
Total	Recuento		3	1	3	15	42	64
	Frecuencia esperada		3.0	1.0	3.0	15.0	42.0	64.0

## 6. ESTADISTICA INFERENCIAL.

De los datos obtenidos, se calcularon las correlaciones entre las diferentes habilidades, encontrando que existe correlación entre algunas de ellas. De acuerdo a la información que aparece en el cuadro de correlaciones, se puede observar que aprendizaje y sabiduría van de la mano, como es de esperar en la vida de los seres humanos; ciudadanía y espiritualidad coinciden, pues se puede decir que la preocupación por el bienestar comunitario suele emanar de un genuino interés por los demás; asimismo, la espiritualidad se relaciona con la autenticidad, que es la característica de las personas que buscan trascender. Además, otra relación encontrada fue la de autenticidad y pasión, que al igual que aprendizaje y sabiduría, van de la mano.

Tabla 22. Correlaciones de Habilidades.

		Correlaciones									
		INTROSP ECCIÓ N	AUTENTI CIDAD	APRENDI ZAJE	SABIDURÍA	MENTORÍA	VISIÓN	CIUDADANÍA	CREATIVIDAD	ESPIRITU ALIDAD	PASIÓN
INTROSPECCIÓN	Correlación de Pearson	1	.280*	.350**	.319*	.189	.336**	.233	.196	.282*	.227
	Sig. (bilateral)		.026	.005	.011	.138	.007	.066	.123	.025	.074
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
AUTENTICIDAD	Correlación de Pearson	.280*	1	.214	.115	.094	.327**	.349**	.180	.597**	.529**
	Sig. (bilateral)	.026		.090	.367	.460	.008	.005	.155	.000	.000
	N	63	64	64	64	64	64	64	64	64	64
APRENDIZAJE	Correlación de Pearson	.350**	.214	1	.533**	.292*	.123	.018	.266*	.150	.086
	Sig. (bilateral)	.005	.090		.000	.019	.333	.891	.034	.236	.499
	N	63	64	64	64	64	64	64	64	64	64
SABIDURÍA	Correlación de Pearson	.319*	.115	.533**	1	.361**	.387**	-.069	-.012	-.070	.189
	Sig. (bilateral)	.011	.367	.000		.003	.002	.586	.923	.583	.134
	N	63	64	64	64	64	64	64	64	64	64
MENTORÍA	Correlación de Pearson	.189	.094	.292*	.361**	1	.136	.024	.173	.104	.080
	Sig. (bilateral)	.138	.460	.019	.003		.285	.853	.172	.413	.528
	N	63	64	64	64	64	64	64	64	64	64
VISIÓN	Correlación de Pearson	.336**	.327**	.123	.387**	.136	1	.167	.155	.226	-.007
	Sig. (bilateral)	.007	.008	.333	.002	.285		.187	.221	.073	.957
	N	63	64	64	64	64	64	64	64	64	64
CIUDADANÍA	Correlación de Pearson	.233	.349**	.018	-.069	.024	.167	1	.103	.586**	.321**
	Sig. (bilateral)	.066	.005	.891	.586	.853	.187		.419	.000	.010
	N	63	64	64	64	64	64	64	64	64	64
CREATIVIDAD	Correlación de Pearson	.196	.180	.266*	-.012	.173	.155	.103	1	.257*	.053
	Sig. (bilateral)	.123	.155	.034	.923	.172	.221	.419		.040	.675
	N	63	64	64	64	64	64	64	64	64	64
ESPIRITUALIDAD	Correlación de Pearson	.282*	.597**	.150	-.070	.104	.226	.586**	.257*	1	.361**
	Sig. (bilateral)	.025	.000	.236	.583	.413	.073	.000	.040		.003
	N	63	64	64	64	64	64	64	64	64	64
PASIÓN	Correlación de Pearson	.227	.529**	.086	.189	.080	-.007	.321**	.053	.361**	1
	Sig. (bilateral)	.074	.000	.499	.134	.528	.957	.010	.675	.003	
	N	63	64	64	64	64	64	64	64	64	64

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

# **CAPÍTULO 5.**

## **DISCUSIÓN.**

El hombre ha creado objetos y tecnología sorprendente pero vemos como la mayor parte del tiempo de su vida es incapaz de lograr un acuerdo con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo. La mayoría de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. Las ciencias tecnológicas se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas como consecuencia sufrimos un desequilibrio entre la tecnología y el humanismo.

México por ejemplo, cuenta con inmensos recursos estacionales, minerales, forestales, marinos, etcétera. Sin embargo se encuentra entre los países subdesarrollados, ya que somos suborganizados, subadministrados y subeducados. El problema es el recurso humano, la actitud de las personas y la educación.

Los primeros pasos de la vida se realizan en un contexto de liderazgo; los primeros dirigentes, buenos o malos, son nuestros padres. La relación mutua entre padres e hijos orienta para siempre el sentido de las nuevas vidas, inculca valores, estilos, estrategias, impulsa a la actividad y pone límites a la conducta. Esto lo ha demostrado la psicología moderna. Y lo desarrollan por igual relaciones de liderazgo: los maestros dirigen a sus alumnos y la administración al personal. Lo mismo en las empresas, fabricas, oficinas, grandes tiendas, iglesias. También en el ejercito, en el deporte y en la política, donde no hay estado sin política ni política sin dirección.

Al analizar los estudios de administración y liderazgo, confirmo que la esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficiente. Los dirigentes son el recurso fundamental pero también son el recurso más escaso de cualquier organización. Por esta razón la organización debe buscar personas que sepan manejar a la gente.

Las habilidades directivas se encuentran bajo el control del individuo, pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Los directivos eficaces, en particular deben realizar combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados es decir el éxito en lo que se hayan plateado.

Estoy de acuerdo con la teoría contemporánea del comportamiento organizacional que considera que el liderazgo es de naturaleza situacional. Ya que no creo que haya una forma de liderazgo óptima para todas las situaciones por consiguiente los directivos tienen que emplear en cada situación un estilo de liderazgo diferente. Se requiere que el líder se conduzca de modo flexible, que pueda diagnosticar el estilo de liderazgo apropiado a cada situación y que sea capaz de aplicarlo.

Un directivo debe manejar el liderazgo consistente que no significa utilizar todo el tiempo el mismo estilo, sino manejar el que convenga de acuerdo al nivel de preparación de las personas, de modo que entiendan por qué el líder muestra cierta conducta, cierto estilo. Por ejemplo: Un director es consistente si dirige a sus empleados e incluso a veces los disciplina si no se desenvuelven correctamente, pero los premia y motiva si están haciendo bien las cosas.

Un estilo óptimo de liderazgo es el que adapta su comportamiento para satisfacer las necesidades de sus empleados y de su medio. Si los empleados son distintos, hay que tratarlos de manera distinta, la eficacia depende del líder, de los seguidores y de las variables situacionales. Los directivos que se interesan en su eficacia como líderes deben aprender y reflexionar de las condiciones tanto conductuales como ambientales.

Las habilidades emocionales son fundamentales en la vida de cualquier persona. En el mundo cotidiano, ninguna inteligencia es más importante que la interpersonal. Si uno no la tiene, elegirá inadecuadamente con quien casarse, que trabajo aceptar, etcétera. Por ello debemos entrenar a los niños en las inteligencias personales desde la escuela. El autoconocimiento lo podremos encontrar cuando tengamos la capacidad de perfeccionarnos a nosotros mismos, con el adecuado manejo de uno mismo por medio del establecimiento de prioridades y metas, manejo del tiempo y manejo del estrés.

Uno de los libros que realmente me impactó y me dejó la “fuente de energía” como lo llame fue Fish! Ya que hoy en día está de moda creer que nadie debería conformarse con hacer nada salvo lo que a uno realmente le gusta. Escribir poesía, recorrer el mundo en un barco de vela, pintar. Nos decimos que la

vida es demasiado breve para malgastarla dedicando horas a un trabajo que no sea el ideal y continuamos buscando el trabajo perfecto. Fish! es una parábola, un relato inventado sobre la manera en que podemos descubrir la fuente profunda de energía, creatividad y pasión que existe dentro de todos nosotros cuando aprendemos a amar lo que hacemos, incluso si en ese momento no estamos haciendo exactamente lo que amamos. La historia de Fish! y los principios en ella expuestos muestran cómo renovar el interés de los empleados que realizan funciones administrativas de tipo logístico y de apoyo a los departamentos “estrella” de la empresa. Al emplear los cuatro puntos que nos indica el libro cualquier directivo tendrá la garantía de que sus empleados se motivaran y amarán su trabajo.

El conflicto es la sangre vital de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y fomenta el mejoramiento personal. Los académicos por lo general están de acuerdo en que algún tipo de conflicto es tanto inevitable como benéfico en las organizaciones eficaces. Es aquí donde surge la dirección eficaz que consiste en mantener un nivel óptimo de conflicto mientras se mantienen los conflictos centrados en propósitos productivos.

Coincido con Quinn que ninguna persona es líder todo el tiempo. El liderazgo es una condición temporal en la que se exhiben ciertas habilidades y competencias. Cuando se demuestran, el liderazgo está presente. Cuando no se demuestran, el liderazgo está ausente. Las personas eligen entrar a un estado de liderazgo cuando deciden adoptar cierto estado mental y llevar a cabo ciertas habilidades fundamentales.

El liderazgo es un estado temporal nos permite descubrir que la mayor parte del tiempo los directores ejecutivos, presidentes y primeros ministros, no son líderes. Por lo tanto descubrimos que cualquier persona puede ser un líder.

Entonces cada persona puede desarrollar las habilidades necesarias para liderar el cambio. Nadie nació como líder ni sin las habilidades que lo podrían facultar como líder. Por otro lado liderar un cambio incluye un conjunto de

habilidades complejo y difícil de dominar, se requiere ayuda con el fin de hacerlo de forma exitosa.

A continuación se darán a conocer los resultados arrojados por la investigación:

La presente investigación tuvo como objetivo principal dar a conocer los resultados de una evaluación a directivos, llevada a cabo en la ciudad de Morelia Michoacán. Nuestro objetivo fue encontrar si en base al Modelo Holístico de Jann Freed las características de liderazgo y los atributos necesarios para que las personas puedan dirigir a las organizaciones y tener una vida exitosa, las doce características que constituyen su Modelo de Liderazgo Holístico, son realmente llevadas a la práctica y consideradas por los directivos de Morelia Michoacán

Nuestra hipótesis fue: Las mismas habilidades que tienen los directivos de otros países, que han sido evaluados según este modelo, serán las propias de los directivos de la ciudad de Morelia, ya que estas habilidades han sido catalogadas como universales en base al Modelo Holístico de Jann Freed. Siendo nuestra hipótesis confirmada por los resultados arrojados el instrumento.

Se estableció una muestra no probabilística de directivos a encuestar, debido a la naturaleza del estudio y a las posibilidades prácticas del investigador para realizar este estudio. Se realizó una investigación de tipo no experimental de corte transversal en el que se escogió a un grupo de directivos pertenecientes a la COPARMEX, otro grupo perteneciente a la CANACO y otro grupo sin afiliación específica, para evaluar sus habilidades directivas.

El cuestionario se elaboró de acuerdo a las definiciones de cada una de las habilidades del Modelo Holístico de Liderazgo de Jann Freed que logran que las personas puedan dirigir a las organizaciones y tener una vida exitosa. Las doce características que constituyen el modelo de Liderazgo Holístico son las siguientes: Introspección, Espiritualidad, Sabiduría, Experiencia, Visión, Pasión, Creatividad, Mentoría, Ciudadanía, Valentía, Aprendizaje y Autenticidad. Explicadas a detalle en el capítulo 5.

Posteriormente se procedió a la revisión de las preguntas por expertos en Recursos Humanos, Dirección y Administración, hasta dejar listo el cuestionario que aparece en el apéndice 1 y que fue el que se utilizó para el resto de la investigación. Debido a las restricciones impuestas por las circunstancias en cuanto al número de ítems, se decidió estudiar 10 de las 12 variables, dejando de lado valentía y experiencia, por considerar que la experiencia está implícita en la sabiduría, y la valentía en la autenticidad.

Se procedió a la aplicación grupal e individual de los cuestionarios y en un periodo de 2 meses aproximadamente, se logró recolectar la información por medio del cuestionario, en donde el directivo tenía la opción, de escoger y determinar, según su criterio las mejores alternativas y soluciones a cada uno de los planteamientos. Aplicándose un total de 66 cuestionarios, de los cuales sólo 64 fueron útiles, desde la perspectiva del investigador. Una vez que los cuestionarios fueron recabados se procedió a su análisis en el procesador SPSS y los resultados se presentan a continuación.

Los resultados arrojados por la investigación fueron los siguientes:

- En cuanto a la confiabilidad de nuestro instrumento se realizó la prueba Alfa-Cronbach que mide la consistencia interna de las preguntas y que oscila entre cero y uno, es decir, un coeficiente cero tiene nula confiabilidad, un coeficiente con valor de uno tiene una absoluta confiabilidad. Cabe decir que cada variable fue medida a través de varios ítems o preguntas, por lo que la confiabilidad da fe de la congruencia de las preguntas entre sí. El coeficiente total para las diez variables (Mentoría, Visión, Ciudadanía, Creatividad, Espiritualidad, Pasión, Introspección, Autenticidad, Aprendizaje y Sabiduría) es de 0.732, si lo calculamos para los 30 ítems del instrumento, sube a 0.808, lo cual significa muy buena confiabilidad.
- La validez del cuestionario se obtuvo mediante la consulta con expertos, tanto el asesor de la tesis, como la Maestra Lilia Patricia López, especialista en el área de Recursos Humanos y Motivación, dieron fe de la

validez del contenido, mientras que la validez de los conceptos estaba asegurada de antemano con la investigación del propio Jann Freed.

- En las variables demográficas al procesar la información encontramos que de los directivos encuestados, 72% eran hombres, y 28% mujeres, lo cual da una idea de que tradicionalmente en Morelia, los puestos de dirección son mayormente ocupados por hombres.
- En cuanto al estado civil, un 61% son casados, contra un 27% de solteros, encontrándose estos últimos entre los directivos de mando medio y entre los más jóvenes.
- La profesión más común entre los directivos estuvo relacionada con las carreras del Área Administrativa, como Contadores, Administradores, Financieros y Licenciados en Comercio Internacional. Sin embargo, un 17% de los directivos tiene formación del área de Ingeniería, principalmente en las empresas manufactureras, en donde los conocimientos en ciencia y tecnología son indispensables para ejercer los puestos de mando. Cabe destacar que un porcentaje similar al de los ingenieros corresponde a directivos que no han pasado por las aulas de las universidades y que han iniciado a temprana edad su propia empresa familiar o su carrera en las organizaciones.
- Nuestra muestra incluyó solamente dos niveles de dirección: la Dirección General, y la Gerencia Media, siendo ésta última de ligeramente mayor participación en el estudio con un 53%.
- Las variables demográficas de edad y antigüedad en puestos de dirección fueron medidas en nivel ordinal en lugar de por intervalos, de tal forma que obtuvimos exactamente la edad y la antigüedad de cada uno de los 64 encuestados, y otras medidas de centralidad y dispersión que son

relevantes en el estudio. La media de edad de los directivos fue de 43 años, y la mediana estuvo muy cercana, en 42 años, lo cual significa que hay tantos directivos debajo de 42 años como los hay por arriba de los 42. El rango de edades es muy extenso, pues va de los 22 años hasta los 73, y la desviación estándar es de casi 13 años, lo cual nos hace ver que no existe edad para ocupar cargos directivos.

- La media de antigüedad en puestos directivos es de 10 años, pero la mediana es de sólo siete años y medio, lo cual significa que la mitad de los encuestados tiene menos de siete años y medio de antigüedad en el trabajo. Por otro lado, siguiendo con las medidas de tendencia central, la asimetría positiva de 1.049 de la curva correspondiente nos indica una tendencia a concentrar los valores en la parte inferior de la escala, lo cual significa que hay más directivos con poca experiencia en el puesto que los de mayor experiencia.

De las doce variables emanadas del Modelo Holístico de Liderazgo, se estudiaron diez, debido a las restricciones de espacio en el cuestionario, dejando deliberadamente fuera las variables de Valentía y Experiencia por considerarlas muy relacionadas, la primera con Ciudadanía y la segunda con Sabiduría y Aprendizaje.

- Las habilidades directivas de autenticidad y pasión resultaron tener los valores más elevados en los directivos encuestados, con promedios de 6.43 y 6.34 puntos respectivamente sobre 7; asimismo, la asimetría negativa de más de 3 puntos testifica una curva normal con una tendencia hacia los altos valores, como puede observarse en las gráficas correspondientes.
- Por el contrario, la introspección y la creatividad obtuvieron los puntajes más bajos con 4.06 y 5.06 de promedio, respectivamente. Estos puntajes

de los dos pares de habilidades extremas nos describen a directivos muy ocupados con la operación de sus empresas a las cuales les dedican toda la pasión; ejecutivos cuyo valor de la autenticidad es primordial en su vida; que no tienen tiempo o no han adquirido el hábito de la introspección y se ven abrumados por la cantidad de asuntos a tratar aún cuando la habilidad de delegación la manejan satisfactoriamente. Una habilidad que podrían mejorar es la creatividad, ya que en términos generales se infiere la práctica de un trabajo rutinario que sigue las tendencias marcadas por otras empresas competidoras.

- En cuanto al aprendizaje, sabiduría, mentoría, visión, ciudadanía y espiritualidad, estas habilidades tienen promedios de entre 5.68 y 6.08 que son puntajes elevados aún cuando no alcanzan los valores obtenidos por autenticidad y pasión. Tener estas altas calificaciones en habilidades de desarrollo humano habla de directivos comprometidos con sus empleados y con la sociedad, conscientes del entorno y de la responsabilidad social de las organizaciones.
- En las comparaciones de habilidades entre mujeres y hombres el instrumento arrojó lo siguiente: las mujeres tienen calificaciones ligeramente superiores a las de los hombres en autenticidad, aprendizaje, mentoría, ciudadanía, espiritualidad y pasión; mientras que los hombres superan ligeramente a las mujeres en sabiduría, y tienen un empate en visión y creatividad.
- De los datos obtenidos de las correlaciones entre las diferentes habilidades, se observó que aprendizaje y sabiduría van de la mano, como es de esperar en la vida de los seres humanos; ciudadanía y espiritualidad coinciden, pues se puede decir que la preocupación por el bienestar comunitario suele emanar de un genuino interés por los demás; asimismo, la espiritualidad se relaciona con la autenticidad, que es la característica de las personas que buscan trascender. Además, otra relación encontrada fue

la de autenticidad y pasión, que al igual que aprendizaje y sabiduría, van de la mano.

Este trabajo me ha llenado de gran satisfacción ya que he logrado uno de mis sueños concluir mi licenciatura, con una tesis abordada por uno de los temas que más me apasionan “El Liderazgo”. Conocí diversos autores y teorías novedosas que me ayudaron a conocer las habilidades directivas más importantes con las cuales debe contar un directivo para lograr el éxito personal y profesional.

Sé que esta profunda investigación tanto de la literatura como del instrumento le será de gran ayuda a cualquier persona interesada en influir en los demás y en especial a todas las personas especialistas en el tema e interesadas en ser líderes y lograr un ambiente laboral exitoso.

De manera especial quiero dar gracias a todos los directivos que me regalaron su tiempo y me permitieron entrar a sus lugares de trabajo por un momento. Para mi fue algo sensacional poder interactuar y llevarme conmigo sus experiencias relatadas. Sin ustedes los resultados no hubiesen sido posibles.

Quinn nos ha recordado que ninguna persona es líder todo el tiempo. El liderazgo es una condición temporal en la que se exhiben ciertas habilidades y competencias. Cuando se demuestran, el liderazgo está presente. Cuando no se demuestran, el liderazgo está ausente. Las personas eligen entrar a un estado de liderazgo, cuando deciden adoptar cierto estado mental y llevar a cabo ciertas habilidades fundamentales. Como decía Henry Ford: “Pensar es el trabajo más difícil que existe. Quizá esa sea la razón por la que haya tan pocas personas que lo practiquen.”

## BIBLIOGRAFÍA.

- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior* , Vol. 10,pp. 123-67.
- Athos, A., & Gabarro, J. (1978). *Interpersonal behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Auerbach, S. (1998). *Stress management: Psychological foundations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Autry, J. A. (2001). *El Líder con Vocación de Servicio*. Barcelona: Urano.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Macmillan.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: HarperCollins.
- Boyatzis, R. (1999). *Self-directed change and learning as a necessary meta-competency for success and effectiveness in the 21st century*. Westport, CT: Greenwood.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & K, R. (1999). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional intelligence inventory*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, L. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly* , 32, 222-40.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chopra, M. (1995). *Creating Health: How to wake up the body's intelligence*. New York: Houghton Mifflin.
- Claude S, G. J. *História do Pensamento Administrativo*.
- Copranzano, R., & Folger, R. (1996). *Procedural justice and worker motivation*. New York: McGraw-Hill.
- Covey, S. R. (2006). Creating a new-age leader. *Training* , 43-48.

- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Cungi, D. C. (2006). *Estrés bajo control*. D.F: Marabout.
- Daft, R. L. (1993). *Management*.
- Davidson, J. (2000). *10 minute guide to managing your time*. Indianapolis: Macmillan.
- De Bono, E. (1992). *El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- De Bono, E. (1968). *New think*. New York: Basic Books.
- De Bono, E. (1993). *Serious creativity*. New York: Harper Collins.
- Duncan, W. J. (1999). *Las Ideas y la Practica de la Administración*. D.F.: Oxford.
- Durkheim, E. (1964). *The division of labor in society*. New York: Free Press.
- Eisenhardt, K., Kahwajy, J., Bourgeois, L., & III. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review* (julio-agosto) , 77-85.
- Elliott, A., & Schroth, R. (2002). *How companies lie: Why Enron is just the tip of the iceberg*. New York: Crown Business.
- Fayol, H. (1950). *Administracao Industrial e Geral*. Sao Paulo: Atlas.
- Fayol, H. (1977). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Forsyth, P. (2001). *Cómo Motivar a la Gente*. Barcelona: Gedisa.
- Freed, J. (2006). Where are all the Leaders Gone? A Hollistic Leadership Model for these Uncertain Times. *Journal of the North American Society* , 17-30.
- Gelman, E. (septiembre de 1985). Playing office politics. *Newsweek* , pág. 56.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Haggai, J. (1986). *Liderazgo que perdura en un mundo que cambia*. Texas: Mundo Hispano.
- Harrington, E. (1912). *The twelve Principles of Efficiency*. New York.
- Haynes, W. W., & Massie, J. L. (1969). *Management: Analysis, Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). "Path-Goal Theory of Leadership". *Journal of Contemporary Business* , pág. 81.
- Hubbard, J., & Workman, E. (1998). *Handbook of stress medicine: An organ system approach*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Ichikawa, A. (1986). *Practical strategic TQM for middle management*. Tokyo: Diamond.
- Jackson, P. (2000). (Interview with Phill Jackson by Bob Costas). MSNBC.
- Locke, E., & Latham, G. ((septiembre 2002)). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist* , 57,705-17.
- Loya, S. F. (2006). *Liderazgo en el Comportamiento Organizacional*. México: Trillas.
- Lundin, S. C., & Hagerman, C. (2006). *El Secreto de la Energia Interior y la Motivacion Permanente*. España: Empresa Activa.
- Lundin, S. C., Paul, H., & Christensen, J. (2000). *Fish! La Eficacia de un Equipo Radica en su Capacidad de Motivación*. Nueva York: Hyperion.
- MacGregor, D. (1975). *El aspecto humano de la empresa*. México: Diana.
- Marquez, M., & Mauro, R. (2005). *Manejo de problemas y toma de decisiones*. D.F: El Manual Moderno.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. (1999). *Toward a psychology of being*. New York: John Willey & Sons.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Michener, H., Fleishman, J., & Vaske, J. (1976). *A test of the bargaining theory of coalition formulation in four-person groups*.
- Murphy, L. (1996). Stress management in work settings: A critical review of health effects. *American Journal of Health Promotion* .
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. México: FEI.
- Peters, T. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Knopf.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, R. (2004). *Building the bridge as you walk on it*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Randolph, P. (1991). *Las Diez Reglas de Oro para Trabajar en Equipo*. México: Grijalbo.
- Rodríguez, M. (2007). *Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas)*. México: Manual Moderno.
- Rodríguez, M. (2006). *Manejo de conflictos*. D.F: Manual Moderno.
- Rodríguez, M. (2006). *Integración de equipos*. D.F: Manual Moderno.
- Schriesheim, C. A., Tolliver, J. L., & Behling, O. C. (1978). "*Leadership Theory: Some Implications for Managers*".
- Seybolt, P., Derr, C., & Nielson, T. (1996). *Linkages between national culture, gender, and conflict management styles. Working paper, University of Utah*.
- Smith, J. (2001). *Como delegar responsabilidades*. Barcelona: Gedisa.
- Steil, L., Barker, L., & Watson, K. (1983). *Effective listening: Key to your success*. New York: Addison-Wesley.
- Stinson, J. E., & Johnson, T. W. (2 de Junio de 1975). "The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement". *Academy of Management Journal* , págs. 242-252.
- Stodgill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement. Monograph N. 88 Bureau of Business Research* . Columbus, Ohio, Estados Unidos de América.
- Sue-Chang, C., & Ong, M. (2002). *Goal assignment and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance*.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). "How to Choose a Leadership Pattern?". *Harvard Business Review* .
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Bros.
- Thompson, L. (2001). *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict positive organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Volkema, R., & Bergmann, T. (2001). Conflict styles as indicators of behavioral patterns in interpersonal conflicts. *Journal of Social Psychology* , págs. 135, 5-15.

Volkema, R., & Bergmann, T. (2001). Conflict styles as indicators of behavioral patterns in interpersonal conflicts. *Journal of Social Psychology* , págs. 135, 5-15.

Vroom, V. (1976). "*Can Leaders Learn to Lead?*".

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review* , 66, 297-333.

Whitmore, J. (2002). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós Iberica.

Williamson, E. (5 de Octubre de 1999). Thanks to emotional intelligence. *Wall Street Journal* .

# APÉNDICE.

## CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS ACERCA DEL LIDERAZGO

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar el punto de vista de los directivos mexicanos respecto a las habilidades que se requieren para ejercer exitosamente el puesto de mando en la empresa. Este cuestionario es anónimo, sirve para fines académicos, y en ningún momento se revelará la identidad de los participantes. Solamente se obtendrán datos agregados que permitan conocer el punto de vista de la dirección acerca de estos temas. Le pedimos que de acuerdo a su experiencia y sus ideas acerca del liderazgo conteste las siguientes preguntas.

A continuación, marque con una "X" en el número del 1 al 7, correspondiente a la frecuencia en que practica las siguientes actividades en su vida profesional:

1.- ¿Con qué frecuencia contempla sus fortalezas y oportunidades para el logro de sus objetivos?

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			A veces			Siempre

2.- ¿Con qué frecuencia se analiza para reconocer sus errores y aciertos?

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			A veces			Siempre

3.- ¿En qué medida trata de crear un ambiente de trabajo en donde la gente encuentre un propósito para su vida además del trabajo?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En ninguna medida		a veces			en gran medida	

4.- ¿Ofrece a sus colaboradores pláticas o talleres para la planeación de vida y de carrera, donde la gente pueda crecer y tener una visión de ella misma a futuro?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Nunca	A veces				Siempre	

5.- ¿Con qué frecuencia transmite a los demás lo aprendido para encontrarle un sentido personal y profesional a su propia vida?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Nunca	A veces				Siempre	

6.- ¿Ha solicitado consejo de gente mayor en temas personales y profesionales?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Nunca	A veces				Siempre	

7.- ¿Ha pensado más allá del día de hoy y contemplado lo que pueda suceder en sus negocios?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Nunca	A veces				Siempre	

8.- ¿En qué medida cuida a la siguiente generación y se preocupa por inculcarles a los ciudadanos valores cívicos?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca A veces Siempre

9.- ¿Practica usted la oración?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca A veces Siempre

10.- ¿Practica usted la meditación?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca A veces Siempre

11.- ¿Lleva usted un diario personal?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca A veces Siempre

12.- ¿Asiste a retiros espirituales?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca A veces con mucha frecuencia

**13.-** ¿Es función del directivo compartir conocimientos y habilidades con la gente a su alrededor?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Falso						Cierto

**14.-** ¿Con qué frecuencia se hace preguntas o cuestionamientos a sí mismo antes de tomar una decisión?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
La mayor parte de mis decisiones son intuitivas						La mayor parte de mis decisiones son reflexivas

**15.-** ¿Con qué frecuencia visualiza diferentes escenarios para la toma de decisiones?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Nunca			A veces			Siempre

**16.-** ¿Con qué frecuencia obtiene provecho de las experiencias vividas?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Nunca			A veces			Siempre

17.- ¿Con qué frecuencia diferencia rápidamente lo importante de lo no importante en las situaciones laborales?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Nunca</b>			<b>A veces</b>			<b>Siempre</b>

18.- ¿Cuántas nuevas ideas y soluciones generó el último mes en su práctica directiva?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Ninguna</b>			<b>pocas</b>			<b>Muchas</b>

19.- ¿Con qué frecuencia comparte experiencias?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Nunca</b>			<b>A veces</b>			<b>Siempre</b>

A continuación marque con una "X" el número correspondiente a su valoración:

20.- No es necesario que un directivo tenga un nivel personal profundo de espiritualidad para ser buen líder.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>			<b>Neutral</b>			<b>Totalmente en desacuerdo</b>

21.- Actuar éticamente constituye un elemento imprescindible para una vida saludable en las organizaciones.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Totalmente		Neutral			Totalmente	
en desacuerdo					de acuerdo	

22.- Para lograr innovar, un directivo debe pensar igual que como piensa la gente.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Totalmente		Neutral			Totalmente	
de acuerdo					en desacuerdo	

23.- Un directivo siempre debe tener claro de dónde viene.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Totalmente		Neutral			Totalmente	
en desacuerdo					de acuerdo	

24.- Un directivo debe ser un modelo de inspiración para sus empleados.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Totalmente		Neutral			Totalmente	
en desacuerdo					de acuerdo	

**25.-** Para inspirar confianza en sus empleados, un directivo debe actuar con autenticidad, lo cual incluye aspectos tales como honestidad, integridad y sinceridad.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Totalmente		Neutral			Totalmente	
en desacuerdo					de acuerdo	

**26.-** Para la sociedad no es realmente necesario contar con directivos altruistas, que den algo de sí a la comunidad externa a lo largo de su vida.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Totalmente		Neutral			Totalmente	
de acuerdo					en desacuerdo	

**27.-** Las empresas hoy en día no pueden salir adelante sin un líder que inspire fe a sus seguidores

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Totalmente		Neutral			Totalmente	
en desacuerdo					de acuerdo	

**28.-** En realidad, las empresas de hoy en día no necesitan empleados que sean creativos, usen su imaginación y tomen riesgos.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Totalmente		Neutral			Totalmente	
de acuerdo					en desacuerdo	

**29.-** Pasión significa creatividad, estímulos para aprender y darle vida a los proyectos.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Totalmente			Neutral		Totalmente	
en desacuerdo					de acuerdo	

**30.-** Envejecer dignamente, dejando un legado, es esencial para seguir sintiéndose valorado y digno de sí mismo.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Totalmente			Neutral		Totalmente	
en desacuerdo					de acuerdo	

#### DATOS PERSONALES

EDAD: \_\_\_\_\_ años

SEXO: M\_\_\_\_ F\_\_\_\_

ESTADO CIVIL:

Soltero(a) \_\_\_\_\_ Casado(a) \_\_\_\_\_ Viudo(a) \_\_\_\_\_

Divorciado(a) \_\_\_\_\_

PROFESION: \_\_\_\_\_

POSGRADO: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD O GIRO DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD COMO DIRECTIVO: \_\_\_\_\_

CIUDAD DE TRABAJO ACTUAL: \_\_\_\_\_