

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“Evaluación de habilidades directivas aplicada a empresarios y directivos de Morelia”

Autor: Ramiro Ávila Flores

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

**Nombre del asesor:
L.A.E. y M.A. 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**

**“EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS
APLICADA A EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS DE
MORELIA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
Licenciado en Administración de Empresas**

PRESENTA:

Ramiro Ávila Flores

ASESOR

**L.A.E. Y M.A Javier Muñoz Orozco
Clave: 16PSU0009E Acuerdo: LIC60914**

Morelia, Michoacán

Septiembre, 2008

AGRADECIMIENTOS

Estoy muy contento por haber concluido una etapa mas en mi vida, ya que el concluir con mis estudios universitarios y mas aún el titularme y ser profesionista completo me da la seguridad para cumplir todos y cada uno de mis objetivos. Concluir esta etapa no fue nada fácil, hubo momentos de alegría, de tristeza, de preocupaciones, de desvelos, pero hoy se que valió la pena este esfuerzo, porque este logro es también de mi querida familia.

Quiero agradecer primeramente a dios, por haberme permitido nacer en esta grandiosa familia y haberme dado los padres que tengo, por brindarme la oportunidad de estudiar y de poder vivir esta gran emoción que siento en estos momentos, gracias dios por permitirme ser parte de ti y no pasa un momento en que no siga caminando junto a ti, gracias.

Quiero dedicar esta tesis primeramente a mi mamá, por todo su apoyo, dedicación, desvelos y preocupaciones que tubo así mi hoy se ven reflejados, gracias, mamá, pero no tengo y nunca tendré con que pagarte más que con mis éxitos que son tuyos también.

Gracias papá, por que no pasa un sólo momento en que no dejes de preocuparte por mi, eres un ejemplo como padre y como persona simplemente eres un ejemplo a seguir, al igual que mi mamá gracias por todo, este triunfo también es de ustedes, y como algún día me dijiste el tiempo lo dirá, y hoy, se están viendo los resultados de mis esfuerzos, gracias papá, te respeto y te quiero mucho.

A mi hermano Edgar, que lo quiero bastante y le doy las gracias, por brindarme su apoyo, comprensión y cariño en los momentos difíciles, gracias, y que esto te sirva como ejemplo, por que tu también lo vas a lograr primero dios, gracias por todo hermano.

A ti Lulú por brindarme tu apoyo y compartir todas y cada una de mis alegrías, éxitos y fracasos a lo largo de estos 2 años. Te quiero mucho nunca lo olvides.

A todos mis amigos, que nunca me dejaron de apoyar, les agradezco bastante, lo que creíamos un sueño, hoy se esta cumpliendo, gracias y espero siempre estar con ustedes porque tengo la certeza de que ustedes estarán conmigo.

Al L.A.E y M.A. Javier Muñoz Orozco, por haberme apoyado como asesor en mi tesis, gracias, lo respeto y lo admiro bastante como profesor y como persona, gracias por su apoyo, su tiempo y su esmero por ver realizada esta tesis.

A mi Universidad “Vasco de Quiroga” que me brindó todos los elementos para ser un agente de cambio en beneficio de la sociedad, gracias querida universidad, me diste una educación integral y siempre fundamentada en la verdad, con base a principios y valores sólidos, nunca te defraudaré.

La vida es tan corta, que está llena de instantes, sólo hay que permitirlos vivirla plenamente, gracias Dios, gracias papás, gracias hermano, por vivir esos instantes siempre al lado de ustedes, este triunfo es de ustedes.

P.D “POR QUE LOS VERDADEROS RETOS, SON PARA LOS VERDADEROS HOMBRES.”

I. INTRODUCCIÓN.

El mundo está en constante cambio y evolución, todo cambia entorno a los diversos factores, tanto económicos, políticos, sociales, culturales, religiosos entre otros, por lo cual debemos de entender y comprender que somos nosotros los que nos tenemos que adaptarnos al mundo y no viceversa.

El mundo de los negocios, está en constante evolución, principalmente por el fenómeno de la crisis mundial, la crisis alimentaria y todos los acontecimiento que han afectado la economía mundial en estos últimos años, este problema que prácticamente ya nos envolvió a todos, es importante pensar, ¿Que líderes se necesitan para mantener y desarrollar nuevas opciones para la generación y el manejo de la riqueza?

La respuesta es muy compleja, pero no imposible de contestar, es necesario comenzar por el cambio en nosotros mismos, ser mejor cada día en lo que hacemos, en cada actividad por insignificante que esta parezca ser líderes en lo que hacemos y siempre tratar de ser el mejor, es un buen principio, tener la voluntad de hacer bien las cosas es sin duda el comienzo de algo grande en beneficio de toda una sociedad.

En la actualidad, la búsqueda de la competitividad permanente en el ceno de entornos cada vez mas dinámicos, esta llevando a las mayoría de las empresas a dar mas valor a sus activos intangibles que poseen gran potencial intelectual para poder controlar y dirigir de manera correcta a cada una de las empresa, estos elementos son llamados también *capital intelectual* , lo constituyen las personas que conforman la empresa, es decir su capital humano y, mas concretamente los conocimientos y habilidades, valores, actitudes y competencias tanto individuales como intelectuales crean un valor extra en las organizaciones.

Es importante considerar la importancia y la evolución de los directivos a lo largo de la historia para poder entender la evolución de los mismos, manteniendo con firmeza las bases fundamentales del mundo empresarial.

Ahora bien, es cierto que la gran mayoría de las personas que configuran la estructura intelectual del capital humano de una organización son importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de su actividad económica, también lo es que, determinados grupos humanos dentro de la organización son particularmente importantes y estratégicos.

Concretamente, los directivos constituyen un colectivo cuya especial relevancia es generación y mantenimiento de la competitividad empresarial, que es básica para su completo desarrollo y funcionamiento de la organización. Esta particular importancia de los directivos hace que deban ser sujetos con una preparación muy especial y que las organizaciones deban realizar un importante esfuerzo en su captación, motivación, retención y, por supuesto, en su desarrollo continuo, a través de una adecuada gestión de su formación profesional y personal.

Es, por ello la intención de esta tesis que se basa directamente en el desarrollo de habilidades directivas y de la importancia de desarrollar los talentos y aptitudes para poder generar futuros directivos acorde a las necesidades básicas que cada organización necesita para poder llegar a ser una organización compacta y cimentada bajo proceso de calidad y las mas altas exigencias.

Una de las finalidades de esta tesis, es el entender una serie de características que hacen a un directivo ideal, es necesario aclarar que la mayoría de estas características se aprende de manera empírica, sin dejar a un lado los conocimientos teóricos. Un directivo debe tener características competentes como son: liderazgo, autoconocimiento, motivación, manejo del estrés, control del poder y capacidad para resolver conflictos y tomar buenas decisiones etc. Las habilidades directivas son totalmente conductuales, son una serie de acciones que los individuos llevan a cabo para lograr una serie de objetivos previamente planeados, son controlables ya que el directivo tiene total control sobre sus acciones.

Las habilidades directivas llevan consigo un desarrollo, es decir técnicas por así llamarlo que se perfeccionan a lo largo del tiempo. Estas habilidades también están interrelacionadas y sobrepuestas y no pueden estar distantes una de otra. Las habilidades en ocasiones suelen ser contradictorias o paradójicas, ya que dependen directamente de las circunstancias tanto en tiempo como en forma.

La tesis esta fundamentada para conocer las habilidades directivas, basadas a teorías y fundamentos teóricos y prácticos, ya probados por los estudiosos de la administración, de los cuales se pretende tomar lo más importante para poder establecer una propuesta o perfil, basado en hechos reales con directivos de diversas empresas en la ciudad de Morelia Michoacán. La investigación se fundamenta en la aplicación de una encuesta, basada y estructurada directamente por estudios específicos sobre desarrollo de habilidades directivas, basada en temas como: Autoconocimiento, Manejo del estrés, Toma de decisiones, Liderazgo, Motivación, Manejo del poder, Comunicación, Resolución de conflictos y delegación de responsabilidades. Estos temas son actividades muy frecuentes por parte de los directivos, tanto en empresas publicas, como en empresas privadas, esta investigación tiene la finalidad de establecer conclusiones basadas en una muestra, con personas de perfiles principalmente en las áreas económicas- administrativas, ingenierías y otras posiblemente competentes para el desarrollo de esta investigación

Contenido

CAPÍTULO 1 HABILIDADES PERSONALES	1
1.1 Autoconocimiento.....	2
1.1.2 Áreas importantes del Autoconocimiento.....	3
1.1.3 Valores	5
1.1. 4 Valores Culturales	5
1.1.5 Valores Personales	7
1.1.6 Estilo de Aprendizaje	8
1.1.7 Actitudes hacia el cambio	9
1.2.1 Factores del estrés.....	11
1.2.2 Eliminación de los factores estresantes de tiempo, a través de la administración del tiempo.	12
1.2.3 Guías de Comportamiento.....	15
1.3 Inteligencia Emocional	16
1.3.1 Antecedentes	16
1.3.1 Inteligencia Emocional en la Empresa	17
CAPÍTULO 2 HABILIDADES INTERPERSONALES	19
2.- COMUNICACIÓN.....	20
2.1 Definición de Comunicación.	20
2.1.2 Elementos de la Comunicación	21
2.1.3 Tipos de Comunicación	23
2.1.4 Naturaleza de la Comunicación Humana.....	31
2.1.5 Principios de la Comunicación	31
2.1.6 El enfoque en la exactitud	33
2.1.7 Comunicación Intercultural	34
2.1.8 Comunicación Efectiva	34
2.1.9 Comunicación de apoyo.	36
2.10 Coaching y Consultoría.....	37
2.10.1 Problemas de Coaching y Consultoría.....	38
2.11. Principios de la comunicación de apoyo	38
2.2 PODER	43

2.2.1 Antecedentes Históricos del poder.....	43
2.2.2 Fundamentos del poder y sus características.	44
2.2.3 Concepto, dimensiones y características del poder.	45
2.2.4 Poder e influencia en las organizaciones.....	48
2.2.5 Comportamientos políticos en las organizaciones	50
2.3 MOTIVACIÓN.....	56
2.3.1 Motivación de crecimiento	58
2.3.2 Motivación inconsciente.....	61
2.3.3 Principales teorías motivacionales en el área administrativa.....	62
2.3.4 Motivación en el trabajo.....	71
CAPÍTULO 3 HABILIDADES GRUPALES	81
3.- HABILIDADES GRUPALES	82
3.1 Introducción	82
3.1.1 Definición de conflicto	83
3.1.2 Manejo de conflictos en las organizaciones	84
3.1.3 Tipos de conflicto	85
3.1.4 Manejo de conflictos interpersonales	88
3.1.5 Áreas frecuentes del conflicto	89
3.1.5 Foco del conflicto	90
3.1.6 La agresividad, típica expresión del conflicto	92
3.1.7 Efecto y repercusiones del conflicto.....	93
3.2 DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	95
3.2.1 Introducción.....	95
3.2.4 Proceso de la delegación de responsabilidades	97
3.2.5 ¿Cómo delegar funciones, y que factores intervienen?	99
3.2.6 Empowerment	100
3.3.7 Equipos de trabajo y su relación con el empowerment	102
3.2.8 Evaluación de la organización basada en el empowerment	104
3.2.9 Empowerment	105
3.2.10 Beneficios del empowerment	107
3.3 LIDERAZGO.....	108

3.3.1 Introducción	108
3.3.2 Definiciones de liderazgo.....	109
3.3.3 Motivación, control y poder	110
3.3.4 Atributos del líder	113
3.3.5 Importancia del liderazgo sus antecedentes y su evolución	114
3.3.6 Estilos de liderazgo	116
3.3.7 Liderazgo y gerencia.....	118
3.3.8 Características de un líder	122
CAPÍTULO 4 INVESTIGACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS CON DATOS ESTADÍSTICOS	124
4.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	125
4.1 Diseño de la investigación	125
4.2 Hipótesis	125
4.3 Muestra	126
4.4 Proceso de aplicación de encuestas	126
4.5 Presentación y Análisis de resultados.....	132
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES	162
5.1 Recomendaciones:	167
Bibliografía.....	168

CAPÍTULO 1 HABILIDADES PERSONALES

1.- HABILIDADES PERSONALES

Objetivo del tema:

El presente tema no ayudará a que tan importante es el que el directivo se conozca así mismo, sus defectos y virtudes, sus fortalezas y debilidades en desarrollo de sus actividades como eje central de una organización, sus actitudes personales, morales y su estilo interpersonal para enfrentar los problemas típicos de rutina.

1.1 Autoconocimiento

A lo largo de la historia el ser humano ha desarrollado cierto tipo de conocimientos, principalmente el del yo interno que es el punto central de todo comportamiento humano, este último desarrollado por la antigua máxima “conócete a ti mismo” atribuida a Platón, Pitágoras, Sócrates filósofos Griegos que establecieron las bases de la conducta y el estudio del comportamiento humano, basados en la ética y en la moral.

El ser humano es social por naturaleza, esta demanda que tiene y debe desarrollarse en un entorno de convivencia social. Es una parte fundamental el conocerse así mismo para poder desarrollarse ampliamente dentro de una sociedad, el autoconocimiento como parte fundamental para que todo ser humano tenga un desarrollo pleno, independientemente de la actividad que este realice.

Además de considerar el autoconocimiento como una parte fundamental del ser humano es necesario el tomar en cuenta la introspección y el conocimiento de uno mismo, que como ya se mencionó anteriormente es el simple proceso de perfeccionar una serie de técnicas a través del tiempo, para poder llegar a lograr lo que conocemos como empatía.

La función de hacer una autoevaluación es establecer bases para poder conocernos realmente lo que somos, que en términos más técnicos es lo que

conocemos con el nombre de introspección, la cual es parte fundamental para crecer y fomentar una madurez bien cimentada, basada en valores, creencias y principios. Estos conocimientos son fundamentales para ir desarrollando habilidades directivas en base a desarrollo de ciertas capacidades aprendidas, tanto de manera empírica, como de conocimientos teóricos.

La importancia de aplicar un autoconocimiento tiene como consecuencia un crecimiento personal, ya que se eliminan prejuicios de inferioridad o el temor a no aceptar que estamos actuando mal o que tendemos al cambio de conducta propiamente.

El buscar el conocimiento de yo, parece no ser nada fácil, pero es el punto de partida para lograr un crecimiento personal muy importante y generar en el individuo una seguridad y una certeza de habilidades, talentos y conocimientos que podemos explotar para el logro de los objetivos. El evitar la línea sensible que son todos los miedos y prejuicios que se tiene, es sin duda un gran paso para generar la confianza suficiente y poder llegar a los objetivos planeados, es el fundamento básico del conocimiento personal, ya que permite reconocer nuestros propios dones, fortalezas y debilidades y poder estructurar nuestros talentos.

El autoconocimiento, no solo ayuda al directivo como persona, sino laboralmente también, es importante, por que el directivo se enfrenta a situaciones muy diversas en las cuales debe de saber como manejar ciertas situaciones específicamente con el trato del personal, manejo de conflictos, negociaciones entre otras.

1.1.2 Áreas importantes del Autoconocimiento

Existen innumerables dimensiones personales para poder explorar en el tema del autoconocimiento, en esta investigación nos basaremos a las áreas mas criticas del autoconocimiento, que varias investigaciones previas así lo consideran,

principalmente en la bibliografía en que se esta fundamentando dicha investigación.

Estas áreas representan un conjunto limitado de factores que son la base para el desarrollo de habilidades directivas, principalmente el logro de éxitos en la vida, el saber tomar decisiones el ser creativo entre otras, las más importantes son las siguientes:

- En primer lugar se analizaran los valores personales, tomándolos como la fuente que genera un crecimiento importante y son la base para crear habilidades directivas. Estos valores son el centro de la dinámica del comportamiento.
- La segunda área de autoconocimiento es el estilo de aprendizaje, y es específicamente de cómo los individuos toman la información y la forma en que la procesan para poder emitir una serie de juicios correctos y verdaderos. Ya enfocándonos en el terreno de los directivos podemos decir que el conocimiento empírico es por mucho uno de los más utilizados por los directivos comunes, ya que este se basa en conocimientos adquiridos totalmente por la experiencia, al igual que los conocimientos teóricos que complementan al primer tipo de conocimiento.
- La tercera área es la orientación hacia el cambio, se enfoca principalmente a la habilidad que tiene la persona a adaptarse a los diversos cambios del ambiente, principalmente lo podemos ejemplificar en el ámbito laboral, ya que el directivo debe de contar con la capacidad para poder adaptarse a cada problema al que se enfrenta y poder dar una solución practica y muy efectiva. Esto hace del directivo una persona eficaz y eficiente a la vez.
- Por ultimo se explica la aplicación interpersonal, es decir, que capacidad tenemos para poder interactuar con las demás personas ante diversas

circunstancias en tiempo y en forma que presenten principalmente aplicándolo a las actividades del directivo.

1.1.3 Valores

Los valores son la base fundamental de toda sociedad, organización o empresa, para que exista una convivencia armónica entre sus elementos, y todo directivo los debe de tener muy bien identificados, estos, pueden ser universales o personales y es muy importante considerar que estos pueden cambiar por varios factores como son:

Figura 1



Fuente: Elaboración propia

Es muy importante que el directivo tenga claramente identificados todos y cada uno de sus valores, ya que dentro de sus labores esta el trato directo con la gente o el personal que en ocasiones tengan características poco afines con las del directivo como ya las mencionamos con anterioridad, dichos factores si afectan de manera directa la relación del directivo con el personal que trato.

1.1.4 Valores Culturales

El nivel de la cultura es enorme y sus diferentes niveles son muy importantes para toda persona, y más aún para el directivo. Es básico tomar en cuenta este tipo de valores, principalmente por la internacionalización que el directivo puede llegar a

generar dentro de su carrera profesional, es por ello que existen diversos elementos como son:

- **Universalismo:** Todo el comportamiento de las personas esta regulado por estándares y reglas universales, aquí podemos incluir aspectos éticos y de urbanismo.
- **Particularismo:** Aquí la relación con un individuo gobierna directamente en el comportamiento, esta basado directamente en la conducta.
- **Individualismo:** Esta basado directamente en el yo, o en el ser único, son las características muy propias de la persona.
- **Colectivismo:** Es la forma de relacionarse y comportarse en un entorno grupal.
- **Orientación afectiva:** Se muestran aspectos emocionales y sentimentales, principalmente en ciertas ocasiones como es el enojo, la alegría entre otras.
- **Neutral:** En esta se valoran las respuestas no emocionales, a mi punto de vista este tipo de dimensión es un poco más fría o de carácter menos formal.
- **Especifica:** Aquí se valora los diversos roles de la vida como son la privacidad o la autonomía personal comparada con diversas culturas.
- **Logro:** Es el valorar el logro personal, es valorar los esfuerzos para poder obtener resultados, que por lo general va muy acompañado de lograr un reconocimiento social y posicionarse en ciertos lugares.
- **Atribución:** Es el valorar los atributos inherentes, conforme a diversas acciones que posicionan al directivo.
- **Pasado y presente:** Es tomar todo lo que ha acontecido en el pasado y poder hacer una reflexión para no cometer los mismos errores en el futuro.
- **Interno y externo:** Esto es importante, principalmente por las diversos modos de ser en cada cultura, principalmente en como aprecian las

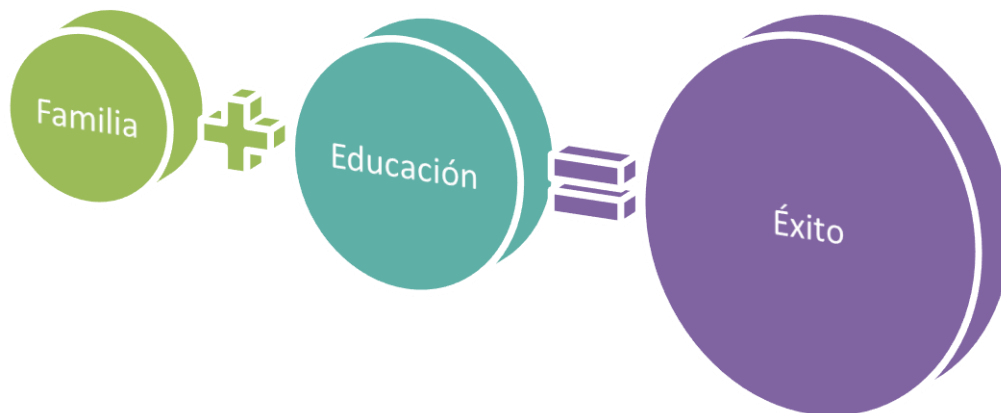
actitudes de las personas y su conducta ante las diversas circunstancias. (Whetten.A & David, 2005).

1.1.5 Valores Personales

Es importante considerar que todos los individuos poseen ciertos valores muy similares, pero todos en grado distintos. A mi punto de vista para poder establecer un conjunto de valores personales es fundamental el grado de educación que se tenga ya que depende en gran medida para poder desarrollar valores personales.

Otro aspecto fundamental es la familia, ya que de ella depende en gran medida que estos valores se puedan desarrollar de forma adecuada, ya aplicándolo a los directivos los podemos conceptualizar como parte de la credibilidad del directivo y el elemento ético en su comportamiento, si el individuo crece en una familia estable y compacta y tiene una buena educación lo mas probable es que se tenga como consecuencia un éxito rotundo.

Figura 2



Fuente: Elaboración propia

1.1.6 Estilo de Aprendizaje

Es la manera directa que tiene toda persona en percibir o interpretar todo tipo de información y su manera de procesarla o entenderla, las más comunes son: la forma en que se percibe la información y la forma en que se procesa o se evalúa.

Existe una gran variedad y formas para poder absorber mejor la información, pero esto si depende de las características y cualidades de cada persona, ya que algunos pueden una concepción abstracta, es decir su aprendizaje es empírico basado en experiencias que le ayudan a interactuar con las personas y obtener así la información necesaria.

Por otro lado la dimensión que presenta en el modelo de aprendizaje se inclina a utilizar técnicas y estrategias por parte de la persona para poder evaluar, interpretar y entender la información y poder emitir un juicio correcto y verdadero, la cual se le conoce como observación reflexiva, ya que se evitan hacer juicios rápidos que aumentan la posibilidad de equivocarse.

Existen personas las cuales reciben la información e inmediatamente emiten un juicio, tienden hacer proactivos, dan solución pronta a los problemas y en ocasiones con muy pocos elementos. A este tipo de aprendizaje se le conoce como experimentación activa.

Es necesario que el directivo tome conciencia en la forma en la que aprende, de tal manera que pueda sacar provecho de las diversas oportunidades de aprendizaje, tanto empíricas como intelectuales que se le presenten, porque es muy cierto que la madurez esta basada en experiencias y solo así, en base a experiencias crecemos como personas y aprendemos día a día.

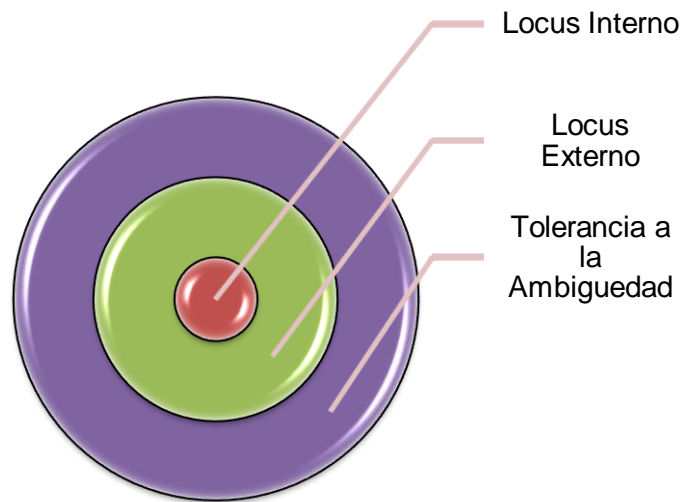
1.1.7 Actitudes hacia el cambio

Toda persona o directivo debe tener cierta actitud hacia el cambio, todo cambio es bueno, tiene ciertos aspectos tanto positivos como negativos, permiten lograr un avance muy importante en la persona, los retos que propone este mundo globalizado, impide a las personas el quedarse estáticas y o inmersas en ideas muy conservadoras, por lo que se exige estar al día y a la vanguardia en todo principalmente en aspectos sociales, políticos, culturales y tecnológicos este ultimo por la revolución de la tecnología en estos últimos diez años.

Existen dos dimensiones de orientación al cambio las cuales son las siguientes:

- **Tolerancia a la ambigüedad:** Es la forma en que los individuos se sienten amenazados por ciertos problemas, los cuales son muy ambiguos y que ocurren de manera muy rápida e inesperada, se carece de información y de elementos necesarios para poder dar una solución practica a dicho problema, por lo que la gente varia en sus actitudes y en su propia conducta.
- **Locus de control (interno y externo):** Es un elemento bastante estudiado, se basa principalmente a la actitud que las personas desarrollan respecto a que tanto están en control de sus propio destino, esto varia directamente en la conducta del individuo, a los aspectos ambientales y al tipo de información que se tenga en ese momento, es decir todas las circunstancias posibles. La diferencia esta directamente en que el locus interno depende directamente de la persona, su conducta o actitudes cambian su destino, y el locus externo son todas las características ajenas al individuo, que en ocasiones están fuera de su alcance y cambia rotundamente su modo de pensar y de actuar.

Figura 3



Fuente: Elaboración propia

1.2 Manejo del estrés

En la sociedad moderna todos y cada uno de los individuos, principalmente los que pertenecen a la población económicamente activa, están sujetos a un trabajo continuo y riguroso, presiones y un sin número de problemas a los que se enfrentan a diario.

Para simplificar el análisis de una situación diaria, podemos decir: una persona recibe señales tanto externas como internas y para mantener un cierto equilibrio reacciona. Esta reacción es la que permanentemente mantiene en funcionamiento del individuo. Cuando estas señales o estresores tanto internos como externos, incrementan su intensidad y el organismo no logra su manejo y/o equilibrio, y se acumula una determinada cantidad de energía que no se logra canalizar o sea no logra descargarse en forma adecuada, esta energía se canaliza sobre diferentes partes del organismo provocando patologías variadas en los distintos sistemas corporales. (Furnham, 2001).

Los síntomas principales son de carácter fisiológico, presión arterial, por lo que su mal tratamiento puede tener consecuencias irreversibles como:

- Infartos
- Diabetes
- Presión alta
- Malestares estomacales
- Enfermedades Psicológicas

El manejo de estrés, es un tema muy común entre las grandes masas, por lo más eficaz ha sido utilizar una jerarquía particular en los métodos en lo cual fundamentan lo siguiente:

Primero, la mejor manera de manejar el estrés es eliminar los factores que lo producen por medio de las estrategias de ejecución, ya que estas establecen para el individuo un nuevo entorno que no contiene los factores del estrés.

El segundo y también muy importante es que los individuos mejoren su capacidad de controlar y manejar el estrés e incrementar su elasticidad personal, se le conoce con el nombre de estrategias proactivas, es decir diseñar un plan para poder contrarrestar los efectos del estrés, desarrollando técnicas mediatas para poder disminuir el grado de estrés, ha estas ultimas se les conoce como estrategias reactivas.

1.2.1 Factores del estrés

Existen en su mayoría muchos factores que hacen que el ser humano en ocasiones tome conductas fuera de sí, entre las más comunes y frecuentes se encuentran las siguientes:

- **Tiempo:** Es sin duda uno de los principales factores por los que el ser humano tiende a estresarse, todas las actividades que hacemos las medimos en tiempos, y somos parte del tiempo, es por ello que es un factor muy importante. Existen muchos estudios que han dado como resultado que el tiempo es en gran medida un factor determinante para el estrés, principalmente entre las culturas occidentales. Principalmente ya particularizando esta investigación, en la cultura Mexicana es muy común el carecer de una planeación bastante previa para realizar las actividades cotidianas, es por ello que es malo, por así llamarlo el hacer todo justo unas horas antes del determinado compromiso que se tenga, como el dar demasiado tiempo para entregar o realizar alguna actividad.
- **Factores estresantes de encuentro:** Son el resultado directo de relaciones interpersonales, que la mayoría de la gente ha experimentado, como son simples peleas o mal entendidos, disgustos, que afectan que se desarrolle una determinada actividad. Investigaciones previas han tenido como resultado que este tipo de factores son determinantes dentro de las organizaciones cuando son causadas por conflictos internos que afecta no solo las relaciones interpersonales sino a la productividad en todos los sentidos de la empresa. Estos elementos son sin duda alguna los que ocasionan el estrés en las organizaciones.
- **Factores estresantes de la situación:** Este factor de estrés surge principalmente por las condiciones de cada persona en muy diversos casos, principalmente por el trabajo o las condiciones económicas y sociales que viva a diario.

1.2.2 Eliminación de los factores estresantes de tiempo, a través de la administración del tiempo.

Como ya se menciona con anterioridad el tiempo es el principal factor de estrés, no sólo para el directivo en sí, sino para el común de las personas, es por ello que es necesario enfatizar en cómo se puede eliminar casi en su totalidad este factor, se analizara lo siguiente:

1. Manejo eficaz del tiempo: Es importante mencionar la utilización de cierto tipo de recordatorios, principalmente el uso de agendas, calendario, recordatorios escritos y electrónicos entre otras cosas, lo cual parece ser algo habitual, pero muchos lo olvidan hacer, otro aspecto fundamental es el aprender a decir no, que ahorra bastante tiempo y disminuye en gran medida el estrés.

El manejo del tiempo con un método de eficacia significa lo siguiente:

- Los individuos pasan su tiempo en los asuntos importantes, no en los urgentes
- Las personas son capaces de distinguir claramente entre lo que ven como importante y lo que ven como urgente
- Los resultados y no los métodos son el enfoque de las estrategias de administración de tiempo
- La gente tiene una razón para no sentirse culpable cuando debe de decir que “no”

Es muy importante el clasificar nuestro tiempo tomando como base las actividades más importantes que cumplen con un fin o resultado deseado y que merecen de una atención adecuada (Whetten.A & David, 2005).

Figura 4



Fuente: (A. Whetten David, 2005).

En el cuadro anterior es muy importante observar en los cuadrantes lo que se considera como urgente, importante, ya que para todo directivo es lo que se debe de hacer o que requiere de atención inmediata. Es muy importante también el considerar a las actividades no urgentes o poco importantes, ya que en realidad solo ejercen presiones de tiempo y hacen que aumente el estrés. La tarea directa enfocándonos al directivo es el determinar que es lo importante y que es lo urgente y simplemente dar prioridad a lo más importante que desde su criterio considere.

Es muy importante que el propio directivo tenga en su totalidad el manejo de su tiempo, principalmente en aspectos importantes que lo lleven a tomar decisiones tanto personales como de manera general para beneficio de la empresa. Pero ¿Cómo puede la gente asegurarse de que se enfoca a las actividades importantes y no solo a las urgentes?

Primeramente la persona debe ser muy disciplinada, principalmente en la forma de organizar su tiempo y sus espacios, basándose a sus principios y valores

aplicándolos a su vida profesional y personal, por otra parte debe de medir sus resultados en determinados periodos, tanto a corto, mediano y largo plazo para poder medir si esta utilizando eficazmente su tiempo.

2. Administración Eficiente del tiempo: El lograr eficiencia, es el reducir el desperdicio del tiempo, para ello es importante tomar la iniciativa de administrarlo correctamente. La mayoría de las personas se enfoca a tomarle importancia a las cosas mas fáciles y después resolver las mas difíciles, pero no se da cuenta que el problema sigue sin resolverse. La administración correcta de tiempo de una persona lo ayuda al cumplimiento completo de sus actividades diarias, tanto personales como profesionales y eliminar los sentimientos del estrés en su totalidad.

1.2.3 Guías de Comportamiento

A continuación se encuentran las guías de comportamiento, específicas para mejorar las habilidades personales de administración del estrés.

- Utilice técnicas adecuadas para la administración del tiempo eficaces, organice las tareas de acuerdo a las prioridades de importancia y urgencia.
- Construya relaciones de colaboración con los individuos basadas en la confianza mutua, para poder delegar responsabilidades.
- Trabaje conscientemente para mejorar su inteligencia emocional mediante el aprendizaje de técnicas y principios que le ayuden a reducir el estrés.
- Trate de diseñar su propio plan de trabajo, basado en actividades no muy monótonas, trate de ser creativo y proactivo en cada una de las actividades que realice.

- Reafirme constantemente las actividades que va a realizar, apoyándose en instrumentos recordatorios como el uso de agendas, calendario, libreta de notas entre otros.
- Incremente su elasticidad en llevar una vida balanceada, desarrollando actividades físicas y de relajación, mantener un balance alimenticio con una dieta apropiada.
- Incremente su elasticidad psicológica y fortalezcas al implementar una estrategia de pequeños triunfos
- Aprenda por lo menos una técnica de relajación profunda y practíquela cotidianamente.
- Incremente su elasticidad social con una persona que sea de total confianza.
- Establezca una relación de trabajo basada en equipos de trabajo, para poder reducir las cargas de trabajo y por tanto que el estrés sea menos.

(Whetten.A & David, 2005).

1.3 Inteligencia Emocional

1.3.1 Antecedentes

En el terreno estrictamente académico y laboral/profesional, los componentes emocionales se consideran secundarios o un estorbo. Considerándolo incluso como una debilidad o falta de control. La educación y sociedad, tradicionalmente nos motivan a reprimir las demostraciones de sentimientos, recientemente no se había prestado atención formal a la vertiente emocional de las aptitudes y en general de la inteligencia.

El cultivo de una competencia emocional desarrollada y oportuna contribuye, por lo tanto, a potenciar la inteligencia, entendida en sentido amplio.

1.3.1 Inteligencia Emocional en la Empresa

Para que una empresa logre el éxito tiene que basarse en la normas y reglas dentro del trabajo que en su mayoría son diferentes y están en constante cambio, ya que ahora lo fundamental para el buen desempeño de la empresa no va ser tanto el seleccionar sólo a personas con la mejor preparación académica, experiencia y sagacidad, sino a aquella, que de una forma u otra sabe como manejarse así misma al igual que con los demás, que trabaje adecuadamente con su equipo laboral y que conozca en que consiste el liderazgo para así aplicarlo en cualquier función que se le determine.

Goleman nos menciona que todas las personas son inteligentes pero que cada una de ellas de forma diferente, también menciona que no solo basta ser el mejor de la clase en cuanto a tus calificaciones, sino que también ser el mejor para saberte manejar ante un gran numero de individuos, saber enfrentar los retos impuestos que demanda la organización para poder brindar y proponer las soluciones más adecuadas en caso de algún problema, para que de esta manera se pueda seguir con las expectativas planeadas y el logro de los objetivos.

Los ejemplos dados por Goleman de casos empresariales son similares, básicamente nos dice el como afecta el no tener buen manejo y relación con los empleados, ya que esto hace un ambiente de trabajo pesado y, en algunos casos, improductivo.

Goleman nos menciona importantes puntos de vista que los altos Gerentes, y dueños de importantes empresas deben adoptar a la hora de emprender su misión, como: el saber escuchar y comunicarse oralmente, la adaptabilidad, tener respuestas creativas ante los obstáculos y reveses, tener dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pro de un objetivo y estar orgulloso de lo que se ha logrado.

Las aptitudes son muy importantes, estas pueden ser analizadas de mejor manera al colocar a un empleado en determinada función y dependiendo de su desempeño, se podrá evaluar si sus aptitudes ayudan en el puesto donde se colocó el coeficiente intelectual (CI) no deja de ser importante para ciertas situaciones empresariales, pero sin embargo se aclara que el CI tiene menos efectividad para pronosticar el éxito entre aquellas personas con inteligencia suficiente para manejarse en los campos de mayor exigencia cognitiva; el valor de la inteligencia emocional como instrumento del éxito se hace mas poderosos cuanto mas altas son las barreras de inteligencia para ingresar. El llevar bien las aptitudes en la empresa nos van a ayudar al buen manejo de las relaciones y a adquirir habilidad para mostrar a los demás como se hace. Algunos aspectos importantes que las organizaciones deben de adoptar, es que tomen casi las mismas habilidades a la hora de emprender sus retos, como ser capaces de energizar a los demás de comprometerse y confiar en quienes trabajan con ellos. Vemos aquí de nueva cuenta que las aptitudes emocionales resultaron ser dos veces más importantes que el intelecto y la pericia como contribución a la excelencia.

Concluyó que una vez más la inteligencia emocional aumenta constantemente cuanto más se asciende en la empresa u organización.

Esto se debe a que existen personas que quieren lograr el éxito a como de lugar, sin importar todo el esfuerzo que llevan a cabo, con la finalidad de satisfacer a los clientes y brindarles el mejor servicio posible, nos da a entender que para llegar a tener éxito en la vida, hay que vencer los obstáculos que nos lo impiden, los cuales no son invencibles, siempre hay forma de superarlos. Lo mejor es la satisfacción de ver el como los retos y objetivos se van cumpliendo con el esfuerzo que se ha hecho para lograrlo; lo cual nos forja para una mejor vida futura.

(Goleman, 1999).

CAPÍTULO 2

HABILIDADES INTERPERSONALES

2.- COMUNICACIÓN

Objetivo del tema:

La comunicación, como principio básico del lenguaje es vital entre los seres humanos, simplemente gracias a este elemento la humanidad ha podido evolucionar y mejorar sus expectativas y calidad de vida.

El saberse comunicar y darse a entender a la perfección, parece ser de lo mas sencillo, pero ejecutar lo que se entendió no lo es tanto, bien dicen que cada cabeza es un mundo y que se piensa de forma muy diferente en cada ser humano, es por ello el énfasis que se hace en este capitulo, la importancia del saberse comunicar y las ventajas que presenta en la vida cotidiana.

2.1 Definición de Comunicación.

Pichón Riviere, en su libro titulado “El proceso grupal del Psicoanálisis” la comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal”.

También la define que es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto”.

El punto de inicio de la comunicación no es más que lo que las personas quieren saber, necesitan saber y deben saber ya que es aquí cuando la comunicación tiene sentido...

El investigador de esta tesis define la comunicación como todo un proceso de interacción de información entre dos o mas personas, con la finalidad de poder transmitir determinada información mediante símbolos, y sistema de mensajes, y que exista como consecuencia de dicho proceso una retroalimentación.

2.1.2 Elementos de la Comunicación

Los elementos de la comunicación humana son emisor (codificador), el símbolo, el mensaje (código), el receptor (decodificador), el canal, el ruido y la retroalimentación.

Fuente: Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.

Emisor o codificador: Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

Receptor o decodificador: Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el feed-back o retroalimentación.

Código: Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder

comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática..., todo lo que nos rodea son códigos.

Mensaje: Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.

Canal: Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

Referente: Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.

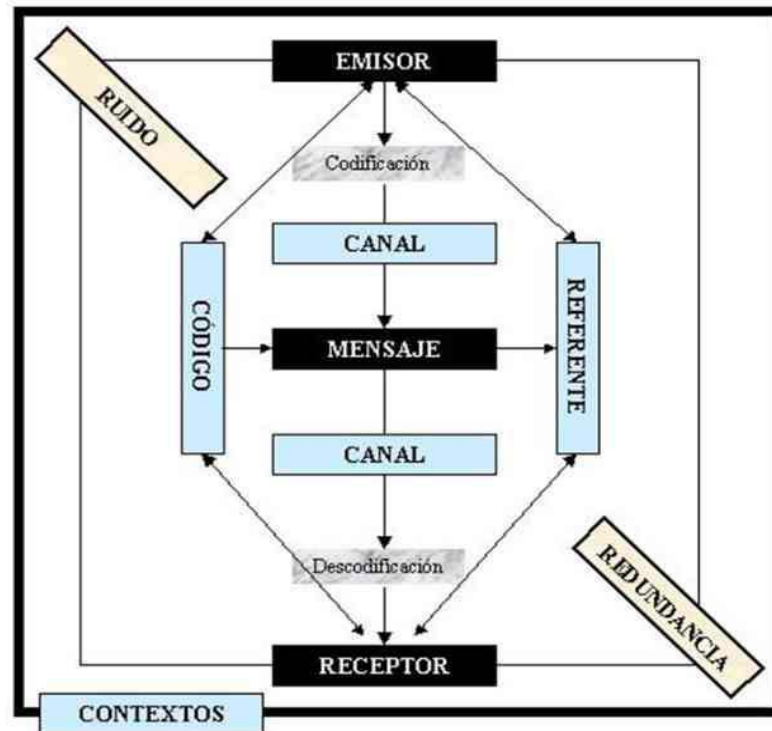
Situación: Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

Interferencia o barrera: Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio.

Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno): Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación.

Figura 5

El proceso de comunicación



Fuente: José M^a González-Serna Sánchez

IES Carmen Laffón (San José de La Rinconada, Sevil)

2.1.3 Tipos de Comunicación

Existen diversos tipos de comunicación, entre los más importantes, de acuerdo al perfil del directivo son los siguientes:

Comunicación oral: La comunicación oral es aquella que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma. Cada vez que nos comunicamos hacemos uso de un lenguaje. Pero una forma muy particular de usar el lenguaje es la comunicación oral que corresponde al intercambio de información entre las personas sin hacer uso de la escritura, de

signos, de gestos o señales, sino utilizando únicamente la voz para transmitir una información.

Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. Sin embargo, la forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

El acto del habla, ya sea entre dos o más personas, se organiza en diversos tipos de intervención. Este sistema de tomas de turno distribuye dos tipos de unidades en la conversación: los turnos propiamente dichos, y las intervenciones. El turno es la emisión de cualquier hablante que toma la palabra. Supone un hueco estructural que se rellena, a su vez, con dos tipos de unidades: continuadores e intervenciones.

Los continuadores mantienen estática la distribución de los papeles participantes (el hablante y el oyente). Demuestran atención pero no aportan nada al desarrollo temático. Las intervenciones son turnos con contenido proposicional que se encargan de desarrollar los temas de conversación. (Raugel, 1977)

Comunicación escrita: La comunicación escrita traspasa los límites del espacio y el tiempo, la interacción no es inmediata o no se produce nunca pues no está presente el receptor, las palabras están solas en el texto pues el que escribe no sabe quienes van a leer el texto, su estructura sintáctica es compleja y posee mayor riqueza léxica y precisión.

La primera escritura, fue la cuneiforme o pictográfica con símbolos que representaban objetos. Posteriormente se desarrollaron elementos ideográficos. La composición como parte de la comunicación escrita lleva mucha creatividad y sensibilidad en sus textos ya que es la expresión de un trabajo por un individuo

para demostrar su manejo del idioma y el tema, con esta se intenta lograr que los estudiantes desarrollen la imaginación y creatividad. Sus características son: narración, reelaboración de acciones, creatividad, subjetividad, interpretación, emotividad, estilo personal, intencionalidad de entender.

Últimamente se ha dejado atrás la tendencia del análisis y la lógica por medio de los trabajos escritos en los colegios de educación secundaria y lo han reemplazado por otros métodos como la matemática. Aunque tengan la misma finalidad, en este caso la metodología escrita les ayuda más a desarrollar mejor el lenguaje.

En una narración el emisor relata hechos pasados, esta algunas veces se ve afectada ya que se suele utilizar la subjetividad y esto distorsiona la realidad de los hechos, al ser percibida de una forma personal, y ser contada desde este punto de vista puede tener incongruencias con el verdadero hecho.

En una composición cada emisor puede reelaborar el relato como prefiera, este es personal así que no hay un proceso determinado para hacerlo, así si hay varias personas involucradas en un hecho, se verán varios relatos, todos diferentes uno del otro pero con la misma finalidad, ya que cada individuo comienza por la parte que prefiere y a si sucesivamente va contando todo la historia.

La creatividad es muy importante, por que de esta depende que el relato sea entretenido y envuelva a los receptores, en el caso de los relatos escritos de esta depende que los lectores se sientan atraídos y no le pierdan el interés de un momento a otro, por estas razones es importante manejar correctamente la estrategia literaria, como organizar la oración de diferentes maneras, sin que pierda el sentido para producir diferentes efectos

Comunicación verbal y no verbal: La diferencia entre comunicación verbal y no verbal no se reduce únicamente a la diferencia entre acciones y discurso. Más que una distinción basada en el canal involucrado sería mejor referirse al código que

se emplea en la comunicación. Un esquema de distinción sugerido depende del grado de sutileza con que se utilice el código definido, según estén presentes o ausentes determinadas reglas de decodificación.

Tendremos que aceptar que no podemos ser precisos acerca de los límites entre comunicación verbal y comunicación no verbal. Las características más generales de la comunicación no verbal son su no discrecionalidad y que además no tiene un orden secuencial o lineal. En una forma discrecional de comunicación no existe semejanza entre los elementos del código y los significados subyacentes. La forma analógica conserva dos significados: el del emisor y el de receptor; y la comunicación es posible en la medida en que ambos coincidan.

La comunicación no verbal puede estudiarse subdividiéndola en canales, destacando la naturaleza de la comunicación como interrelación entre los participantes. Los canales relevantes son:

1. Para el emisor

- Cara: ceño, sonrisa, mueca.
- Ojos: dirección mirada, alteraciones pupila.
- Cuerpo: postura, posición brazos y piernas, distanciamiento.
- Voz: tono, ritmo.

2. Para el Receptor

- Vista: Percibimos la forma, color, tamaño de las cosas.
- Oído: Captamos los sonidos y distinguimos si son fuertes, débiles, agudos o graves.
- Olor: Apreciamos los olores y los distinguimos unos de otros.
- Tacto: Notamos el frío, calor, suavidad o aspereza de las cosas.

La mayor parte del comportamiento no verbal está codificado de forma distinta del lenguaje escrito o verbal. Por lo tanto, utilizar un sistema orientado al lenguaje

para comprender toda la comunicación equivale a distorsionar los elementos cruciales de naturaleza no lingüística. No cabe duda de la importancia de lo no verbal en la totalidad del proceso de comunicación.

Comunicación interpersonal: Relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad con la finalidad de influir en el estado de las cosas. No siempre es un proceso consciente.

Proceso por el cual, el ser interactúa con otros, para transmitir, información, dudas, y emociones. La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

Los seres humanos estamos incluidos en un mundo de la comunicación, por esto que para un mejor estudio se ha dividido en tres: La comunicación interpersonal que se realiza entre dos personas, la comunicación grupal que tiene lugar entre tres o más personas y la comunicación social que utiliza elementos técnicos y puede llegar a millones de personas. Aunque en este curso hablamos un poco también sobre la comunicación intrapersonal que es la que realiza cada quien con uno mismo.

Las distintas formas de comunicación presentan características distintas, ventajas y desventajas distintas y por tanto son útiles o inútiles según los objetivos de quien las utiliza. Nadie utiliza un canal de televisión comercial para dialogar con un amigo. Cuando se utiliza un medio de comunicación social es muy difícil saber cual ha sido la reacción o el efecto del mensaje. Hoy se hace una diferencia muy clara entre medios de comunicación informativos, que no posibilitan el diálogo y medios de comunicación interpersonal que sí lo facilitan.

Existen diversos modos para poder llevar a cabo una comunicación, y son los siguientes:

Información: intercambio de información que produce una variación en cualquiera de las probabilidades de elección del receptor.

Instrucción: intercambio de información que produce una variación en la eficacia de cualquiera de las vías de acción del receptor. Es el cómo actuar.

Motivación: intercambio de información que produce una variación en alguno de los valores u objetivos del receptor ante su elección.

Comunicación intercultural: La comunicación intercultural, Como muchos campos académicos, es una combinación de diferentes disciplinas. Entre estas se incluyen la antropología, los estudios culturales, la psicología y la comunicación. Esta disciplina tiene como objetivo estudiar la forma en que la gente de diferentes orígenes culturales se comunica entre sí. Se encarga también de producir algunos lineamientos que permitan esta comunicación intercultural.

Modelos Teóricos: Considerando la Comunicación Intercultural como una *Comunicación Interpersonal* donde intervienen personas con unos *referentes culturales diferentes*, pero percibidos como *simétricos* que, *motivadas* a un encuentro intercultural, superan algunas de las barreras que se producirían para así poder llevar a cabo esta comunicación de forma *eficaz*, se deberían tener en cuenta algunos de los modelos teóricos que la tratarían:

Teorías Basadas en el *Papel del Lenguaje*:

- **Teoría de la Gestión Coordinada de Significados y Reglas:** se asigna toda la importancia a la gestión de significados y coordinación de las normas por lo que en una comunicación intercultural presupone que se debe encontrar la forma de una única interpretación para evitar malentendidos.
- **Teoría Retórica:** Analiza tanto las diferencias individuales como el contexto por lo que estudia la adaptación del mensaje en función de la situación intercultural existente

Teorías Basadas en la *Organización Cognitiva de los actores* (Percepción y Atribución de Significados):

- ***Psicolingüística***: Trata los procesos cognitivos que están implicados en la comprensión y la producción mensajes; propone la creatividad lingüística para producir y comprender en base a reglas y normas.
- ***Constructivismo***: Aporta una visión constructivista de los esquemas mentales proponiendo una participación por parte de la cultura a la hora de organizarlos. La construcción e interpretación de los significados y acciones de los demás presupone una gran variabilidad según el contexto cultural.
- ***Teoría de la Categorización y Atribución Social***: Teoría que intenta explicar la percepción e interpretación del comportamiento de los demás haciendo referencia a la categorización social.

Teorías que responden al *Análisis del Proceso Comunicativo*:

- ***Teoría de la Construcción de la Tercera Cultura***: Basada en el Interaccionismo Simbólico, propone que tras la interacción de dos culturas se construye una nueva con elementos compartidos de sus predecesoras facilitando así la comunicación.

Según esta teoría, debe construirse de forma cooperativa una tercera cultura que facilite una comunicación intercultural más efectiva. Para lograrlo, los participantes deben tener la posibilidad de negociar sus diferencias culturales y es deseable que así lo hagan. Los participantes deben ver como beneficioso el converger, adaptarse y asimilar los valores de una tercera cultura y es necesario y deseable reconfigurar las diferencias culturales individuales como resultado de la relación. En consecuencia, la construcción de una tercera cultura debe ser un proceso interactivo y mutuamente beneficioso para los participantes. Así, la presencia de una tercera cultura facilita el desarrollo de maneras nuevas, efectivas y aceptables de beneficiarse de las relaciones aportando bases comunicativas comunes.

- *Teoría de la reducción de la Incertidumbre y la Ansiedad:* Propone el control de la ansiedad que se produce en el momento inicial del encuentro intercultural y que dificultaría la comunicación
- *Teoría de la Adaptación Comunicativa Transcultural:* Describiría y explicaría que la forma de adaptarse a la nueva cultura es necesaria la capacidad para recibir la información del nuevo contexto cultural, aprender la lengua y la habilidad necesaria para enfrentarse a nuevas normas y significados. Según sus autores, Kim y Gudykunst (1987), es imprescindible tener la capacidad para recibir y procesar efectivamente la información de la sociedad receptora, capacidad que estos autores llaman competencia comunicativa. Esta competencia se divide a su vez en tres tipos de competencia: la cognitiva, la afectiva y la operacional. La primera se refiere al conocimiento de la cultura y la lengua del país de acogida, la competencia afectiva se refiere a la capacidad de motivación para enfrentarse a los diferentes retos (habilidades para entender, empalmar...), y la competencia operacional se refiere a la capacidad para actuar.

Teorías que consideran el *desarrollo de Relaciones Interpersonales:*

- ***Teoría de la Penetración Social:*** Propone que las Relaciones Humanas están determinadas por la información compartida así es importante revelar información personal para facilitar la relación interpersonal favoreciendo el intercambio comunicativo
- ***Teoría del Conflicto Intercultural:*** La cultura modelaría el tipo de conflicto y determinaría su resolución más adecuada según el contexto cultural.

Dahl, Stephan *Overview of Intercultural Research* (Middlesex University Business School, London)

2.1.4 Naturaleza de la Comunicación Humana

Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión: este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir información y opiniones, y de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión. (Artículo 19, declaración universal de los derechos humanos)

El hombre, gracias a que es el único ser racional, tiene diversas maneras de comunicarse, lo cual le permiten el organizarse y ser parte de una sociedad, adaptándose a su medio y a su entorno. Es importante que los medios para comunicarse sean realmente efectivos y eficaces para que se logre el fin propuesta

2.1.5 Principios de la Comunicación

La comunicación como tal debe de tener una fuente o principio fundamental en donde se complemente su razón de ser, dichos principios son:

- **La comunicación es omnipresente, inevitable e irreversible:** Todo ser humano por naturaleza es un ser social, por ello tiene la necesidad de comunicarse en cualquier lugar en donde se encuentre (omnipresente), no se puede no comunicarse (inevitable) y una vez que se comunica un mensaje no se puede borrar (irreversible).
- **La comunicación es predecible:** El hombre tiene objetivos al comunicarse, el objetivo primario o fundamental es el ejercer el control sobre su entorno para obtener algún beneficio tanto físico, económico o social. El establecer una retroalimentación dentro de la comunicación es necesaria, para quedar completamente convencidos de que el mensaje es el correcto y que el receptor este totalmente convencido del mensaje que recibió.

- **La comunicación es personal:** Cada persona interpreta de manera diferente la información por similar que esta parezca, esto depende por varios factores, principalmente como idioma, cultura, educación, edad religión entre otras, lo cual en ocasiones es un problema y hace que la comunicación no sea tan eficiente.
- **La comunicación es continua, dinámica, transaccional, verbal y no verbal:** En realidad no existe un comienzo y un final en el proceso de comunicación, la comunicación es continua, es decir un comentario lleva a otro comentario, no es estable, sino tiene opción a seguir una continuidad. La comunicación es dinámica, ya que hay infinidad de instrumentos para poder comunicarnos, para podernos dar a entender. La comunicación es transaccional, ya que como en todo proceso los elementos usados son interdependientes, los elementos en el proceso de comunicación se interrelacionan para la creación y transmisión de significados, que se inician en la mente de la fuente (emisor). En la comunicación, dentro de su dinamismo, los participantes de este proceso, pueden utilizar tanto la comunicación verbal y no verbal, dependiendo totalmente de su conducta y de sus actitudes.
- **La comunicación abarca contenido y relaciones interpersonales:** La comunicación es tan diversa que incluso puede unir relaciones entre las personas, esto ocurre al compartir un mismo tema o establecer relaciones que los identifiquen entre si.
- **La comunicación requiere intangibilidad:** Esto se aplica cuando se lleva a cabo el evento de la comunicación, ya que las personas involucradas tienen que ser capaces de compartir signos y significados semejantes, de manera de que exista la posibilidad de que se entiendan.

2.1.6 El enfoque en la exactitud

Este tema se enfocará directamente en la comunicación en general, y a la exactitud de la información que esta siendo comunicada, principalmente en los mensajes que están siendo transmitidos tanto por el emisor como el receptor, que en general es el proceso de comunicación.

Se puede conceptualizar la comunicación humana como un proceso, es decir una serie de eventos que ocurren consecutivamente y en un orden y tiempo definidos.

Por otro lado el problema de la comunicación reside también en el idioma, ya que cada país cuenta con sus terminaciones semánticas y lingüísticas muy propias, las cuales pueden no ser entendidas de igual forma por personas de otra nacionalidad, principalmente en idiomas universales como el inglés, español y chino por mencionar algunos.

Este problema se presenta en las organizaciones, en el momento de efectuar negociaciones con personas extranjeras.

Pero en la actualidad existen sistemas de software muy eficientes que han reducido estos problemas principalmente en las organizaciones con la aplicación de sistemas electrónicos que efectúan una comunicación muy clara y con bastante precisión. Las redes de cómputo representan un gran alivio hoy en día para las organizaciones, ya que permiten a los miembros de una organización transmitir imágenes, mensajes, videos, sonidos dentro y fuera de la organización y a cualquier parte del mundo. La tecnología de la información ha ido evolucionando muy rápidamente eficientando todos los sistemas e instrumentos de comunicación

2.1.7 Comunicación Intercultural

El fenómeno de la globalización, ha permitido a todo el mundo poder compartir culturas, hoy en día, gracias a la tecnología de los nuevos transportes tanto marítimos, terrestres y aéreos, han permitido el viajar de una forma rápida que en unas horas se puede dar la vuelta al mundo, desde Europa hasta América.

La comunicación intercultural se refiere al proceso de la comunicación humana cuando ocurre entre individuos o grupos que han vivido experiencias culturales diferentes. La cultura se puede definir como el conjunto de conductas aprendidas o “la programación colectiva de la mente que distingue un grupo humano de otro, y que se transmite de una generación a otra y continuamente.

El símbolo es un fenómeno físico, por ejemplo un objeto, icono, o una secuencia de sonidos al que le dieron significado algunas personas. Los patrones culturales se refieren a las formas de comportarse abstraídas directamente de la observación directa de la conducta en las personas de una determinada sociedad.

La empatía se refiere a la capacidad de imaginar realidades múltiples para poder tener un acercamiento más profundo con otras personas. Los valores culturales son “objetivos deseados de la vida social que involucran a toda una sociedad en conjunto con principios bien establecidos que norman su conducta.

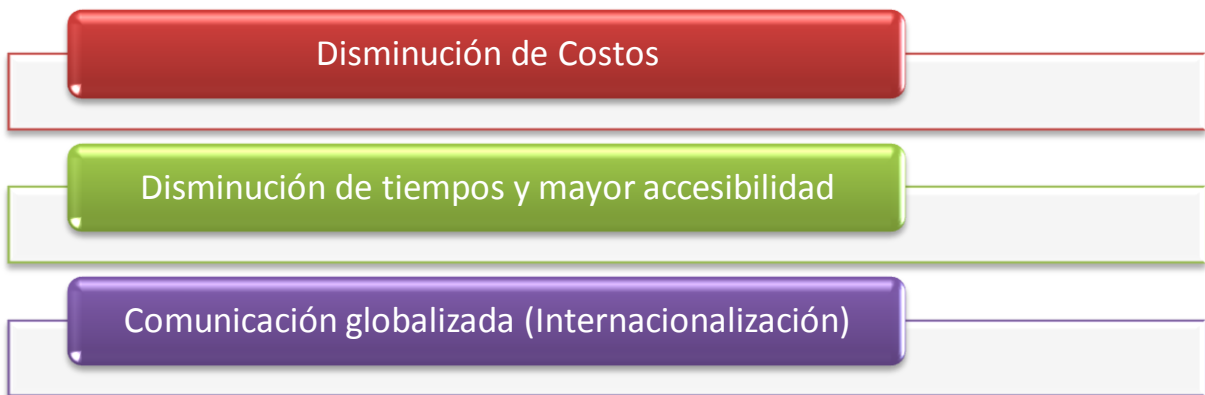
(Madero, 1996).

2.1.8 Comunicación Efectiva

Con la aparición del internet y el desarrollo de nuevas tecnologías han permitido al ser humano, y en especial a las organizaciones a desarrollar nuevos métodos para comunicarse y hacer más eficiente la comunicación principalmente al reducir los costos y mantener una comunicación efectiva tanto dentro y fuera de la

organización. En la actualidad las organizaciones utilizan a diario el internet como medio de comunicación tanto interna como externa, y algunas de sus ventajas de utilizar este medio son:

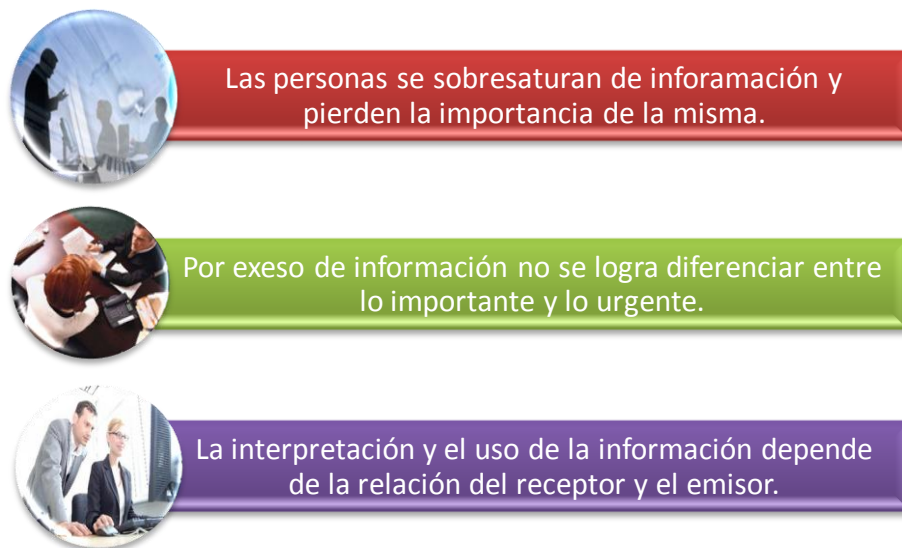
Figura 6



Fuente: Elaboración propia

El problema con la comunicación electrónica presenta las siguientes complicaciones:

Figura 7



Fuente: (Whetten.A & David, Desarrollo de Habilidades Directivas, 2005).

Otro tipo de comunicación es la de cara a cara que sigue siendo también muy efectiva, principalmente como fuente de resolución de problemas interpersonales o relaciones que cuentan con cierta fricción. Esto es muy importante principalmente para los directivos, ya que ellos son los que están en constante contacto con su personal, para lo cual la comunicación efectiva es vital para mantener en equilibrio constante sus relaciones interpersonales. Precisamente la falta de comunicación es el problema de muchos directivos.

2.1.9 Comunicación de apoyo .

El objetivo primordial de este tipo de comunicación de apoyo, es el tener herramientas extras para poder complementar la comunicación y poder dar solución o simplemente llegar a una buena negociación.

¿Qué es la comunicación de apoyo?

Es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando el tema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona y como resultado fortalecer su relación.

El objetivo directo de la comunicación de apoyo, no sólo es el ser aceptado socialmente en un grupo, sino mejorar las relaciones interpersonales, lo cual tiene grandes ventajas, no sólo para la persona como tal sino para la organización misma.

Aplicando la comunicación de apoyo se pueden reducir los conflictos y las fricciones interpersonales, aumenta la productividad de la empresa, para el directivo es muy importante considerarlo y ponerlo en practica con sus subordinados.

2.10 Coaching y Consultoría

La comunicación de apoyo es mejor entendida, si se aplican tareas de comunicación interpersonal calificadas por lo común como la que mayor reto representan para los directivos: entrenar y consultar a los subordinados a mejorar sus habilidades interpersonales y laborales.

Las habilidades de coaching y consultoría también se aplican, por supuesto, para una amplia gama de actividades como: motivación, manejo de quejas, superación de la información negativa o crítica, manejo de conflictos y demás problemas comunes dentro de las organizaciones. La capacitación y la orientación son las actividades directivas casi universales, son importantes principalmente:

1. Recompensar el desempeño positivo por parte de los trabajadores de la organización.
2. Corregir los comportamientos y actitudes problemáticos.

La capacitación y la orientación son mas difíciles de llevar en forma eficiente cuando el directivo se enfrenta a problemas internos con los trabajadores, principalmente por su conducta negativa, que repercute en la creación de un ambiente hostil en el trabajo.

Lo que hace la capacitación y la orientación es el riesgo de ofender o aislar a los subordinados, este riesgo es tan alto que muchos directivos ignoran por completo los sentimientos y las reacciones de los empleados al tomar un enfoque directivo duro, o son suaves y evitan confrontaciones pero se puede confundir con falta de carácter y decisiones por parte del directivo.

Las habilidades de capacitación y orientación también se requieren cuando la retroalimentación negativa no esta implicada, cuando los subordinados piden consejo, necesitan que alguien los escuche sus problemas o que tome en cuenta sus quejas. (Whetten.A & David, Desarrollo de Habilidades Directivas, 2005).

2.10.1 Problemas de Coaching y Consultoría

El directivo tiene gran responsabilidad en la capacitación y orientación del subordinado, ya que debe de proporcionar consejo e información o un conjunto de estándares para los subordinados, principalmente de cómo pueden realizar sus actividades de mejor manera y si se debe de capacitar de mejor manera para poder mejorar en su trabajo y poder lograr un mejor desempeño. En esto es muy importante la exactitud en la información que dan los directivos y que el subordinado logre una retroalimentación completa para poder tener el desempeño deseado.

La mayoría de los problemas en la aplicación de la consultoría es de tipo personal por parte de los subordinados, ya que es cuestión de actitud por ambas partes para que se pueda tener una capacitación y orientación eficaz.

2.11.2 Principios de la comunicación de apoyo

1.- La comunicación de apoyo se basa a la congruencia y no a la incongruencia: las mejores comunicaciones interpersonales se basan a la congruencia, es decir que lo que se este comunicando en forma verbal como no verbal concuerde exactamente con lo que el individuo este pensando. Son dos los tipos de incongruencia, uno es la incompatibilidad entre lo que se esta experimentando y de lo que uno es conciente y la segunda la que esta mas estrechamente relacionada con la comunicación de apoyo, es la incompatibilidad entre lo que uno piensa y siente y comunica.

Cuando se capacita y orienta a las subordinados las expresiones genuinas y honestas siempre son mejores que las expresiones artificiales o deshonestas. Los directivos que esconden sus verdaderos sentimientos u opiniones o quienes no expresan en realidad lo que esta en sus mentes, crean la idea de que existe un

plan oculto. Los subordinados sienten que algo no se está diciendo o que hay una opinión o pensamiento que no se está expresando, confían menos en el comunicador y se enfocan solo en imaginar cuál es el verdadero mensaje escondido, la relación entre los dos comunicadores permanece superficial y desconfiada.

2.- La comunicación de apoyo es descriptiva, no evaluativa

La comunicación evaluativa hace un juicio y coloca una etiqueta a los demás individuos o a su comportamiento tal evaluación hace sentir a las personas como atacadas y en consecuencia responden en forma ofensiva, ven al comunicador como crítico. La tendencia a evaluar a otros es más fuerte cuando se trata de un tema cargado emocionalmente o cuando la persona se siente ofendido.

El problema de la comunicación evaluativa es que al ponerle una etiqueta a una persona esta reacciona de la misma manera, por lo que ya existe un problema interpersonal y reduce la posibilidad de tener éxito en la comunicación o llevarla a cabo eficientemente.

Una alternativa para la evaluación es la comunicación descriptiva. Debido a que es difícil evitar evaluar a otra persona sin alguna estrategia alternativa la comunicación descriptiva está diseñada para reducir la tendencia a evaluar o a perpetuar una interacción defensiva. Le permite ser congruente al mismo tiempo que es útil. La comunicación descriptiva comprende los siguientes pasos:

- Describe objetivamente su observación del evento el comportamiento que usted piense que debe modificarse.
- Describe sus reacciones (o las de otras personas) o comportamiento o describe sus consecuencias.
- Sugiere una alternativa más aceptable.

3.- La comunicación de apoyo esta orientada la problema no a la persona:

Se enfoca directamente a los problemas más que a los atributos personales. La comunicación esta orientada hacia la persona se centra en las características del individuo y no en el evento, aquí la comunicación es útil, aunque se establezcan valoraciones personales debido a que esta se enfoca en comportamientos o eventos. La comunicación orientada a la persona en su mayoría se enfoca en cosas que no puede cambiar o controlarse y puede mandar un mensaje equivocado. Un problema que representa la comunicación orientada a la persona, es que cuanto mas personas puedan cambiar su comportamiento, pocas pueden cambiar sus personalidades básicas.

La capacitación, orientación y comunicación enfocada hacia el problema debe estar ligada a los estándares o expectativas aceptadas más que las opiniones personales.

4.- La comunicación de apoyo valida, en ves de invalidar a los individuos:

La comunicación de validación ayuda a las personas a sentirse reconocidas, entendidas y aceptadas. La comunicación de invalidación origina sentimientos negativos relacionados con la autoestima. Niega la presencia, la singularidad o la importancia de otros individuos.

La comunicación esta orientada hacia la superioridad puede tomar la forma de critica denigrante, en la que los otros se están desempeñando tan mal que el comunicador parece que lo esta haciendo muy bien, o puede tomar la forma de competitividad en la que el comunicador trata de elevarse así mismo en la autoestima de los demás.

La comunicación es de invalidación cuando niega a la otra persona una oportunidad de establecer una relación de satisfacción mutua o cuando no se pueden realizar contribuciones por ambas partes.

La invalidación es aun mas destructiva en la capacitación y la orientación que la critica y el desacuerdo debido a que estos valida a la otra persona mediante el reconocimiento, que también es una parte muy importante

La comunicación de validación por otra parte ayuda a las personas a sentirse reconocidas, entendidas, aceptadas y valoradas, tiene cuatro atributos: es igualitaria, flexible, bilateral y basada en el acuerdo.

5.- La comunicación de apoyo es específica (útil) no general (inútil):

De manera muy general, en cuanto más específica sea una afirmación es más efectivo el mejoramiento motivacional.

Las afirmaciones efectivas evitan extremos absolutos. Otro tipo de comunicación son las afirmaciones disyuntivas que se establecen en forma de, mando con una amenaza de por medio. El problema con las afirmaciones extremas y las disyuntivas es que imposibilitan cualquier alternativa. Las afirmaciones específicas pueden no ser útiles si se enfocan en cosas sobre las que otra persona no tiene control. El comunicar un mensaje y que este cumpla con su fin, depende de la actitud de la persona y de su receptor, principalmente en gestos o actitudes como el sonido de la voz, la personalidad etc.

La comunicación específica es útil, en la medida en que se enfoca a un problema o comportamiento identificable con respecto al cual se puede hacer algo.

6.- La comunicación de apoyo es conjuntiva, no disyuntiva:

La comunicación conjuntiva esta unida de alguna manera a mensajes previos. Fluye de manera suave. La comunicación disyuntiva esta desconectada de lo que se ha dicho antes. La comunicación se puede volver disyuntivas de tres formas:

- La primera puede haber falta de igualdad de oportunidades para hablar. Cuando una persona interrumpe a otra, cuando alguien domina al controlar la conversación.

- En la segunda, las pausas son largas son disyuntivas. Cuando los interlocutores hacen pausas por periodos largos en la mitad de su dialogo o cuando hay largas pausas antes de las respuestas, la comunicación es disyuntiva. Las pausas no necesitan ser en silencio total; el espacio libre puede ser llenado con una muletilla.
- En la tercera, el control del tema puede desconectarse. Cuando una persona decide de manera unilateral cual será el tema siguiente de conversación (lo contrario de haberlo decidido de manera bilateral), la comunicación es disyuntiva, los individuos pueden cambiar los temas, es decir; que no tengan referencia a lo que se acaba de decir, o pueden controlar el tema de comunicación de otra persona, al controlar lo que debe de responderse.

7.-La comunicación de apoyo es propia, no impropia:

Se le conoce como comunicación propia cuando uno mismo toma la responsabilidad de sus propias declaraciones y admite que la fuente de las ideas es uno mismo. La comunicación impropia o no reconocida se delata por el uso de las palabras en tercera persona como: “yo”, “mi”, “mío”, la comunicación impropia se le atribuye a una persona o grupo de personas o fuente externa desconocida, en donde el comunicador evita tomar la responsabilidad del mensaje, y por lo tanto invertir en la interacción. Esto puede transmitir el mensaje de que el comunicador es distante o muestra muy poco interés en presentar la información de manera eficiente.

Uno de los resultados de la comunicación impropia es que quien escucha nunca esta seguro de que punto de vista presenta el mensaje, en esta parte podemos cuestionarnos ¿Cómo puedo responder, sino se a quien estoy contestando? Es muy sencillo de interpretar, ya que si no entiendo el mensaje a quién le pregunto.

En contraste la comunicación propia, indica un deseo de invertirse uno mismo una relación y actuar como un colega o ayudante.

8.- La comunicación de apoyo requiere escuchar, no una forma de comunicación unilateral:

Es muy importante el aspecto de la comunicación unilateral, es decir el saber escuchar para poder responder de manera eficaz, y que pueda existir una retroalimentación satisfactoria entre ambas partes. En cualquier conversación la persona que mas habla es la que aprende menos. Es más probable que los buenos oyentes sean percibidos como hábiles comunicadores.

La comunicación es vital para el ser humano, aplicando al mundo de los negocios esta incrementa su importancia, y el transmitir un mensaje o información correctamente es la clave del éxito para el manejo correcto de la información en todas las organizaciones, no sólo para lograr acuerdos importantes, sino para el manejo eficaz de su personal de trabajo.

2.2 PODER

2.2.1 Antecedentes Históricos del poder

Desde los tiempos remotos con los inicios de las primeras sociedades humanas, el poder ha constituido en gran medida la identidad del hombre como tal, principalmente como parte de su naturaleza, y como una necesidad para poder adquirir un reconocimiento por parte de los demás.

A lo largo del tiempo, las primeras culturas principalmente la mesopotámica, fenicia, entre otras presentaban reinados, cuyo poder estaba bien definido e identificado por la sociedades.

Mas tarde en las culturas como la de Grecia y Roma estructuraron sus políticas para elegir a sus gobernantes, estableciendo los primeros inicios de democracia,

donde se hacia presente la participación del pueblo, esto en cuanto aspectos políticos, en cuanto a poder autoritario estaba fundamentado por los grandes ejércitos que servían al rey o a las autoridades mas importantes.

El feudalismo es un ejemplo muy claro del poder, por el rey feudal, quién tenia mando absoluto sobre sus feudos y la gente que habitaba en ellos, lo cual le generaba muchas ganancias económicas y un estatus social muy importante.

2.2.2 Fundamentos del poder y sus características .

Las sociedades occidentales se estructuran en la actualidad en un gran número de organizaciones. La mayor parte de las actividades, y en general toda la vida de los seres humanos transcurre dentro de organizaciones, que da pauta a la conducta de las personas que se relacionan con ellas. Esto es así, hasta el punto de hablarse de una "sociedad organizada" y del "hombre-organización". Prácticamente no ocurre nada en la vida de los individuos que no tenga que ver con una u otra organización.

El análisis del poder y la autoridad ha ido cobrando cada vez mayor importancia por ser un mecanismo de control y de coordinación necesario para la consecución de los fines y objetos de la organización.

La organización es un sistema que integra a un grupo de individuos, por ello es necesaria una regulación del comportamiento y una coordinación en las actividades, de modo que aumente la predisposición de las conductas. Katz y Kahn dos clásicos, que fundamentaron los principios de la ética y la moral, apunta que esto solo es posible mediante un proceso de conformidad.

En la consecución se la conformidad puede intervenir diversos elementos: fines, valores de los miembros, establecimientos de normas, etc. Sin embargo, estos elementos no garantizan totalmente la cooperación y coordinación y aparece un elemento esencial en toda organización "EL PODER". Este factor, nos permite contrarrestar la variedad espontánea de la conducta individual según Kahn.

Este análisis del poder, forma parte del modelo racional que considera a las organizaciones como instrumentos racionales para conseguir determinados fines colectivos. Desde esta perspectiva el poder es un instrumento para conseguirlos.

Otro planteamiento de organización, la considera como un conjunto de coaliciones en la que existen intereses conflictivos. En este caso el poder es un instrumento para conseguir estos fines. (O'Donnell, 1983; Wankel 1989).

2.2.3 Concepto, dimensiones y características del poder.

El poder como tal, es muy universal y su comprensión es adaptada a cada situación pero existen elementos básicos en su fundamentación, como el conseguir un determinado fin, y el poder tener el control total sobre alguien más.

Hay diferentes definiciones según los siguientes autores:

Según Weber: " el poder es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias".

El concepto de poder para Tawney, se centra en la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Literalmente " el poder se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea".

En un sentido amplio, el poder se refiere a todos los tipos de influencia entre personas o grupos, incluyendo los que se ejercen en las transacciones de intercambio.

Convendría ampliar la definición de poder hasta decir que el poder es la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad sobre otros, a pesar de la resistencia, utilizando el recurso del miedo, retirándole las recompensas

regularmente ofrecidas o bien en la forma de castigo. En la medida en que tanto lo primero como lo segundo constituye, realmente, una sanción negativa.

Según Parsons, el concepto de "poder se usa para referirse a la capacidad de una persona o grupo, par imponer de forma recurrente su voluntad sobre otros".

En segundo lugar, la amenaza de castigo a la resistencia, siempre que sea severa, hace del poder una fuerza de apremio, sin embargo, hay un elemento de voluntarismo en el poder (el castigo se puede preferir a la obediencia, lo cual sucede a veces) que lo distingue del caso limite de la coacción física.

Por último, se conceptúa el poder como algo inherentemente asimétrico que descansa en la capacidad neta de una persona para retirar recompensas y aplicar castigos a otros. Su fuente es la dependencia unilateral.

La interdependencia y la influencia mutua de igual fuerza indican carencia de poder.

Definición propuesta por el investigador:

El poder lo podemos definir como una relación entre dos o más personas, en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros individuos. Principalmente trata de la habilidad para influir sobre la conducta de otros, para obtener un beneficio social o propio, por medios lícitos o ilícitos.

Si un individuo no ejerce el poder, sólo se podrá decir que lo tiene si otros lo perciben como poderoso. El poder solo puede existir dentro de las relaciones sociales a través de un proceso de interacción.

El poder es un aspecto potencial en toda relación social y se caracteriza por su condición de asimetría: el sujeto que posee poder ejerce mayor control sobre la conducta del sujeto que la sufre que la inversa.

Figura 8



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los tipos de poder, los más comunes son los siguientes:

Según (el poder en las organizaciones): hay 4 tipos principales de poder en las organizaciones con sus fuentes:

- **Poder personal:** Carisma, personalidad, magnetismo personal. Surge de forma individual en cada líder.

Es la capacidad que tienen aquellos para conseguir seguidores a partir de su personalidad. Tienen fe en los objetivos que atrae y retiene a dichos seguidores. Consiguen que haya personas que deseen seguirle.

El líder percibe las necesidades de las personas y promete éxito para ellas. Ejemplo: Jesucristo.

- **Poder legítimo:** Poder de posición, poder oficial.

Es el que se le adjudica por una autoridad superior.

Culturalmente, las autoridades delegan el poder legítimo a otros para que les controlen los recursos, compensen o castiguen a los demás en su nombre. Este poder es deseado por casi todas las personas, cuya finalidad debe ser el orden de la sociedad. Ejemplo: el juez no dicta sentencias por sus cualidades personales

sino como miembros del poder judicial que tienen la autoridad legitimada por un superior.

- **Poder experto:** Autoridad del conocimiento.

Proviene del aprendizaje especializado, de los estudios académicos o formativos. Nos lo inculcan, los conocimientos y la información que tenga ese líder sobre una situación compleja. También, influyen la educación, la capacitación, la experiencia. Es un poder muy importante en esta época de tecnologías nuevas. Ejemplo: el poder que tiene un médico dentro de un hospital.

- **Poder político:** Apoyo de un grupo.

Es muy importante la habilidad que tenga ese líder para trabajar en equipo, con otras personas y dentro de sistemas sociales cuya finalidad sea la de conseguir sus apoyos.

Este poder surge dentro de los medios técnicos y organizaciones inciertas. Se da frecuentemente en aquellas situaciones de apoyos recíprocos. Ejemplo: el político que pide votos a cambio de mejoras laborales. Los poderes de recompensa, coercitivo, experto, referente y legítimo han demostrado unos efectos diferentes sobre el rendimiento y la satisfacción (Rodríguez P).

2.2.4 Poder e influencia en las organizaciones

No siempre es fácil analizar o investigar el poder en las organizaciones. Quienes lo tienen niegan poseerlo; muchas personas lo buscan y dicen no buscarlo; aquellos que lo han conseguido no hablan de la forma que lo obtuvieron. El poder se genera en algunas relaciones y no en otras. Las personas tienen bases de poder diferentes, dependiendo de sus recursos (dinero, información, aliados, influencias) y la manera en que los demás los valoran.

En relación al redimiendo los resultados más relevantes son los siguientes:

- El poder del experto es la base más fuerte y consistentemente relacionada con un desempeño eficaz.
- El poder referente tiende a estar positivamente relacionado con la eficacia de grupo.
- El poder legítimo no parece estar relacionado con la diferencias en el desempeño y no logra incrementarlo por encima de sus niveles medios o aceptables.
- El empleo del poder coercitivo tiene una relación inversa significativa con el desempeño.
- Los poderes de referente, legítimo y de experto, produce un estancamiento externo e interno por parte de los subordinados, mientras que el poder basado en las recompensas o en los castigos solo producen acatamiento externo.

En relación con la satisfacción:

- El poder el experto esta fuerte y consistentemente relacionado con el nivel de satisfacción de los subordinados.
- El empleo del poder coercitivo esta inversamente relacionado con la satisfacción individual. (Furnham, 2001).

Para P. Hersey (1985), la clave está en considerar que el poder es "percepción". Lo que dinamiza la conducta de los seguidores no es necesariamente la cantidad de poder que detentan los líderes sino cuanto poder perciben los subalternos que el jefe está dispuesto a usar y puede hacerlo. Cuando los seguidores saben que el líder tiene la confianza de sus superiores dentro de la organización, así como otros poderes tanto de recompensas o de sanciones, es entonces cuando los seguidores tienden a darle a su líder más poder personal. Existen aspectos muy importantes a considerar dentro del poder como son:

- **Control personal.** Es un sistema basado en dar órdenes, establecer criterios, revisar decisiones tomadas por los subordinados y asignar recursos.

- **Control burocrático.** Es un sistema basado en la creación de pautas impersonales que guiaran el comportamiento de los empleados en el momento de actuar.
- **Ideología.** Es la cultura o estilo de la organización. Su poder es muy importante, de forma que cuando el sistema de ideología es fuerte, los sistemas de autoridad, habilidad y política tienden a ser débiles.
- **Habilidad.** Se necesita para estandarizar y controlar el trabajo. Es un poder que crece conforme los poderes de autoridad e ideología sirven menos para conseguir los objetivos de la misión.
- **Política.** Cualquier empleado tiene unos objetivos personales que no siempre son satisfechos por la distribución de tareas o por la asignación de estos poderes, entonces para lograr su satisfacción estos suelen desarrollar comportamientos para su consecución.

2.2.5 Comportamientos políticos en las organizaciones

El tomar como referencia el tema del poder, es importante, ya que nos ayuda a entender la relación que existe con la política entendida, desde el punto de vista empresarial, más que político como tal, es decir la política en las organizaciones como medio para conseguir objetivos claramente establecidos y planeados.

El comportamiento político tiene las siguientes características:

- Se trata de intentos de influencia social.
- Son discrecionales, es decir, caen fuera de las zonas prescritas o prohibidas -por la organización.
- Son diseñados e intentados para promover y proteger los intentos personales o de grupo.

Los medios utilizados para conseguir los efectos deseados dependen de los recursos disponibles. Estos recursos incluyen varios tipos de poder interpersonal y las características de la subunidad (incluida su capacidad para reducir la incertidumbre y la habilidad para controlar las contingencias estratégicas).

La variable que mide la relación entre los recursos y los medios es el intento y las pretensiones del sujeto que puede ser o no compatible con los fines de la organización.

Esas intenciones varían en función de las necesidades de los individuos y de los factores situacionales (como la naturaleza del trabajo, el nivel jerárquico y la estructura organizacional).

Las necesidades personales pueden estar a su vez influidas por la disponibilidad de los recursos. Las pretensiones e intenciones del individuo determinan los medios elegidos. Si esas intenciones son compatibles con los fines organizacionales, los medios de influencia serán abiertos, si no lo son se utilizarán medios encubiertos de la situación y de los resultados conseguidos.

En la percepción de la situación uno de los elementos centrales es el reconocimiento de las normas existentes en este campo. Las normas que lo rigen no se encuentran entre las prescripciones establecidas por la organización formal.

Estas normas varían en función de diversos aspectos situacionales. Hay 2 fases en la distribución de recursos organizacionales son los siguientes:

- La fase de negociación, en esta el comportamiento político es endémico y apropiado.
- Puesta en práctica de valores y prioridades que vienen dadas y el comportamiento predominante es el de consenso, con lo que la conducta política queda en un segundo plano.

La escasez de recursos. La esencia del proceso político organizacional es la lucha por la distribución de los recursos escasos.

Las normas políticas también varían en función de la posición dentro de la organización. Así la actividad política es más frecuente entre los miembros de staff que entre los de línea, también es mayor la actividad en aquellas subunidades en las que la incertidumbre es mayor. Esto es debido a que en estas unidades los individuos han de apoyarse más en comportamientos de tipo político para hacer frente a las demandas intra-organizacionales y extra-organizacionales.

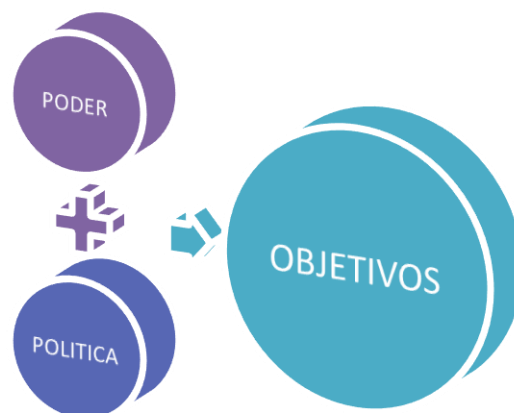
Otros aspectos que determinan la actividad política de los miembros de la organización son, por ejemplo, que los directivos vean ciertas situaciones más politizadas que otras. Algunos ejemplos de estas situaciones son: las reorganizaciones de la empresa, cambios de personal, distribución de recursos, etc.

Las tres variables que explican las diferentes situaciones en función de su politización son: la incertidumbre, la importancia de la actividad para la organización y la relevancia del tema para los miembros.

Las situaciones en las que la actividad política resulta más sobresaliente, parece combinar la ambigüedad situacional con un interés personal que invitan al individuo a considerar acciones que caen fuera de los límites del sistema de normas formales de la organización.

En resumen, podemos decir que el ejercicio del poder, es un medio instrumental para conseguir los fines de la organización y se usa para conseguir beneficios o proteger los intereses personales. Este último aspecto pone de manifiesto la dimensión del poder como fenómeno político dentro de las organizaciones, como se ejemplifica claramente en el siguiente esquema. Se tiene cierto poder, a este se le aplica una política adecuada y se cumplen los objetivos planeados.

Figura 9



Fuente: Elaboración propia

La aplicación de un exceso de poder y de una mala política aplicada trae consigo una infinidad de problemas.

En este artículo se presentan riesgos vinculados al exceso de poder que pueden darse en las organizaciones.

El agudo analista organizacional Gareth Morgan (1991) ha señalado que aunque solemos imaginar a las organizaciones como empresas racionales que persiguen fines que van a satisfacer los intereses de toda la sociedad, hay demasiada evidencia que sugiere que esta visión no siempre corresponde a la realidad. Desde los grandes proyectos de construcción de la Antigüedad, hasta la moderna corporación pública o privada, pasando por los ejércitos, las iglesias, los sindicatos, las instituciones educativas, los medios masivos de comunicación, la mediana y pequeña empresa o incluso un negocio familiar, nos encontramos con unas relaciones de poder asimétricas que pueden llegar a adquirir manifestaciones disfuncionales y riesgosas para el bienestar de los miembros de la organización y el de la sociedad.

Morgan reconoce, sin embargo, que algunas cosas han cambiado. El reclutamiento forzoso y la esclavitud que constituían la manera más frecuente de conseguir mano de obra desde la Antigüedad hasta bien entrado el siglo XIX, han dado paso a contratos de trabajo cobijados por garantías legales, y a ningún trabajador se le obliga a permanecer en su empresa si no lo desea.

El capataz con el látigo ha sido reemplazado por supervisores y jefes que no utilizan la coacción física para obligar a sus subalternos a cumplir con sus funciones. Los empleados ya no laboran para faraones, emperadores, nobles absolutistas o terratenientes abusivos, sino para accionistas, políticos y grandes y pequeños empresarios movidos por racionalidades económicas vinculadas a la urgencia de mantenerse y crecer en mercados competitivos y globalizados.

Pese a los cambios, sin embargo, se observa en todo tipo de relación organizacional un factor constante: la presencia de procesos jerárquicos o de relaciones de autoridad formal entre actores que manejan cantidades diferentes de autoridad. Este hecho "natural" en el funcionamiento de cualquier organización,

adquiere connotaciones preocupantes cuando pasa a los terrenos de la concentración de poder, fenómeno que se presenta en dos variantes, una intra-organizacional y otra inter-organizacional.

Para el sociólogo Max Weber (1968), la sociedad moderna está amenazada por el creciente fenómeno de la concentración del poder dentro de las organizaciones. Uno de sus discípulos, el sociólogo francés Robert Michels (1949), advirtió que las modernas organizaciones tanto privadas como estatales tienden a quedar bajo el control de reducidos pero muy poderosos grupos políticos o financieros. Según la visión de Michels, aunque los líderes sean elegidos democráticamente con la mejor de las intenciones de uno y otro lado, se observa una tendencia a integrarse a élites que se preocupan básicamente por la defensa de sus propios intereses y por defender sus posiciones, a toda costa.

El poder y el uso racional de la autoridad son factores necesarios para que las organizaciones funcionen, pero su excesiva concentración puede conducir a formas de totalitarismo inimaginadas.

El modelo de autoridad más característico de las organizaciones modernas, según Weber es la autoridad legal, que tiene las siguientes características:

- Una organización continua de funciones oficiales sujetas a reglas.
- Una esfera específica de competencias basada en una división del trabajo, con autoridad y sanciones que aseguren una adecuada ejecución de rol.
- Un ordenamiento jerárquico de puestos en base a una supervisión y control.
- Gobierno sobre la conducta de un puesto mediante reglas y normas técnicas y el requerimiento de entrenamiento especializado para quienes ocupan ese puesto.
- Completa separación de los bienes que pertenecen a la organización y las pertenencias del sujeto que desempeña el puesto.
- Quien ocupa el puesto no tiene derecho sobre este. No puede apropiarse de su posición oficial en interés propio.
- Los actos, las decisiones y las reglas administrativas se formulan por escrito.

2.2.6 Condiciones que implican y satisfacen las necesidades de poder.

Son cuatro las condiciones que son notables por su capacidad de implicar y satisfacer la necesidad de poder: Liderazgo, agresividad, ocupaciones influyentes y posiciones de prestigio.

1.- Liderazgo

La gente con una gran necesidad de poder busca reconocimiento en grupos y encuentra formas de ser visible para otros, al placer en un esfuerzo por ganar influencia, mediante un liderazgo en una determinada actividad a la que se dedican, según estudios dicho liderazgo es desarrollado en la universidad.

Según los estudios todas las personas en busca de poder intercambian menos información, consideran menos estrategias alternativas entre otras cosas, dependiendo el estilo de liderazgo que tengan.

2.- Agresividad

Si la necesidad de poder se centra en deseos de impactar, controlar e influir sobre los otros, la agresión debe ser un medio tanto para involucrar como para satisfacer las necesidades de poder. Hasta cierto punto, la relación entre la necesidad de poder y la agresión es cierta, ya que los hombres con grandes ansias de poder se involucran en más discusiones y participan con más frecuencia en deportes competitivos.

3.- Ocupaciones influyentes

La gente con gran necesidad de poder se ve atraída por ocupaciones como ejecutivos de negocios, maestros, psicólogos, reporteros, clérigos y diplomáticos internacionales (Winter, 1973). Cada una de estas ocupaciones tiene un denominador común; la persona en el papel ocupacional esta en posición de dirigir el comportamiento de otras personas, de acuerdo con un cierto plan preconcebido.

La gente en algunas de estas profesiones habla e influye en los auditorios como: maestros, reporteros, otros tienen información interna que utilizan para influir en otros como: Psicólogos, diplomáticos entre otros.

4.- Posesiones de prestigio

La gente con gran necesidad de poder tiende a amasar una colección de símbolos de poder o “posesiones de prestigio” (Winter, 1973). Entre los estudiantes universitarios los individuos con gran necesidad de poder tienen más posibilidad de poseer, un auto, copas de vino, estéreo, pisos alfombrados entre otros. (Jhonmarshall, 2003).

2.3 MOTIVACIÓN

Una de las tareas más antiguas y difíciles de la Psicología es la que trata de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo, y, si es que lo llevan a cabo, porqué hacen eso y no otra cosa. El problema se divide en dos partes: Una es la naturaleza de las fuerzas impulsora (de donde proviene, cuáles son sus propiedades), y su dirección y mantenimiento (que efectos tiene el comportamiento de las personas).

En realidad existen tantos enfoques y teorías en esta área, que la mayoría de lo estudiosos han tratado de clasificarlos en diferentes grupos, como las teorías de la reducción de las necesidades, las teorías de los valores de las expectativas y las teorías del dominio y el crecimiento.

Algunas definiciones que complementan el entendimiento de este tema son las siguientes:

Para Westwood (1992,288) la motivación es: un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, este se desarrolla dentro de el y es singular.

El sujeto experimenta un estado motivacional, de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar. La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en plano interno y externo), responde eligiendo actuar de una sola manera, con una intensidad que ellos determinan.

La acción y desempeño son una función, por lo menos en parte, de la motivación, por lo tanto es muy importante en nuestra habilidad para prever y comprender las acciones y el desempeño.

La motivación tiene diversas facetas. Se trata de un proceso complejo, con diferentes elementos y la posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados.

Los individuos difieren en términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo. (Furnham, 2001).

Además, el estado motivacional de una persona es variable; distinto a lo largo del tiempo y las situaciones. "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. (Stoner & R., 1996)

2.3.1 Motivación de crecimiento.

La motivación en sí constituye el elemento esencial para el crecimiento y realización del ser humano, en las diversas etapas de su vida, es decir todas las experiencias que le hacen aprender y que lo motivan a seguir creciendo como persona. Y poder llegar a la autorrealización que es el proceso de desarrollarse en una forma que deja atrás la defensa, crueldad y timidez de la heteronomía (dependencia hacia los otros) y se mueve hacia la autorrealización autónoma.

Una parte fundamental para poder entender lo importante que es la motivación se expresa en la jerarquía de las necesidades humanas expresada por Maslow. La idea de Maslow sobre la motivación es la proposición de que los seres humanos poseen necesidades en nivel orgánico. Maslow propuso que un cúmulo de necesidades interrelacionadas (las que alientan al crecimiento) gobiernan y organizan todas las necesidades dentro de una jerarquía que presenta cinco cúmulos que se clasifican desde las relativamente potentes necesidades de supervivencia, hasta las relativamente débiles necesidades de crecimiento. La jerarquía de estas necesidades se representa en la siguiente figura:

Figura 10



Fuente: (Furnham, Psicología Organizacional, 2001).

De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes aquí mostradas

- **Necesidades Fisiológicas:** Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completa
- **Necesidades de Seguridad:** Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas

encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

- **Necesidades Sociales:** Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
- **Necesidades de Reconocimiento:** También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- **Necesidades de Auto superación:** También conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

La jerarquía de de la necesidad de Maslow ha sido aceptada como un modus operandi en la educación, en los negocios, la administración, el centro de trabajo y las profesiones de la salud como medicina, enfermería etc.

Las jerarquías de Maslow se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Fisiológicas:** calor, refugio, comida, sexo
- **Seguridad:** sentido de seguridad, ausencia de miedo
- **Necesidades sociales:** interactuar con otras personas, tener amigos
- **Estima:** ser apreciado por otras personas
- **Auto-actualización:** ganar, lograr, alcanzar su potencial

Estas necesidades funcionan en orden. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, en la base de la pirámide, cobran importancia las del siguiente nivel, estima. A medida que se hacen importantes las del siguiente nivel, las del nivel inferior pierden importancia como estímulo.

2.3.2 Motivación inconsciente

Tomando en cuenta las aportaciones de Sigmund Freud en su teoría de la dualidad instintiva, él considera que la motivación está regulada por fuerzas biológicas que rigen el impulso. Para Freud, el cuerpo humano era un complejo sistema energético organizado para el propósito de aumentar y disminuir sus energías mediante la conducta, por ejemplo el comer y respirar, el cuerpo aumenta su energía física, además regula su energía mental (psíquica). La mente necesita energía mental, para regular sus funciones por ejemplo pensar, recordar. La fuerza propulsora para las energías física y mental es la pulsión biológica (instinto), que es una fuerza biológicamente que “emana del organismo y penetra en la mente.

Una explicación de la motivación inconsciente se basa en el principio de que es común que los motivos y las metas estén entrelazadas. Por ello, puede ser difícil para cualquiera –sea el propio interesado o un observador diestro que conoce la vida de la persona-identificar, comprender y explicar correctamente el motivo o los motivos que hay tras un acto.

Otra posibilidad en la motivación inconsciente es el hecho, de que se adquieren hábitos de los que no se da cuenta cabal el sujeto. Un profesor, por ejemplo, se muerde las uñas, se rasca las orejas, tamborilea sobre la mesa o se pasea de un lado a otro frente a sus alumnos, y no se da cuenta de estos hábitos hasta que alguien se los hace ver. De este modo pueden funcionar los motivos complejos. Además, éstos no son tan fácilmente observables como los hábitos, lo cual hace más difícil advertírselos a una persona.

Un tercer factor en la motivación inconsciente puede ser la represión, concepto que aportó Sigmund Freud. En este proceso, la persona no quiere reconocer un motivo porque es indeseable. Tal vez sienta desagrado por su madre, o puede codiciar el éxito de su hermano o ser atraído sexualmente por la esposa de un amigo. Se trata de motivos inaceptables. Por tanto, se niega a pensar en ellos los reprime, lo cual significa que los expulsa de su mente. (Jhonmarshall, 2003)

2.3.3 Principales teorías motivacionales en el área administrativa

Existe varias teorías principalmente el ámbito de la Psicología, que también son validadas en el terreno de las áreas administrativas. La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado Modelo Tradicional suele estar ligado a **Frederick Taylor** y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El llamado modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a **Elton Mayo** y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados. Los llamados modelos de Los Recursos Humanos abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías “X” y “Y”, en las siguientes tablas se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación.

Tabla Nº 1

SUPUESTOS		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer
Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas.	Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	

Tabla Nº 2

Políticas		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

Tabla Nº 3

Expectativas		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe justo.	Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisfacen sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, reducirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente"	la satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "superación personal" de los individuos.

Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones

en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales.

McGregor presentó otro ángulo del concepto de la "Persona Compleja" Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

1. TEORÍA X

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.

Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.

El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus ideas se oponen, en general a los objetivos de la organización.

Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.

Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría "X" refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

La administración, según la teoría “X”, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aun más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

A mi punto de vista la teoría “X” representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría “X” lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el

trabajo, está aplicando la teoría “X”. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría “X”. En este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría.

2.- TEORÍA “Y”

Posición Optimista: En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría “Y” se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese

comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.

La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente y no escasamente distribuida entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre sólo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría "Y", desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría "Y", se caracteriza por los siguientes aspectos:

1.- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por si misma, tales factores.

2.- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

3.- La teoría "Y" propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría "X" propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría "Y" es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Diferencias entre la teoría "X" y la teoría "Y"

Figura 11

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
<ul style="list-style-type: none">• Las personas son perezosas e indolentes• Las personas rehúyen al trabajo.• Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.• Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.• Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	<ul style="list-style-type: none">• Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.• El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.• Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.• Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.• Las personas son creativas y competentes.

Fuente:Autores relacionados : (Al Ries, Michel Porter, Eli Goldratt, Stephen Covey, Philip Kotler, John Naisbitt.)

2.3.4 Motivación en el trabajo

El incremento de las relaciones de trabajo y del desempeño de su capital humano en todas las organizaciones la motivación, representa un tema fundamental para que incremente el desempeño en cada uno de sus trabajadores, y por consecuencia se vera reflejado en las utilidades de la misma.

Es por ello que los directivos que son la base fundamental para diagnosticar la falta de motivación en el personal, y el saber como identificar de manera correcta

las causas subyacentes de un desempeño deficiente en los empleados, se vuelve todo un reto el poder identificar y solucionar cada uno de los problemas en los que esta involucrado el trabajador.

1.- Diagnostico de problemas en el desempeño laboral: Los supervisores tienden a atribuir la causa del desempeño laboral deficiente a la baja motivación, es decir cuando los empleados fracasan en satisfacer sus expectativas de desempeño, los supervisores tienden a culpar por este resultado al esfuerzo insuficiente, muchas veces expresando en términos de falta de interés o compromiso.

La tendencia hacer suposiciones acerca, de porqué las cosas pasan, sin el beneficio del escrutinio, es un claro ejemplo de lo que los psicólogos llaman predisposición de atribución. Debido a que los supervisores por lo general creen que si trabajan mas duro, tendrán mejor desempeño, asumen que su propia experiencia aplica a otras posiciones organizacionales los ambientes de trabajo. El problema con este acercamiento al problema del diagnostico es que se presta a soluciones simplistas.

Para evitar el ser tan simplistas, los directores necesitan un modelo o marco para guiar su proceso de indagación. Varios académicos organizacionales (por ejemplo Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964) Han resumido las determinantes del desempeño laboral (A. Whetten David, 2005).

Desempeño = Habilidad por Motivación (esfuerzo)

Donde:

Habilidad = aptitud * deseo * recursos

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 función multiplicadora en estas formulas sugiere que todos los elementos son esenciales.

Por ejemplo los trabajadores que tienen el 100% de la motivación y el 75% de la habilidad requerida para desempeñar una actividad pueden rendir en proporción superior que la del promedio. Sin embargo, si estos individuos tienen solo 10% de la habilidad requerida, ninguna cantidad de motivación les permitirá desempeñarse de manera satisfactoria.

La aptitud se refiere a las habilidades y destreza, que la persona aporta a su trabajo. Estas entrañan capacidades mentales y físicas, pero para muchos trabajos orientados a la persona también indican características de la personalidad. La mayor parte de nuestras habilidades inherentes pueden ser mejoradas mediante la educación y el entrenamiento.

La motivación representa el deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean completar una actividad, pero se distraen o se desaniman con mucha facilidad. (A. Whetten David, 2005).

2.- Mejoramiento de las habilidades individuales: La habilidad de una persona puede inhibir un buen desempeño, por múltiples razones. La habilidad pudo haber sido diagnosticada de manera inapropiada durante el proceso de selección, previo a la contratación, los requerimientos técnicos de un trabajo pueden haber sido radicalmente mejorados, o una persona que se desempeñaba muy bien en una posición de nivel más alto que sea muy demandante.

Los directores deben de estar muy atentos, para identificar cualquier deterioro en la habilidad de los individuos, lo cual el directivo se enfrenta a tres posiciones directivas:

- **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.
- **Enfocarse en 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.
- **Exagerar los aspectos de la función de liderazgo:** Los directivos que han perdido la confianza de su habilidad tienden a ser muy defensivos. Esto muchas veces conduce a exagerar un aspecto de su función gerencial.

3.- Promoción de un ambiente mejorador: Es sin duda un componente de desempeño laboral, aunque es muy importante ocuparse del entrenamiento y el apoyo de las necesidades de los subordinados y estar involucrado de manera activa en el proceso de contratación y ajuste del puesto para asegurar una adecuada aptitud.

En una de las contribuciones fundamentales para el pensamiento directivo, Douglas Mc Gregor (1960) introdujo el término de la teoría “X” para referirse al estilo directivo caracterizado por una supervisión cerrada como se ya se explicó, en el análisis de dicha teoría.

Los estudios contemporáneos, así como los programas de motivación organizacional muy aclamados (Harter, Schmidt y Hayes, 2002), sostienen la posición de que las inquietudes acerca del estado de ánimo y el desempeño pueden coexistir como se muestra en el siguiente ejemplo:

Figura 12



Fuente: (A. Whetten David, 2005).

4.- Eliminación de obstáculos para el desempeño: Es un elemento importante para el programa eficaz de metas en un ambiente de trabajo, ya que después de establecer metas, los directivos deben cambiar su atención en facilitar el cumplimiento exitoso mediante la concentración en la parte de la habilidad del desempeño. Desde una perspectiva de diagnóstico, esto se puede hacer preguntando: ¿Los subordinados se sienten que es posible alcanzar esa meta? La ayuda de los directivos debe provenir de muchas maneras, incluso asegurarse de que el trabajador tiene la aptitud. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos.

Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Existen ventajas de la evaluación del desempeño, que sirven para la mejora y evaluación del personal, mediante la retroalimentación. Las políticas de compensación: pueden ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos y son las siguientes:

Las decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y reparaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Las necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

La imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Desafíos externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Es muy importante el evaluar y saber como se siente el personal es por ello de la importancia de la preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

Estándares de desempeño: La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta.

En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Elementos subjetivos del calificador: Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos

Los prejuicios personales: Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de acontecimientos recientes: Las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Efecto de halo o aureola: Ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

Interferencia de razones subconscientes: Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones: Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación. Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

5. - Estrategias para modelar el comportamiento: Están directamente organizadas en tres grandes iniciativas: (A. Whetten David, Desarrollo de Habilidades Directivas, 2005).

- **Amonestación:** Es que la disciplina inmediatamente debe seguir el comportamiento ofensivo y se debe centrar solo en el problema en específico, este no es el momento adecuado para sacar viejos problemas, el eje de la discusión debe ser eliminar el problema de comportamiento, no hacer que el subordinado se sienta mal. Este enfoque aumenta la probabilidad de que el subordinado asocie la respuesta negativa, con un acto específico, en vez de percibirlo como una evaluación negativa

generalizada, el cual reducirá la hostilidad por lo común engendrada al ser amonestado.

- **Redirección:** Es muy importante tomarla en cuenta el los diversos comportamientos de los subordinados, es importante de que la gente que se reprima, entienda como pueden recibir recompensas en el futuro, este proceso reduce la frustración que ocurre cuando las personas sienten que es muy probable que se les castigue sin importar lo que hagan. Si los comportamientos no son claros, entonces los trabajadores pueden detener el comportamiento inapropiado, pero sentirse perdidos, sin saber como mejorar. Se debe tener en mente que el fin de cualquier retroalimentación negativa debe ser la transformación de los comportamientos inapropiados en comportamientos apropiados.
- **Reforzamiento:** Se debe utilizar recompensas para poder reforzar comportamientos deseables poco tiempo después. Esta meta se puede alcanzar, solo si los trabajadores saben como pueden recibir consecuencias positivas y percibir que las recompensas disponibles son importantes para el individuo.

Los directivos experimentados saben que es igual de difícil, transformar los comportamientos aceptables en excepcionales. La meta de los directivos hábiles es evitar tener que administrar cualquier respuesta negativa y en especial evitar el aprendizaje de prueba y error entre los nuevos subordinados.

CAPÍTULO 3

HABILIDADES GRUPALES

3.- HABILIDADES GRUPALES

Objetivo del tema:

Uno de los talentos que sin duda debe tener el directivo, es el saber tratar a su gente, en los diversos entornos y escenarios posibles, tener tanto las tácticas, como las habilidades propias para poder dar soluciones a los problemas.

Es importante, que el directivo como líder de la organización pueda tener la capacidad para dar y brindar soluciones tanto a lo importante, como a lo urgente según el caso y la situación.

3.1 Introducción

La verdad, es que el conflicto es la esencia misma de la vida. La vida siempre esta ante la amenaza de opuestos, por eso se lucha y se agota y termina invariabilmente en la muerte.

La convivencia social, es el conflicto de caracteres e intereses, la cultura es el conflicto entre lo natural y lo artificial, y para cada individuo lo es entre la identidad y la afiliación, entre lo que uno quiere y las exigencias del grupo y la comunidad.

El conflicto se hace anormal solamente cuando se convierte en norma, es decir cuando se caracteriza el conjunto del comportamiento.

Los conflictos han surgido, desde que el primer hombre ha existido en este planeta, principalmente por razones de instintos que son la causa principal, para generar cualquier tipo de conflicto.

La racionalidad de parte de los seres humanos es fundamental para brindar soluciones prácticas y mediáticas.

Los conflictos existen cuando y donde quiera que las personas tengan contactos, ya que las personas estamos organizadas dentro de los grupos, para buscar una meta común, la probabilidad de conflicto aumenta grandemente. Los conflictos tienen una connotación negativa para muchas personas. Todos los conflictos no son los mismos, estos varían y en diversos aspectos, enfrentándonos hacia conflictos de todos los niveles. Tenemos desacuerdos con familiares, amigos, y con trabajadores.

"Los conflictos son raramente resueltos con facilidad. Los individuos pueden disgustarse con la gente con quien ellos vienen teniendo contacto frecuente, pudiendo tolerar en un principio su comportamiento en bases cotidianas, hasta que una situación nace, en la que, los fuertes sentimientos estén como principal problema. Tales situaciones dan vueltas casi inevitables que tarde o temprano, perjudicarán dentro de cualquier proyecto o programa.

Los conflictos pueden ocurrir entonces dentro de los grupos o incluso entre cada integrante de los grupos, mientras que otro individuo sentirá la tensión al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente.

El conflicto puede aparecer a distintos niveles: a nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión).

3.1.1 Definición de conflicto

La noción de conflicto es clave y eje central del pensamiento de la Psicología Social. El conflicto es inherente a la interacción humana. (A.N. Whitehead).

Diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los involucrados. (Esteba Nuñez)

Conflicto designa al conjunto de dos o más hipotéticas situaciones excluyentes, es decir, que no pueden darse simultáneamente.

El conflicto ocurre cuando individuos o grupos no obtienen lo que necesitan o quieren, buscando su interés propio. (Dra. Laura Trinidad Olivero).

La palabra latina conflictus es un compuesto del verbo flígere, flictum, de donde se derivan affígere, affictum e inflígere; afligir, infligir: significa chocar. (Mauro, 1988)

Definición Propuesta por el investigador: Es la diferencia que ocurre entre dos o más personas por determinadas circunstancias, como lo son diferencia de intereses y opiniones sobre una determinada situación o circunstancia.

3.1.2 Manejo de conflictos en las organizaciones

Un conflicto sobre asuntos en particular no es sólo probable en equipos de alta dirección, sino también valioso, tal conflicto dota a los ejecutivos de un rango de información más inclusivo, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de las posibles soluciones.

Los conflictos en la empresa, generalmente se perciben como un elemento negativo por las consecuencias nefastas que pueden generar al interior de la misma (conflictos intra organizacionales), tales como, pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, falta de productividad, malos entendidos, hostilidad y aislamiento entre las personas, etc.

En este mismo sentido, los conflictos también se presentan con los proveedores y con los consumidores de los productos y servicios (conflictos inter – organizacionales), los que en gran medida generan pérdidas económicas, de productividad, dañan la imagen corporativa y el liderazgo de la empresa en el mercado.

3.1.3 Tipos de conflicto

En estos tiempos tan caóticos y estresantes por muy diversas condiciones, tanto políticas, sociales, culturales, económicas, religiosas, entre otras, los conflictos se vuelven innumerables y difíciles de comprender y solucionar.

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales.

A) Conflicto Funcional

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de un mismo hospital con respecto al sistema más eficaz para prestar atención sanitaria a las familias de renta baja del medio rural.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que las familias de baja renta del medio rural reciban mejor atención médica cuando se resuelva el conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

B) Conflicto Disfuncional

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo. Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial.

En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento). La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve.

Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

Las siguientes cuatro categorías pueden ser consideradas como las cuatro clases principales de conflicto:

- **Conflicto de rol múltiple:** Un ejemplo de un conflicto de roles sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.
- **Escasos recursos:** En todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.
- **Valores y prioridades diferentes:** El conflicto empresarial más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo. Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.
- **Diferencias de percepción de un problema:** A pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas

de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

C) Conflicto de intereses y opiniones:

Son los más comunes que se provocan por las diferentes formas de pensar de cada individuo.

D) Conflictos consientes e inconscientes:

Los primeros se realizan con alevosía y ventaja para afectar de manera directa a una persona o grupo de personas, los segundos son malos entendidos o conflictos ocasionados por acciones que su finalidad era positiva pero tuvieron conclusiones negativas.

E) Conflicto Institucionalizado y no institucionalizado:

Los primeros son aquellos generados por polémicas, sindicatos y políticas la misma empresa, los segundos son directamente por partidos políticos, religión entre otras cosas.

F) Conflictos Psicológicos, sociales, legales:

Este tipo de problemas son considerados como muy comunes, ya que se presentan y se viven a diario.

G) Conflictos de ruptura básica y conflictos de medios:

Los primeros son de fondo y los segundos de forma, en el primer caso existen desacuerdos en los fines y en los objetivos, pero divergencias en los caminos y estrategias para alcanzarlos.

H) Conflictos positivos y negativos:

Los primeros llevan la experiencia de desarrollo y logro, y los segundos llevan pérdidas materiales, situaciones de angustia, divisiones y enemistades.

I) Conflictos Horizontales y oblicuas:

Los primeros se dan entre personas del mismo nivel social y los segundos entre personas de diferentes niveles jerárquicos.

J) Conflictos primarios y secundarios:

Los primeros se resuelven cara a cara, y los segundos por medio de otra persona.

K) Conflictos reales y simbólicos:

Los primeros representan cosas reales, cuyo valor se capta en forma directa, los segundos manejan símbolos. (Mauro, 1988).

3.1.4 Manejo de conflictos interpersonales

El conflicto interpersonal, es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional, las tendencias actuales de los negocios hacia la diversidad de la fuerza laboral, la globalización y la fusión de las empresas, la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan el conflicto es un pronosticador del éxito organizacional.

Los sentimientos mezclados acerca del conflicto, es muy interesante observar lo que aportó el Psicólogo 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.

Concuerdan en que es ingrediente necesario del sistema de la libre empresa, sin embargo, sus acciones demuestran preferencia personal por eludir conflictos siempre que sea posible.

El diagnostico del tipo de conflicto interpersonal, implica el arte del saber como poder resolver el conflicto y cuales son los principales escenarios que este presenta.

3.1.5 Áreas frecuentes del conflicto

En la naturaleza y en la cultura ningún aspecto se subtrae al conflicto. La vida, las relaciones humanas, los negocios, la educación, la política y el desarrollo profesional tienen mucho conflicto.

Si se consideran los campos potenciales del conflicto, estos nos ayudarán a concientizar la importancia del fenómeno y ubicarlo para poder manejarlo en el momento oportuno.

Figura 13



Fuente: (Mauro, 1988).

De acuerdo al orden antes presentado, los conflictos se presentan por lo regular de esta forma, de lo particular a lo universal.

3.1.5 Foco del conflicto

Es muy común clasificar los conflictos en las organizaciones en términos, de que como son, principalmente enfocados a las personas o a los asuntos en particular.

Una de las características agradables de la distinción entre los conflictos enfocados en la persona y enfocados en el asunto en particular es que nos ayuda a entender porque algunos directivos creen que el conflicto es la sangre vital de su organización, en tanto que otros consideran que cada uno de los conflictos extrae sangre de su organización.

Todos los conflictos interpersonales implican a las personas, 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 es muy intenso, las acusaciones por daños, demandas de justicia y sentimientos de resentimiento son los artífices comunes de las disputas personales, en consecuencia las disputas personales son en extremo difíciles de resolver, y los efectos de largo plazo de las disputa en las relaciones interpersonales pueden ser devastadores.

En la siguiente tabla se proponen cuatro fuentes del conflicto Interpersonal, estas son:

- **Diferencias personales:** Son una fuente muy común en el conflicto, debido a que los individuos aportan diferentes antecedentes a sus funciones en las organizaciones. Sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, según sus tradiciones sociales, culturales, nivel de educación, grado de experiencia etc. Los conflictos que radican en necesidades y valores personales incompatibles son uno de los más difíciles en resolver. A menudo llegan a contener alto contenido emocional y asumir connotaciones morales.
- **Deficiencias en la información:** Es muy importante volver a retomar las principales características del los temas de comunicación como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores, Un importante mensaje puede no

recibirse, las instrucciones del jefe pueden ser malinterpretadas o los encargados de la toma de decisiones pueden llegar a conclusiones diferentes, debido a que utilizan distintas bases de datos. Los conflictos basados en los malos entendidos o por falta de información tienden a ser objetivos; por lo tanto, en general aclarar los mensajes previos u obtener información adicional resuelve la disputa. Esto puede implicar volver a expresar las instrucciones del jefe, conciliar las fuentes de datos conciliatorias, o redistribuir copias de mensajes mal colocados.

- **Incompatibilidad de roles:** Son todas aquellas que surgen de diferencias personales o deficiencias en la información. Las diferencias personales que los miembros aportan una organización por lo general permanecen adormecidas hasta que son disparadas por un catalizador organizacional como las responsabilidades en asignaciones interdependientes. Una razón por la que los miembros a menudo perciben que sus funciones asignadas son incompatibles es que están operando, sobre bases diferentes de información.
- **Estrés ambiental:** Este tema es muy importante considerarlo como fuente de los conflictos, aunque ya se trato en capítulos pasados mas a profundidad es muy importante considerarlo, ya que los conflictos radican en las diferencias personales y en la incompatibilidad de las funciones están exacerbados en gran medida por un entorno estresante. Cuando la organización es forzada a operar con un presupuesto austero, es más probable que los miembros se vean implicados en disputas sobre la reivindicación de áreas de competencia y requerimiento de recursos, que sin duda son factores estresores que generan conflictos a nivel interno. En el siguiente esquema se muestra los elementos que generan el conflicto en la organización.

Figura 14



Fuente: (Mauro, Mmanejo de Conflictos, 1988).

3.1.6 La agresividad, típica expresión del conflicto

Es muy importante reconocer que las sociedades actuales hierven en tensiones por la prisa y el exceso de compromisos, tanto personales, familiares, en el trabajo, la tiranía del reloj, los hacinamientos, los embotellamientos, las presiones económicas y las necesidades creadas por la propaganda comercial. Podemos enumerar y nunca acabaríamos de todas las cosas que nos producen tensiones a diario. El punto de partida en este tema es que, la agresión genera agresión entonces se desencadena el proceso análogo al de la bola de nieve.

El asunto se complica, porque gran cantidad de agresividad queda reprimida de modo que se cambia el conflicto interpersonal a intrapersonal y sigue sin solución.

La agresividad es uno de los problemas de la sociedad moderna, problema actual, universal, trascendental e inquietante. Su manejo adecuado o inadecuado significa armonía, progreso, y felicidad o bien destrucción y caos. La agresividad se ha

convertido en el t3pico de las investigaciones, principalmente de psic3logos que analizan sus formas elementales.

Figura 15



Fuente: (Mauro, Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas, 1988).

En la figura anterior se muestra con claridad como un elemento (tensi3n) es la base fundamental para generar tanto frustraci3n, estr3s y otros elementos que conducen a tomar conductas err3neas que nos llevan a cometer actitudes que en ocasiones pueden tener consecuencias irremediables.

3.1.7 Efecto y repercusiones del conflicto

Una realidad din3mica como es el conflicto, no queda confinada en un rinc3n de la personalidad: se mueve, se ramifica, crece, trasciende, e invade otras 3reas de la vida.

Los principales reflejos tanto psicol3gicos como sociales son los siguientes:

- El conflicto almacena energ3a y la guarda a presi3n, es una fuente potencial de violencia.

- En cuanto origina la frustración, resulta en hostilidad y sentimientos destructivos contra quien lo provoca o se percibe como fuente del mismo.
- El motivo de ansiedad, opresiones y preocupaciones que desencadenan reacciones psicósomáticas como cefaleas y trastornos digestivos.
- Es impulso a la actividad. En un grupo cualquiera la divergencia de opiniones estimula a todos a expresarse y defender sus posiciones.
- Produce un cambio social en su doble forma de evolución y revolución, es decir cambio gradual y brusco.
- El conflicto aclara las ideas, los sentimientos, los caracteres y los objetivos de los miembros de un grupo y conduce al establecimiento de normas de grupo e institución.
- El conflicto interno también resulta en la formación de subgrupos y bloques antagónicos.

La forma de llevar a cabo los conflictos en muchas ocasiones no es la correcta, existen manejos inadecuados del conflicto, y destacan los siguientes:

- Rebelarse y pretender eliminarlos por completo.
- Dar salidas extremistas: Por una parte, la represión que lo cubre sin resolverlo, y lo condena a transformarse en depresión, pasando por alto que enterrar un sentimiento intenso es como enterrar a un vivo. Por parte contraria, tomar el camino de la explosión que ofende, destruye y crea nuevas agresiones.
- El error vital de convertir los conflictos de cosas en conflictos de personas.
- La mala costumbre de etiquetar al otro, ya se trate de un individuo, grupo, o institución, negando la flexibilidad y tendencia al cambio.
- El monólogo disfrazado de diálogo, cuando la persona se escucha mas así misma que al interlocutor. (diálogo de sordos).
- La confusión de la discusión con la polémica, discutir es sacudir para aclarar, polemizar es luchar para ver quien gana.

- La tendencia morbosa a dramatizar las situaciones conflictivas y verlas con un lente de aumento, a ver tragedias donde no las hay.

Figura 16



Fuente: (Mauro, 1988).

En la figura anterior se muestra el proceso del conflicto y sus elementos más comunes que lo caracterizan.

3.2 DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES

3.2.1 Introducción

Un empresario que dirige su empresa personalmente, no tiene necesidad de delegar. Si emplea a otras personas podrá delegar en ellos algunas funciones, pero también será él responsable de quien tome las decisiones importantes dentro de la organización. A medida que el negocio o empresa vaya creciendo, la situación cambiará y entonces tendrá que nombrar a una persona o subgerente en el que delegará su actividad, responsabilidad y el control de gestión de la empresa.

3.2.2 Delegación de responsabilidades

Definimos el término delegación como: conceder a otra persona la autoridad necesaria para que actué en nuestro nombre, tome decisiones y/o acciones específicas en la gestión empresarial, cuando concedemos esta autoridad y responsabilidad para que se actuara en nuestro nombre, nos tenemos que comprometer con la decisión tomada. Este es un principio fundamental que, paradójicamente, no siempre funciona en la práctica; pero es un principio que se debe aceptar siempre que se decida delegar autoridad en otra persona.

El investigador define la delegación de responsabilidades como la facultad de dar determinadas facultades a otras personas para que ejerzan ciertas actividades, tomen decisiones, para determinar ciertos objetivos.

El concepto de responsabilidad se refiere a las tareas o trabajos que configuran la organización de una empresa.

3.2.3 Bases de la delegación de responsabilidades

El empresario ha de tener presente que la función de delegar, obtener resultados y la toma de decisiones, se basaran en tres aspectos:

1. La delegación refuerza la influencia de Gerente.
2. La delegación proporciona el medio para que este Gerente desarrolle el liderazgo a través de la experiencia.
3. La delegación aumenta, dependiendo del sentido de responsabilidad del Delegado.

El empresario no puede realizar por si solo todo el trabajo de su empresa, por tanto tienen que delegar. Algunos empresarios al sentirse imprescindibles, tiene cierta aversión a delegar. Esto estaría justificado si no encuentra a nadie que le

sustituya en ciertas tareas significativas, .pero desde un punto de vista practico, los empresarios deben introducir ciertos cambios en su estructura en los que propicie la delegación a todos los niveles.

Los trabajos que el empresario debe delegar son:

- Asuntos rutinarios de menor trascendencia.
- Trabajos que eventualmente puedan poner a prueba la capacidad y experiencia del delegado o subordinado.
- Trabajos que el delegado pueda desarrollar óptimamente o que pueda precisar un cierto grado de especialización.

Por el contrario, el empresario no debería delegar nunca:

- Todo su trabajo.
- Todos aquellos asuntos que por su trascendencia o gravedad precisen la toma de decisiones correctas.
- Asuntos que puedan tener ciertas repercusiones para la vida de la empresa y su continuidad.
- Evaluación de recompensas o castigos al personal, tanto directivo, mandos intermedios y personal de apoyo.

3.2.4 Proceso de la delegación de responsabilidades

Posiblemente es el capítulo de más importancia en el desarrollo de la organización como un todo, sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

Los pasos a seguir son:

- Asignación de deberes
- Delegación de autoridad

- Asignación de responsabilidad
- Creación de confianza.

Asignación de deberes: El responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mando medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Delegación de autoridad: Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

Asignación de responsabilidad: La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad "final". Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso " Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores."

Creación de confianza: Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.

Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

3.2.5 ¿Cómo delegar funciones, y que factores intervienen?

El primer paso es hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la necesidad a cubrir?
- ¿En qué departamento o sección?
- ¿Qué niveles de responsabilidad se precisan?
- ¿Qué medidas de control van a tomarse?
- ¿Quién es la persona idónea?

Los factores más importantes en la delegación de responsabilidades son los siguientes:

Tamaño de la organización:

El tamaño de la organización será el punto principal de análisis, a mayor organización mayor es el número de decisiones que deben tomarse y por lo tanto mayor cantidad de delegación para poder hacer efectivas las mismas.

Los gerentes de organizaciones de gran tamaño sólo pueden obtener información limitada y generalizada, ya que son dependientes de los responsables de cada uno de los departamentos bajo su dirección.

Importancia del deber o decisión:

Este parámetro se puede expresar en términos de costo e impacto sobre el presente y futuro de toda la organización. Se establecen escalas de decisión en la organización y estas serán las pautas de poder de cada uno de los responsables de los diversos departamentos.

Complejidad de la tarea:

La complejidad de la tarea a ser delegada, será la que establezca las condiciones de la delegación. A medida que las tareas se vuelven más complejas es necesario un mayor conocimiento y especialización. Las decisiones acerca de estas tareas serán delegadas en expertos.

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional está apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados. Si la Gerencia no tiene confianza en las habilidades de sus subordinados, la autoridad que será delegada tendrá grandes reservas. El resultado de una gestión de ese tipo será limitativa y por lo tanto poco efectiva.

Cualidades de los subordinados:

Las cualidades de los subordinados son la última consideración de contingencia. La Delegación requiere subordinados con las técnicas, habilidades e información para aceptar la autoridad y actuar en forma consecuente. Si se carece de estas habilidades e información, el mando superior no podrá delegar autoridad y por lo tanto no podrá exigir responsabilidad.

3.2.6 Empowerment

En todas las empresas, no todo es delegar poder y autoridad a los subordinados y confiarles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además una herramienta utilizada, tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee los elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo, se considera como el movimiento.

Es importante considerar al empowerment como una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser solo una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radical y funcional.

El empowerment se puede entender como un sistema de valores y creencias, no es un programa con principios y fin. Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que este facultamiento puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones correctas para poder obtenerlas. Esto exige la

disposición y compromiso de la alta dirección hacia la cultura de desarrollo humano.

De la misma forma es importante tener una visión que logre indicar la dirección de la empresa y la toma de decisiones para poder alcanzar cada una de las metas que se proponga la empresa, es decir ir caminando junto con los objetivos de la organización.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento son elementos fundamentales para el desarrollo pleno del trabajador dentro de la empresa. La gente con empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo y autoestima.

Empowerment se aplica en toda la organización, donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros de los equipos de trabajo y la organización tendrán completo acceso y uso de la información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización. (Blanchard, 1996).

Empowerment es una herramienta de calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de los elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo (Yanuén, 2000).

El empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de confiarles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo

En inglés “empowerment” y sus derivados se utilizan en sus diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan “empowerment” con potenciación y “to empower” con potenciar, mientras que caen más en desuso expresiones más antiguas como “facultar y habilitar”

Propuesta por el investigador: Es un proceso estratégico que busca una relación de patrones entre la organización y su gente, con la finalidad de aumentar la confianza responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente, y tener como resultado empleados realmente comprometidos con la organización.

3.3.7 Equipos de trabajo y su relación con el empowerment

¿Que es un equipo con empowerment?

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

- **Características de equipos con empowerment:**

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
4. Son comprometidos flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

- **Factores que intervienen en el cambio**

La mayoría de las veces son fuerzas externas que obligan ala organización cambie, como las siguientes:

1. Competencia global acelerada
2. Clientes insatisfechos.

3. Poca rapidez en la innovación o introducción del producto.
4. Organizaciones más planas y lineales.
5. Inercia y lucha burocrática.
6. Tecnología que cambia rápidamente.
7. Cambio de valores en los empleados.
8. Estancamiento en la eficiencia o la productividad

- **Organización de empowerment**

La estructura tradicional esta hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus limites son claras y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos realizan el trabajo La estructura de involucración del personal y un mayor compromiso esta en forma de circulo o de red por que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

- **Características del circulo:**

1. El cliente esta en el centro.
2. Se trabaja en conjunto cooperando para hacer lo que se debe.
3. Comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
4. El control y la coordinación vienen a través de continua comunicación y decisiones.
5. Los empleados y el gerente tienen capacidad para trabajar con otros.
6. Hay pocos niveles de organización.
7. El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás no de su jerarquía.
8. Las personas se manejan por si mismas y son juzgados por el total de su trabajo el enfoque es hacia el cliente.
9. Los gerentes son los que dan energía proveen las conexiones y dan empowerment a sus equipos.

- **El camino hacia empowerment**

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante este. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de empowerment y se necesita un alto nivel, durante el desarrollo de empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos estancarnos por los problemas si no enfrentarlos y resolverlos, uno de estos tropiezos son:

1. Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
2. Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
3. Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
4. Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

3.2.8 Evaluación de la organización basada en el empowerment

Se debe hacer una evaluación a la organización que consiste en realizar un cuestionario que debe ser diligenciado por todos los miembros de la organización, las siguientes preguntas son una guía para elaborar la valoración:

1. ¿Cuál es la estrategia actual de negocios?
2. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?
3. ¿Qué sistema de recompensas y reconocimiento existen para los individuos o los equipos?
4. ¿El entrenamiento está relacionado con las necesidades de los negocios?
5. ¿El liderazgo se caracteriza por ser una jerarquía vertical en los aspectos de toma de decisiones y flujo de información o en un liderazgo compartido?
6. ¿Se estimula una comunicación con los empleados y se les responde?

Empowerment requiere de tres cambios importantes en las resoluciones de todos los que forman una organización.

- **Hacia el proceso:** Además de alcanzar sus objetivos en grupo de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos. Debe ser capaz de lograr sus objetivos otra vez, y hacer las cosas mejor la próxima vez, desarrollando una conciencia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.
- **Hacia la responsabilidad:** En un equipo de trabajo con empowerment todos comparten responsabilidad, que tradicionalmente solo tenía el líder. Si cualquier empleado ve un problema o tiene una idea es responsable de comentarlo o de traerlo a la atención del grupo la idea debe ser respetada, y todo el mundo debe participar para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.
- **Hacia el aprendizaje:** La organización tradicional era reactiva hacia los planes de alta gerencia o al ambiente de negocios en la organización de empowerment, cuando el personal esta deseando acción, busca y resuelve problemas, toma riesgos, expresa y trabaja en conjunto. No espera a que les digan las cosas, y no están paralizados ni por miedo ni por preocupación.
- **Los cambios mentales fundamentales:**

La parte fundamental del cambio para tener una organización con empowerment es el giro que hoy puede hacer para poner atención como se hace el trabajo, toma la responsabilidad en el desarrollo de toda organización y resolver los problemas.

3.2.9 Empowerment

Los miembros del equipo tienen responsabilidades en cada nivel de este proceso los elementos de un equipo con empowerment son los siguientes:

El trabajo de un gerente moderno es la creación de equipos con empowerment. Para hacer esto necesita desarrollar ciertos elementos importantes. Los gerentes y los empleados participan en el desarrollo de ciertos elementos importantes. Ellos son la base de toma de decisiones con equipos empowerment.

Respeto: Hay respeto cuando la gente coopera y los demás tienen motivaciones constructivas. Cada persona tiene necesidades personales; agendas y preferencias que deben ser negociadas. La organización no puede estar siempre primero.

- **Información:** La gente que trabaja junta necesita información completa. El gerente necesita informar a su personal en forma clara y completa y dejar que saque sus propias conclusiones. La información debe fluir libremente y no ocultarla a cierta gente ni a ciertos niveles de empleados.
- **Control y toma de decisiones:** La gente quiere tomar decisiones acerca de cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo. Los gerentes con empowerment no asumen que ellos saben cómo hacer las cosas, sino que le opinen a la gente les ayude a decidir cómo hacerlas.
- **Responsabilidad:** Empowerment significa que la responsabilidad no está toda sobre los hombros del gerente este puede estar seguro de contar con ayuda y compartirá la recompensa y el crédito con los demás. Cuando esto pasa los gerentes duermen mejor y se sienten menos solos y desamparados cuando hay una crisis.
- **Habilidades:** La gente necesita nuevas habilidades y requiere seguir aprendiéndolas para mantenerse en línea con las necesidades de la organización. Los empleados necesitan tener la oportunidad de aprender para convertirse en verdaderos socios.
- **Empowerment y la organización:** Al crear una organización con empowerment un gerente necesita estar consciente de cómo las políticas organizacionales contradicen el comportamiento del equipo que está tratando de reforzar. Cuando es necesario el gerente debe tratar de cambiar las políticas de la organización. Por ejemplo es difícil conseguir que los miembros de un equipo trabajen juntos y se ayuden unos a los otros cuando la recompensa y los incentivos son por resultados individuales.

- **Defensa organizacional:** Lo que un gerente debe hacer para influenciar pensamientos positivos y proteger empowerment en el equipo es:
 - a) Retar a la organización – hacer preguntas, asistir a las juntas, ser un defensor constructivo de empowerment
 - b) Ser el amortiguador del equipo – hacer los cambios posibles a nivel de su equipo. Trabajar con ellos para desarrollar relaciones con empowerment siempre que se pueda.
 - c) Tener éxito compartiendo los resultados – una de las ventajas de empowerment es el incremento de resultados del equipo.
 - d) Tome riesgos – intente cosas que normalmente no intentaría, llévese usted mismo al límite de sus posibilidades encuentre animo de otras gentes que ya han estado ahí.

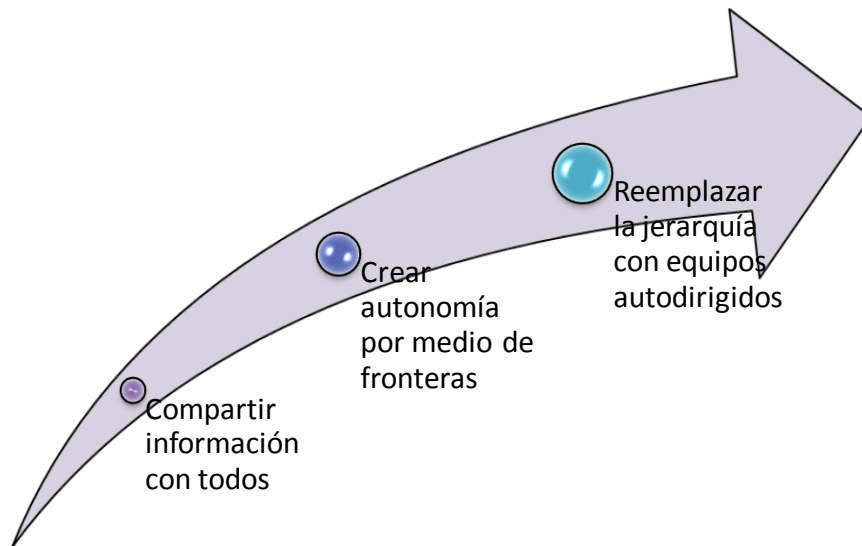
3.2.10 Beneficios del empowerment

1. Aumenta la confianza de los integrantes de la empresa.
2. Aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
3. Aumenta la creatividad
4. Los integrantes de la empresa comparten el liderazgo.
5. Los miembros tienen la facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
6. Se proporcionan ideas para la estrategia del negocio.
7. Se mejora la confianza de las comunicaciones y las relaciones.
8. Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.

Los secretos de un empowerment exitoso, se pueden lograr creando una sinergia en cada uno de los departamentos que constituyen la empresa. Este debe ser medido en los términos de satisfacción del cliente, mejora de resultados financieros y desarrollo de su gente. (Yanuén, 2000).

Las empresas deben de revisar la cultura existente e histórica así como las estructuras; y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado.

Figura 17



Fuente: (Blanchard, 1996).

3.3 LIDERAZGO

3.3.1 Introducción

En este mundo actual requiere con urgencia de un cambio, de nuevas ideas, de nuevas personas que rescaten de alguna forma la dignidad de la persona, recobrando principios y valores tanto éticos como profesionales.

El liderazgo en este sentido no es un tema más; es el gran tema porque muestra un impacto importante en nuestra vida, aplicado en cada momento, en nuestras actividades diarias, en la relación que llevamos con compañeros, amigos, grupos y equipos de trabajo y deportivos.

Ante esta situación nos queda claro que es necesaria la formación de nuevos líderes, tanto a nivel social, cultural, político, y económico que logren un equilibrio para poder tener una misma meta en esta vida, basada a generar el bien común.

Lo importante en este caso, no es el decir que se necesitan líderes a favor del cambio positivo, es mentalizarnos uno a uno, que vamos a formarnos como líderes, de acuerdo a nuestras capacidades tanto físicas como intelectuales y simplemente creer en lo que hacemos y seguir siempre adelante.

El proponerse metas, no sólo motiva a la persona a cumplirlas, ayuda a tener tenacidad y disciplina en todo lo que hacemos, solo es cuestión de decidirse a hacer las cosas.

3.3.2 Definiciones de liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Líder: en inglés se dice leader. Viene del verbo to lead = guiar, dirigir y es un sinónimo con dirección.

Liderazgo: Cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.

Dirección: Es una palabra de origen latino, del verbo regere, rectum, que significa guiar, dirigir. (Mauro, 1988)

Liderazgo: El verdadero líder delega en los demás la tarea de hacerse en si mismos, no se puede ayudar a los hombres haciendo permanentemente por ellos lo que ellos pueden y deben de hacer por si mismos. (Carlos, 2004)

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

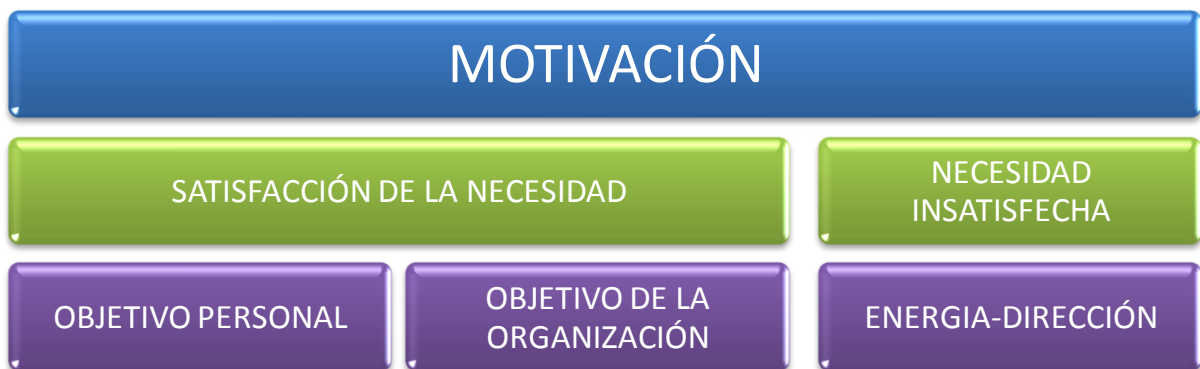
El investigador la define como el arte de poder dirigir y contralar la conducta de una o varias personas para poder lograr una serie de objetivos en común, basándose a ideologías y creencias para poder lograrlo.

3.3.3 Motivación, control y poder

La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. En ámbito las organizaciones es muy habitual el plantearse si determinada persona esta motivada.

Dentro de la motivación se distingue la intrínseca de la extrínseca, la primera se da cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados, independientemente del premio o del castigo que ello pueda brindarle. La segunda ocurre cuando la persona se moviliza por la consecuencia de la tarea o de sus resultados, en el siguiente esquema se resumen sus elementos:

Figura 18



Fuente: (Lazzati Santiago, 2003).

Figura 19



Fuente: (Lazzati Santiago, 2003)

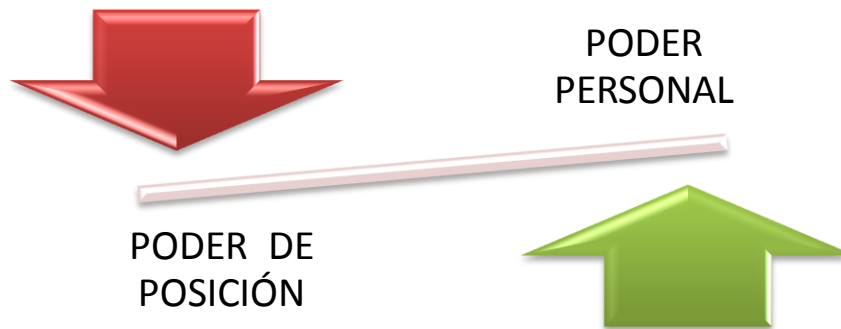
Los diagramas anteriores muestran con gran claridad que la influencia, basada con una correcta motivación puede lograr objetivos muy importantes, tanto a nivel personal, profesional y organizacional

El poder como ya se definió con anterioridad es el potencial que tiene una persona para conseguir que los demás hagan lo que ella desea que hagan, a la vez que evita verse obligada por otros a hacer lo que no quiere hacer.

El poder dentro de la organización es importante distinguir quien tiene el poder y porque lo tiene, es decir las jerarquías son de gran importancia. El liderazgo es una forma de poder, pero es limitativo. Este radica principalmente en el poder de tipo personal y excluye la influencia basada solo en la autoridad formal o en la coerción. (Lazzati Santiago, 2003)

El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor, para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba a quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder.

Figura 20



Fuente: (Mauro, 1988).

En el diagrama anterior se muestra un mutuo esfuerzo: El poder personal con facilidad lleva a que el sujeto se le asigne una posición, confiriéndole cargos directivos, y el de posición ayuda al beneficiario a desarrollar cualidades humanas, que le aumentarán el poder personal. Este proceso, puede iniciarse en cualquiera de los dos polos, como puede observarse.

La autoridad para el liderazgo se expresa, si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder.

La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

3.3.4 Atributos del líder

Habitualmente se denominan competencias a los atributos y características de una persona que esta casualmente relacionado con un desempeño exitoso, cuyos elementos más importantes son:

- Personalidad
- Conocimientos
- Habilidades

La visión, misión y valores de todo ser humano, y en particular los líderes sin importar el campo de acción en que se desenvuelva (desde la familia hasta las grandes corporaciones) han de definir sus tareas a partir de una visión, misión y valores.

La visión debe entenderse como la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un sueño, un anhelo u objetivo trascendental que se debe alcanzar. La misión es la acción cotidiana que define la identidad y tarea de un individuo o grupo, en otras palabras es la razón de ser o de existir de dicho individuo o grupo y la causa y fin de su actividad.

Los valores constituyen el conjunto de principios o reglas esenciales del juego, bajo las cuales se va ha guiar las actitudes y conductas de las personas y los grupos. Los valores son concepciones practicas y normativas que, mediante la sabiduría colectiva (de la familia, de la empresa, los grupos) regulan la actuación de un grupo.

Los grandes hombres de la historia nos han enseñado la importancia de generar dentro de uno mismo la fuerza de una visión, y misión personal, basada en valores y principios que son la fuente para el logro de sus metas y objetivos. Los valores son los cimientos de toda la construcción humana, y por lo tanto de cultura organizacional, familiar, deportiva, escolar entre otros. Los valores conforman los fundamentos éticos y los principios filosóficos del ser y del quehacer humano. (Aguilar Siliceo Alfonso, 2001)

3.3.5 Importancia del liderazgo sus antecedentes y su evolución

Toda empresa, necesita de un elemento que sea capaz de conducir a los demás, para poder mantener la organización a flote, a continuación se mencionan elementos que contribuyen a la importancia de un buen líder.

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Tendencias de liderazgo (antecedentes)

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo.

Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta).

Elas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década de los 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo.

Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

3.3.6 Estilos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Líder carismático: La expresión de líder carismático fue usada por primera vez con el filósofo Max Weber, para hacer referencia del jefe que emerge de la nada, del estado naciente, que tiene la capacidad hacerse escuchar ante un grupo de gente unida, concreta todas sus metas, articula las expresiones del orden, suscita el entusiasmo, pasión entre otras. (Francesco, 2002).

Líder transaccional y transformacional: Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

3.3.7 Liderazgo y gerencia

El liderazgo institucional, dirección o gerencia, no supone el trabajo de un líder o un seguidor, sino el de grupos, equipos y niveles de jerarquía.

Es el proceso de trabajo para lograr los objetivos en una institución destinada a lograr las metas con y por medio de los seres humanos o en otras palabras la actividad para influir en los miembros de un grupo para que se interesen y se esfuercen para alcanzar los objetivos que se planten. (Mauro, Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas, 1988).

Comportamiento o estilo gerencial ¿Participativo o Directivo? ¿Positivo o negativo?

En este tema se pretende profundizar un poco acerca de los estilos de liderazgo, ya que en materia de comportamiento y estilo gerencial, es muy común el distinguir entre un comportamiento o estilo participativo (o democrático, cooperativo etc.) y uno directivo (o autoritario, autocrático etc.)

Es muy importante el aclarar dos conceptos:

1. Comportamiento específico: en este orden el directivo puede tener en cierto momento una conducta muy participativa y en otro momento una muy directiva, dependiendo de la situación.
2. Al estilo general del gerente, en sentido de una inclinación a comportarse de una manera determinada, mas allá de lo requerido por la situación.

Comportamiento o estilo: Positivo o Negativo

Lo positivo o negativo, puede basarse en distintas pautas de evaluación: si el comportamiento o estilo es eficaz, si responde a ciertos valores, la identificación señalada se sustenta en que la participación constituye un valor fundamental.

Liderazgo Gerencial: Es aquel que ejerce un gerente, en sentido amplio de la acepción: todo lo que tiene a su cargo un área de responsabilidad y debe de lograr resultados con y por medio de la gente.

En el proceso de liderazgo, el gerente debe de cumplir ciertas funciones, unas directamente vinculadas con las tareas y otras, que si bien no dejan de estar relacionadas con las tareas, se vinculan primordialmente con los recursos humanos, con la construcción y desarrollo del grupo que el líder conduce.

En este caso el líder realiza varias funciones como son:

- Vinculadas primordialmente con los recursos humanos que constituye el grupo que lidera.
- Vinculadas directamente con cada tarea.

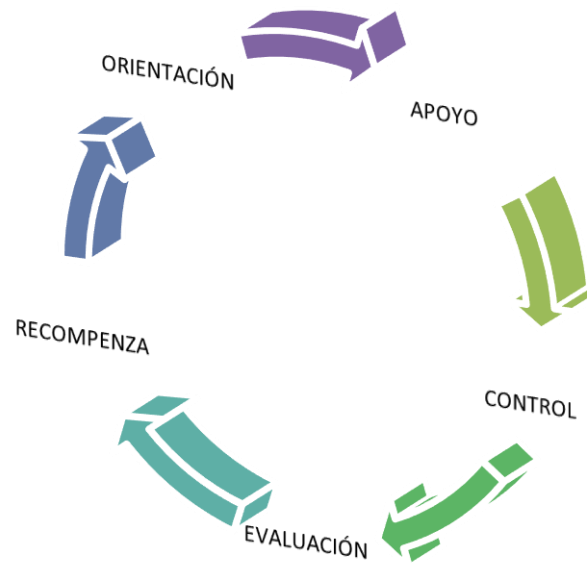
En relación con las funciones relativas a los recursos humanos, el líder debe de trabajar en cercana relación con el área de recursos humanos de la organización, el éxito depende de un trabajo mancomunado y las funciones que componen esta categoría son:

- Desarrollarlos
- Proteger de amenazas externas al grupo
- Asistirlos en ciertos problemas personales
- Asignarle responsabilidades
- Evaluarlos
- Otorgar recompensas
- Separar a ciertos miembros del grupo.

El trabajar de modo mancomunado con el área de recursos humanos, por un lado establece políticas, normas y procedimientos que regulan la realización de dichas funciones, y por otro lado, da apoyo en el cumplimiento de las funciones.

En relación directa con cada responsabilidad asignada las funciones del líder se representan en el siguiente diagrama:

Figura 21



Fuente: (Lazzati Santiago, 2003).

Figura 22

DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER



JEFE

- Existe por la autoridad
- Sabe cómo se hacen las cosas.
- Le dice a uno: ¡vaya!
- Maneja a las personas como fichas.
- llega a tiempo y asigna tareas.



LIDER

- Existe por buena voluntad.
- Inspira confianza.
- Enseña cómo hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!
- No trata a las personas como cosas

Figura 23



Fuente: (Lazzati Santiago, 2003).

La participación consiste en el aporte de ideas, información y conocimiento por parte de los colaboradores al proceso de decisión que llevando a acabo un líder gerencial. Ese aporte puede estar vinculado con cualquiera de las etapas del proceso de toma de decisión y el líder puede tomarlo en cuenta o no, pues el es el que tiene la potestad de tomar finalmente la decisión.

La participación puede ocurrir en distintos momentos, desde el inicio del proceso de decisión hasta cuando el líder ya llego una decisión tentativa y la presenta para su discusión por los colaboradores..

El líder deberá decidir el alcance que desea darle a la participación y esto es:

- Con respecto a que decisiones
- A quienes les dará la participación

- En que etapa (s) del proceso.

3.3.8 Características de un líder

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- a. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- b. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Figura 24

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL LIDER



VENTAJAS

- Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.
- -Se esta actualizando en los temas de interés.
- -Es la cabeza y responsable frente a otros directrices
- -Se da sentido humano a la administración.
- -Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.
- -La persona líder construye el ser persona.



DESVENTAJAS

- Se tiene demasiadas responsabilidades.
- -Quita mucho tiempo personal.
- -Ser responsable cuando un miembro comete un error.
- -No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
- -Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
- -Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

Fuente: (Aguilar Siliceo Alfonso, 2001).

CAPÍTULO 4
INVESTIGACIÓN DE
HABILIDADES
DIRECTIVAS CON DATOS
ESTADÍSTICOS

4.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo del tema

La presente investigación tiene como objetivo principal dar a conocer los resultados de una evaluación a directivos de las Áreas económico-administrativas, llevado a cabo en la ciudad de Morelia Michoacán, aplicado, una encuesta en empresas principalmente: financieras como Bancos, Agencias Automotrices, empresas de entretenimiento, empresas del sector público entre otras. Nuestro objetivo no era medir resultados objetivos del desempeño tales como: resultados financieros, o resultados de clima organizacional, sino medir la percepción que los directivos tienen de su propia actuación en puestos ejecutivos. Sabiendo de antemano que cuando a una persona se le pide que se autoevalúe, ésta tendera a ser indulgente consigo mismo y por lo tanto aportara un sesgo a la investigación, no obstante los resultados que se puedan obtener, marcaran una pauta de los anhelos de los directivos.

4.1 Diseño de la investigación

La presente investigación tuvo, un diseño no experimental, transversal, ex post facto, de alcance descriptivo y correlacional. El contexto de la investigación es de abordar a los directivos en su ambiente natural.

4.2 Hipótesis

Las mismas habilidades directivas que tienen los directivos de otros países, serán las propias de los directivos de la ciudad de Morelia, ya que estas habilidades han sido catalogadas como universales.

4.3 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.

4.4 Proceso de aplicación de encuestas

La aplicación de las encuestas se basó principalmente en la identificación de empresas que contaran con el perfil, en cuanto a tamaño principalmente a nivel medio con mas de 20 personas al servicio de dicha organización, en el que el directivo aplicara sus conocimientos y habilidades de manera que pudiera ser evaluado mediante premisas previamente establecidas para lograr captar la mayor información posible.

La encuesta estuvo estructurada, principalmente con base en 9 temas perfectamente seleccionados como los principales elementos que debe de tener un directivo en general, dichos temas son los siguientes:

- Autoconocimiento
- Manejo del estrés
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Poder
- Motivación
- Resolución de conflictos
- Delegación de responsabilidades
- Liderazgo

Cada una de estas habilidades estuvo representada en el cuestionario de 42 ítems por lo menos con tres ítems, y algunas abarcaron hasta 6 ítems. 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.

Estos elementos, se basaron en investigaciones totalmente probadas en los Estados Unidos de América, que demuestran que los directivos deben de tener la capacidad y los conocimientos necesarios para llevar a cabo una organización y un control, tanto con su personal, como consigo mismo.

Se utilizó un instrumento tomado del libro Desarrollo de Habilidades Directivas de Whetten y Cameron, el cual ha sido probado ampliamente con directivos de otros países.

En un periodo de 4 meses aproximadamente, se logró recolectar una información por medio de un método de investigación que fue la encuesta directamente, formada por una escala de evaluación donde el directivo tenía la opción, de escoger y determinar, según su criterio las mejores alternativas y soluciones a cada uno de los planteamientos.

La encuesta estaba compuesta por preguntas perfectamente planteadas para no dejar ninguna duda y poder obtener la mayor cantidad de información, ya que algunas interrogantes contenían hasta 7 enunciados, que eran tomados como opciones o sugerencias de apoyo para la respuesta del directivo.

Se utilizó una escala de Likert de 5 opciones, esto para facilitar el proceso de análisis e interpretación de datos. Se aplicaron un total de 40 encuestas, de las cuales sólo 38 fueron útiles, desde la perspectiva del investigador, ya que su contenido era estadísticamente probable y cuantificable.

A continuación se muestra el instrumento de investigación utilizado:

Evaluación personal de habilidades directivas

Instrucciones: De acuerdo con la escala, marque en cada casilla con el número correspondiente la calificación para las diversas opciones, conforme a su criterio personal como directivo.

Escala de evaluación

1. En desacuerdo
2. En poco desacuerdo
3. En poco acuerdo
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

1.- Respecto a mi nivel de autoconocimiento

Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.

Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-relevador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).

Estoy conciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.

Entiendo como me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.

Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.

2.- Cuando me enfrento a situaciones estresantes o bajo presión de tiempo:

Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.

Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes. y llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma

Conozco y practico técnicas de relajación corporal, tales como respiración profunda y la relajación muscular.

3.- Cuando abordo un problema típico de rutina:

- Planteo clara y explícitamente cual es el problema.
- Genero más de una solución alternativa al problema.
- Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema.

4.- Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:

- Defino el problema de manera múltiple
- Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema, antes de considerar formas de resolverlo.
- Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.
- Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas.

5.- En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:

- Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.
- Cuando doy retroalimentación a los demás evito referirme a características personal.
- Cuando trato de corregir la conducta de alguien nuestra relación se fortalece.

6.- En una situación donde es importante ganar mas poder

- Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo
- Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades
- Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización y en mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas

- Me rehusó a negociar con personas que utilizan tácticas de negociación de alta presión y evito usar amenazas y exigencias para imponer mi voluntad a los demás.

7.- Cuando otra persona necesita ser motivada:

- Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales
- Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño, que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo
- Solamente como ultimo recurso, trato de liberar a un individuo con un desempeño pobre

8.- Cuando alguien se queja de por algo que he hecho:

- Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no este de acuerdo.
- Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y especifica.
- Pido a otra persona que sugiera conductas más aceptables

9.- Cuando las personas están en conflicto y yo soy el mediador:

- No tomo partido, sino permanezco neutral
- Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples
- Ayudo a las partes a encontrar aéreas en las que estén de acuerdo

10.- En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás:

- Ayudo a las personas a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.
- Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.
- Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona

11.- Cuando delego trabajo a los demás:

- Especifico claramente los resultados que deseo.
- Permito la participación de aquellos que acepten las tareas con relación a cuando y como se hará el trabajo.
- Evito delegar hacia arriba al pedirle a la gente, cuando se encuentre en un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejos y respuestas.

12.- Cuando lidereo alguna actividad:

- Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.
- Generalmente doy retroalimentación positiva a la gente.
- Expreso mi gratitud, incluso en los actos pequeños.
- Sé como hacer para que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.
- Sé como liberar energía positiva de las demás personas.

DATOS EXTRAS:

SEXO	
EDAD	
PROFESIÓN	
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN DONDE LABORA EN LA ACTUALIDAD	
PUESTO	
ANTIGUEDAD	

Una vez seleccionadas correctamente las encuestas, se procedió a enumerarlas del número 1, hasta el 40, seleccionadas al azar para su numeración.

Posteriormente, se procedió a utilizar el programa SPSS en el cual, sirvió bastante para el análisis e interpretación de datos que ayudaron a concluir satisfactoriamente esta investigación.

4.5 Presentación y Análisis de resultados

VARIABLES DEMOGRÁFICAS Estadísticos

		Edad	Sexo	profesión	rango directivo	antigüedad
N	Válidos	38	38	38	38	38
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		38.50				8.7105
Moda		37				1.00
Desv. típ.		8.806				8.44348
Asimetría		.360				1.582
Error típ. de asimetría		.383				.383
Mínimo		25				1.00
Máximo		57				37.00

En la siguiente tabla se pueden identificar varios elementos como:

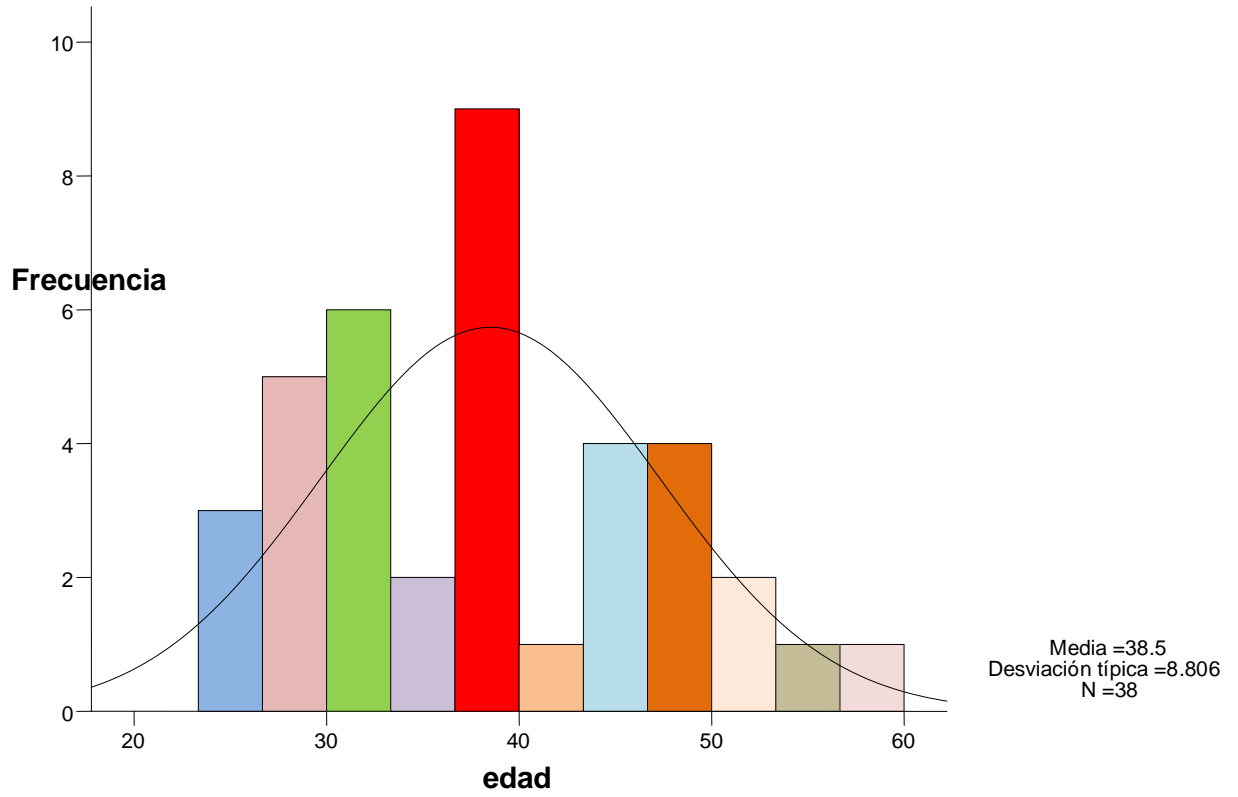
- Edad: La máxima fue de 57 y mínima de 25
- Sexo: Masculino y femenino
- Profesión: Se enfocó a todas las profesiones Económico- Administrativas, Ingenierías y otras que repercutieran en el estudio

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	25	3	7.9	7.9	7.9
	28	2	5.3	5.3	13.2
	29	1	2.6	2.6	15.8
	30	2	5.3	5.3	21.1
	32	3	7.9	7.9	28.9
	33	3	7.9	7.9	36.8
	34	1	2.6	2.6	39.5
	36	1	2.6	2.6	42.1
	37	5	13.2	13.2	55.3
	39	1	2.6	2.6	57.9
	40	3	7.9	7.9	65.8
	42	1	2.6	2.6	68.4
	45	2	5.3	5.3	73.7
	46	2	5.3	5.3	78.9
	47	1	2.6	2.6	81.6
	48	1	2.6	2.6	84.2
	49	2	5.3	5.3	89.5
	52	2	5.3	5.3	94.7
	56	1	2.6	2.6	97.4
	57	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Se muestra un rango de edad de 25 a 57, considerando que los ejecutivos jóvenes representan la mayoría de la muestra, ya que el 55% de los encuestados tiene entre 25 y 37 años, mientras que solamente el 16% de los directivos tiene mas de 49 años, por lo que podemos concluir que encuestamos a una población relativamente joven, con una moda de 37 años.

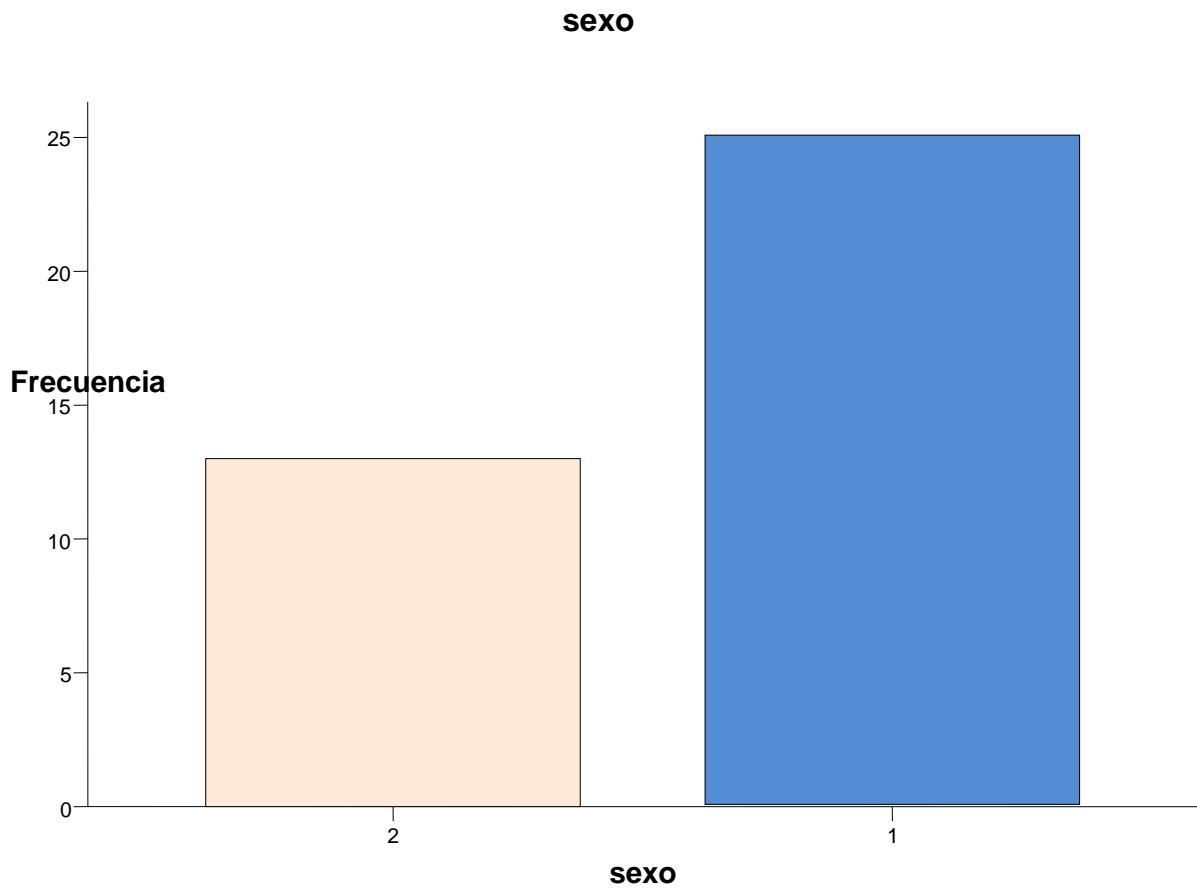
edad



SEXO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	13	34.2	34.2	34.2
	1	25	65.8	65.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

El 65.8% de los encuestados fueron hombres (1) y el 34.2% fueron mujeres (2) , quedando una proporción de 2 hombre por cada mujer.

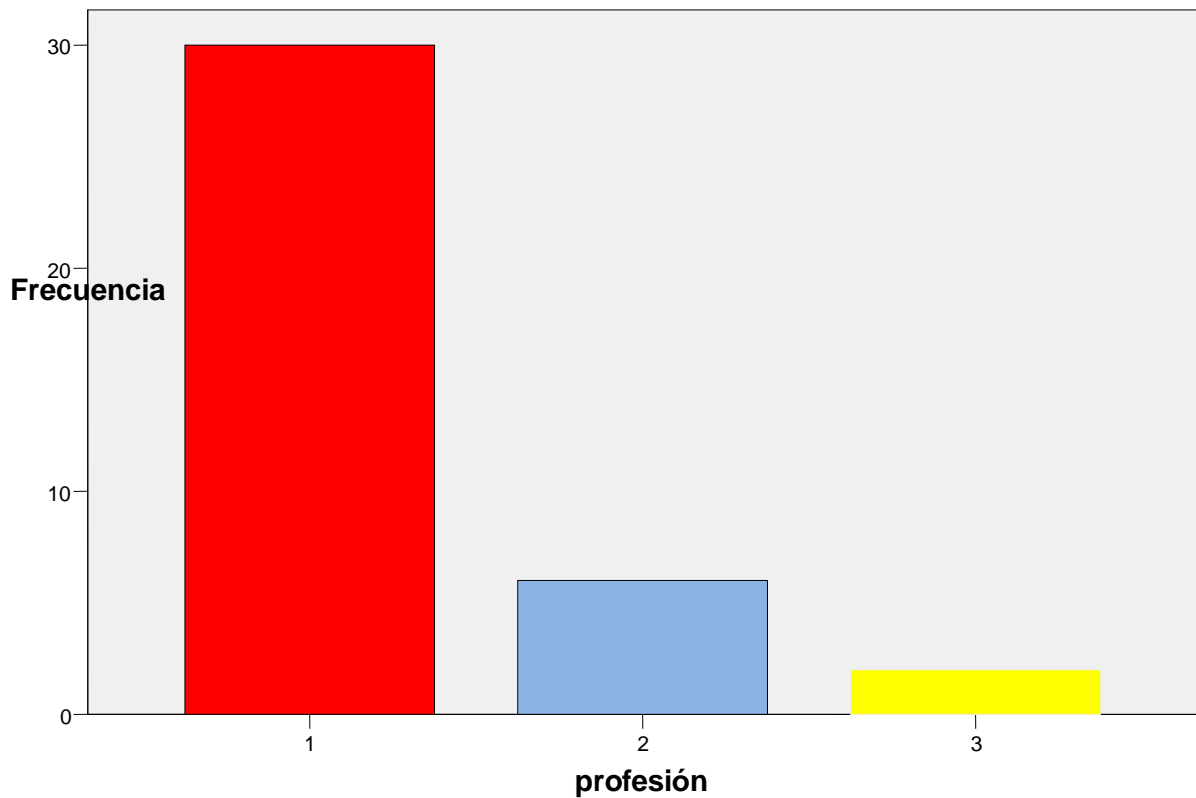


Profesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	30	78.9	78.9	78.9
	2	6	15.8	15.8	94.7
	3	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

La mayor parte de los profesionistas directivos, pertenecían al área económico-administrativa (1) mas de tres cuartas partes de ellos, mientras que un 15% correspondió al área de ingeniería (2) y un 5.3% a otras áreas. (3)

profesión

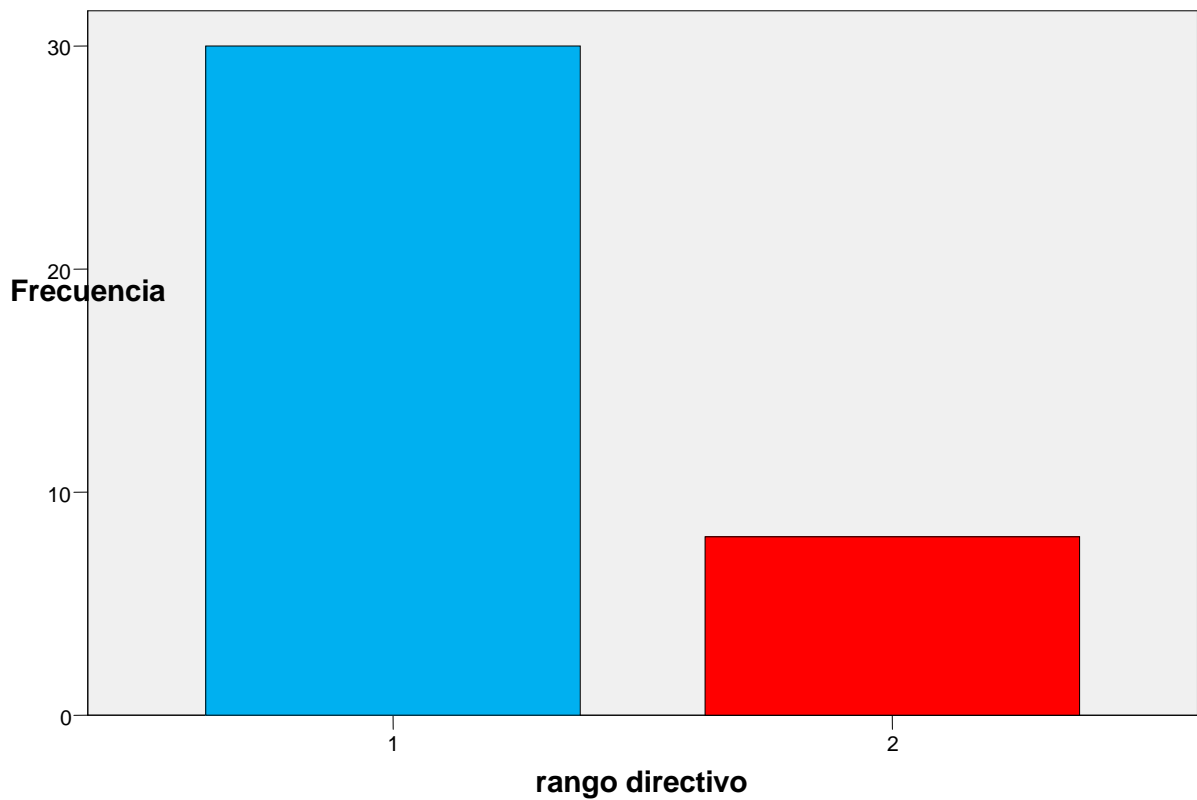


Rango directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	30	78.9	78.9	78.9
	2	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Solamente se entrevistaron a directivos de alto nivel (1) y de nivel medio (2) , siendo los de alto nivel el porcentaje mayor (78.9%), mientras que los del rango medio les correspondió el (21.1%).

rango directivo



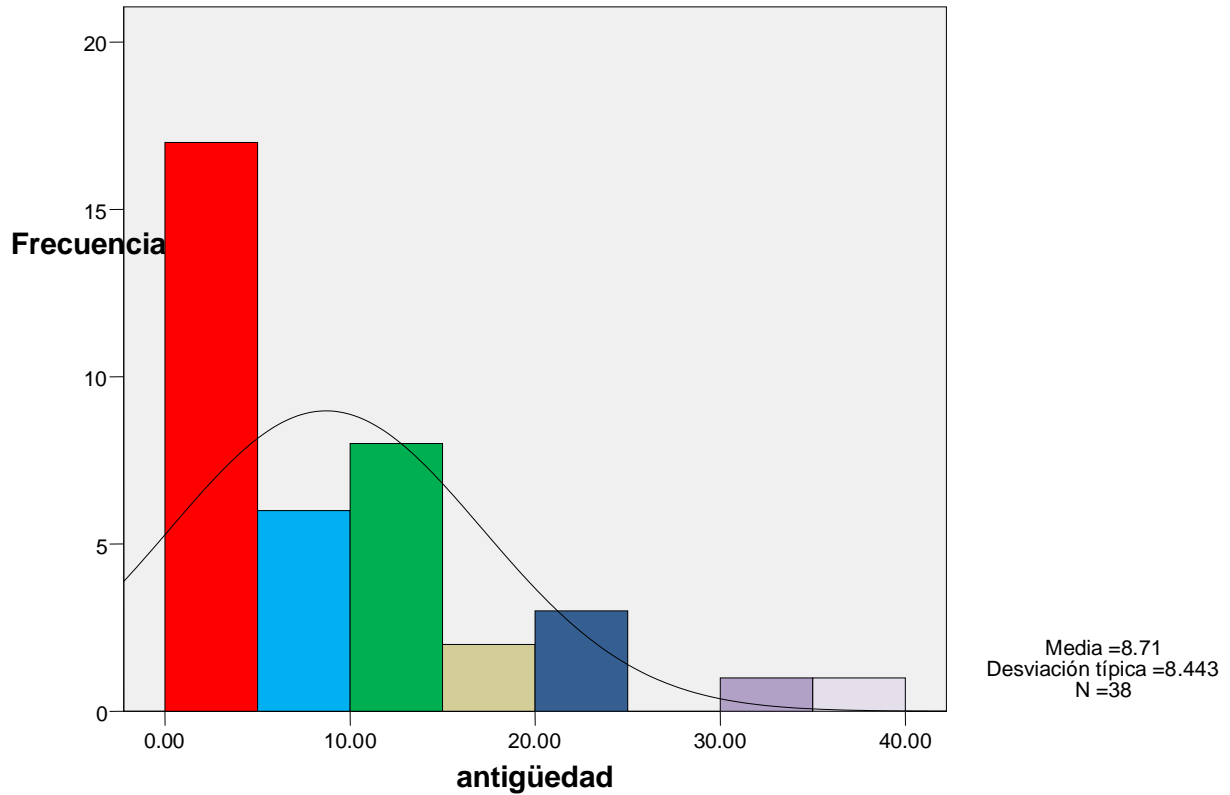
Antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.00	7	18.4	18.4	18.4
	2.00	2	5.3	5.3	23.7
	3.00	4	10.5	10.5	34.2
	4.00	4	10.5	10.5	44.7
	5.00	1	2.6	2.6	47.4
	6.00	4	10.5	10.5	57.9
	8.00	1	2.6	2.6	60.5
	10.00	2	5.3	5.3	65.8
	12.00	3	7.9	7.9	73.7
	13.00	3	7.9	7.9	81.6
	15.00	1	2.6	2.6	84.2
	16.00	1	2.6	2.6	86.8
	20.00	2	5.3	5.3	92.1
	22.00	1	2.6	2.6	94.7
	30.00	1	2.6	2.6	97.4
	37.00	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Nuestro grupo de directivos, tiene poca antigüedad como ejecutivos, ya que el 58% tienen 6 o menos años ejerciendo funciones directivas, mientras que solamente el 13% tiene una experiencia ejecutiva de más de 20 años.

En histograma relativo a la edad, se puede apreciar una curva normal, con una media de 38.5 años y una desviación estándar de 8.8 años, lo cual significa que el grueso de nuestros directivos caen en una edad de entre 30 y 47 años.

antigüedad



El histograma de la antigüedad nos revela una curva no normal, con una media de 8.71 años de antigüedad y una desviación estándar de 8.44, lo que significa que el grueso del contingente directivo sólo ha estado en funciones ejecutivas en el periodo comprendido entre menos de 1 año y 17 años, siendo la media casi 9 años de antigüedad.

VARIABLES HABILIDADES DIRECTIVAS

	AUTOOCOCIMIENTO	MANEJO DEL ESTRÉS	TOMA DE DECISIONES	COMUNICACIÓN	PODER	MOTIVACIÓN	RESOLUCION DE CONFLICTOS	DELEGACIÓN	LIDERAZGO
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.0474	3.6404	4.0000	4.0614	4.0066	3.7018	3.8684	4.2500	4.1947
Error típ. de la media	.09252	.11059	.08820	.09140	.09310	.13586	.08759	.06879	.09615
Mediana	4.2000	3.6667	3.8571	4.0000	4.0000	3.6667	3.8333	4.1667	4.3000
Moda	3.80(a)	3.67	3.86	4.33	3.75(a)	3.33	3.50(a)	4.17	4.20(a)
Desv. típ.	.57032	.68173	.54373	.56343	.57389	.83752	.53993	.42403	.59272
Varianza	.325	.465	.296	.317	.329	.701	.292	.180	.351
Asimetría	-.858	-.488	-.217	-.553	.037	-.838	-.079	-.140	-.769
Error típ. de asimetría	.383	.383	.383	.383	.383	.383	.383	.383	.383
Curtosis	.766	.547	.693	.380	-.663	1.915	.725	-.618	-.165
Error típ. de curtosis	.750	.750	.750	.750	.750	.750	.750	.750	.750
Rango	2.60	3.00	2.57	2.33	2.00	4.00	2.67	1.67	2.00
Mínimo	2.40	2.00	2.43	2.67	3.00	1.00	2.33	3.33	3.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

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

En el cuadro anterior, así como en los cuadros subsiguientes, aparecen los datos estadísticos, relativos a las nueve habilidades directivas.

Se puede observar que la evaluación mas alta de este grupo de directivos se refiere a la habilidad de delegación con una calificación de 4.25 sobre 5, seguida de la habilidad de liderazgo con 4.19 puntos. Por el contrario el manejo del estrés aparece como la peor evaluada con 3.6 puntos, seguida de la habilidad de

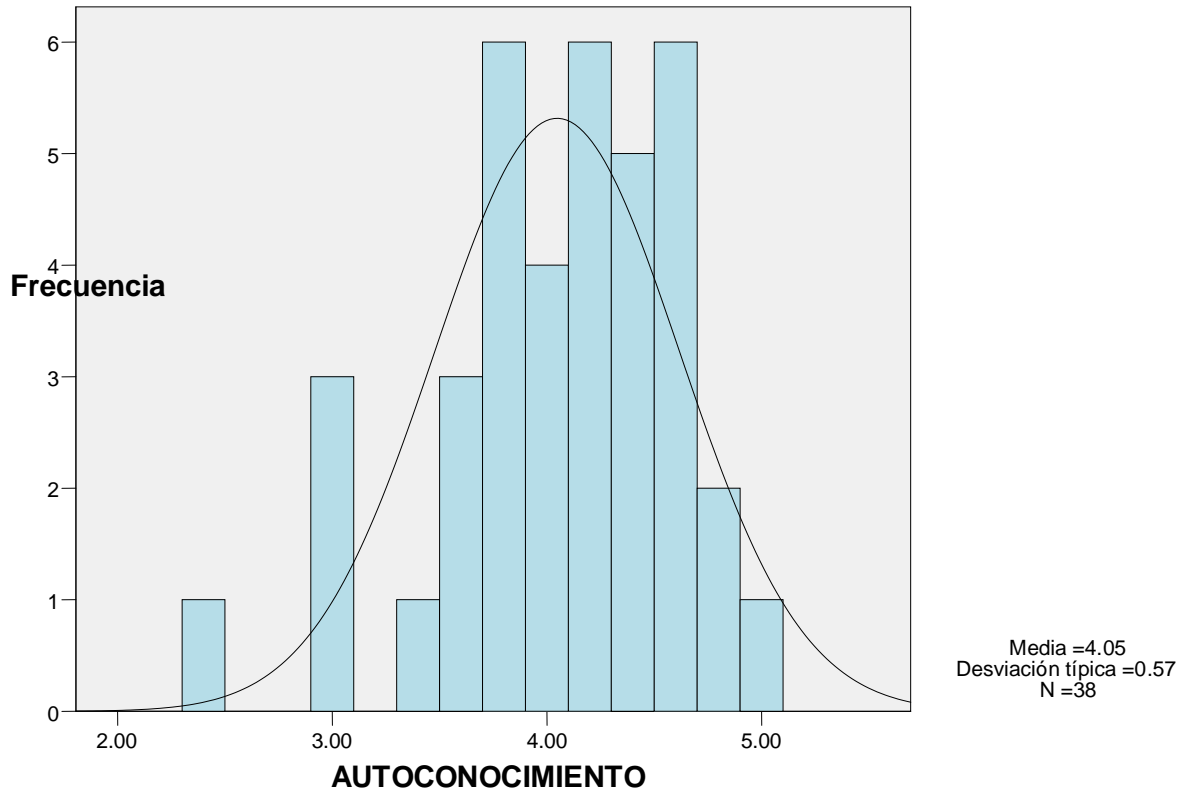
motivación con 3.7 puntos y resolución de conflictos con 3.8 puntos. En un rango medio de 4 puntos encontramos las habilidades de autoconocimiento, toma de decisiones, comunicación y manejo del poder.

En las habilidades de manejo del estrés y motivación así como la de resolución de conflictos, encontramos calificaciones tan bajas de 1 y 2 puntos en individuos aislados. Esto puede significar que tenemos focos rojos en cuanto a posibles lagunas de carácter o falta de experiencia debido a la juventud de los directivos y al poco tiempo que tienen ejerciendo labores directivas.

AUTOCONOCIMIENTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2.40	1	2.6	2.6	2.6
	3.00	3	7.9	7.9	10.5
	3.40	1	2.6	2.6	13.2
	3.60	3	7.9	7.9	21.1
	3.80	6	15.8	15.8	36.8
	4.00	4	10.5	10.5	47.4
	4.20	6	15.8	15.8	63.2
	4.40	5	13.2	13.2	76.3
	4.60	6	15.8	15.8	92.1
	4.80	2	5.3	5.3	97.4
	5.00	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

AUTOCONOCIMIENTO

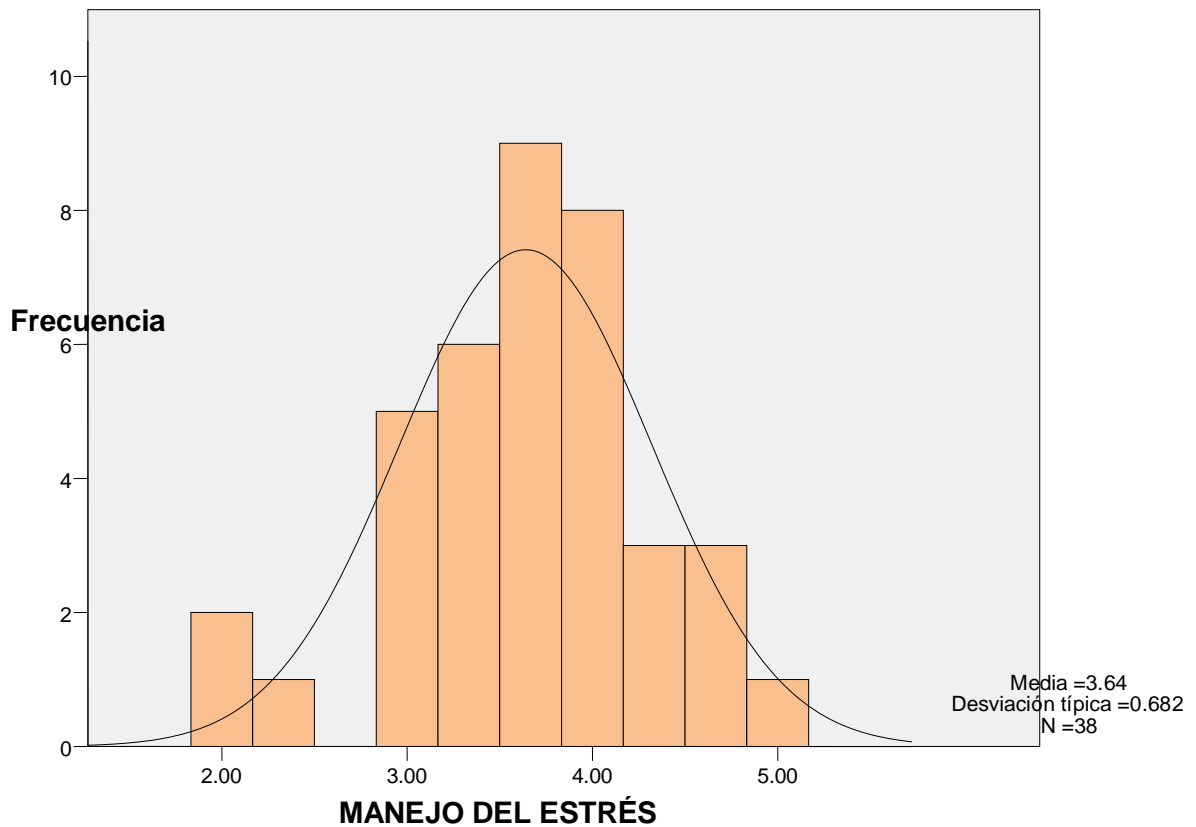


La habilidad de autoconocimiento es un punto fuerte de los directivos encuestados, ya que un 70% obtuvo calificaciones que oscilan entre 4 y 5 puntos. Sin embargo no podemos sacar conclusiones definitivas sobre esta variable, debido a que es un concepto muy subjetivo, pues todo el mundo pretende conocerse perfectamente.

MANEJO DEL ESTRÉS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2.00	2	5.3	5.3	5.3
	2.33	1	2.6	2.6	7.9
	3.00	5	13.2	13.2	21.1
	3.33	6	15.8	15.8	36.8
	3.67	9	23.7	23.7	60.5
	4.00	8	21.1	21.1	81.6
	4.33	3	7.9	7.9	89.5
	4.67	3	7.9	7.9	97.4
	5.00	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

MANEJO DEL ESTRÉS

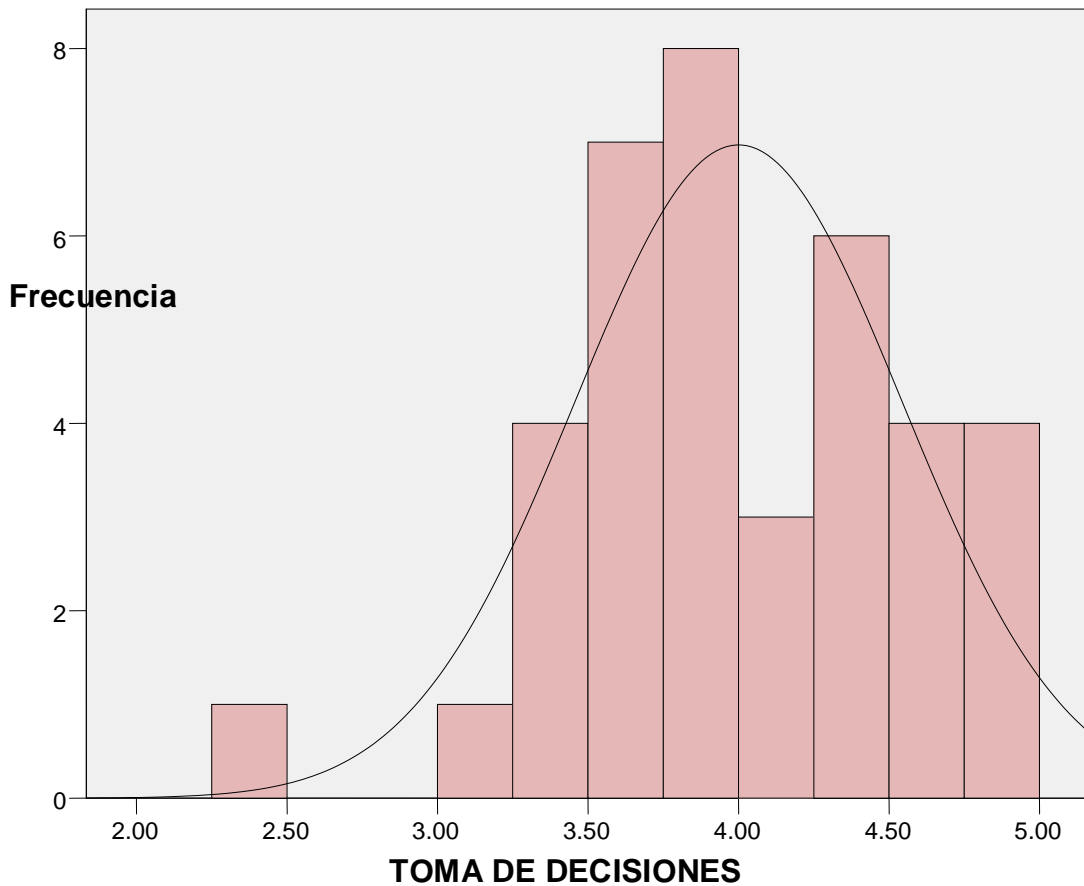


Como ya observamos anteriormente, el manejo del estrés resulto ser la habilidad menos fuerte de los directivos, pues un 50% aproximadamente tiene calificaciones menores a un 3.5 y solo una persona manifestó tener un completo dominio sobre el estrés. Este resultado no es de extrañar, ya que en el tiempo actual el estrés esta presente de forma continua, no solo en la vida laboral, sino en la vida privada de las personas, y aún cuando se tomen medidas para contrarrestarlo no siempre se tiene éxito.

TOMA DE DECISIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2.43	1	2.6	2.6	2.6
	3.14	1	2.6	2.6	5.3
	3.43	4	10.5	10.5	15.8
	3.57	2	5.3	5.3	21.1
	3.71	5	13.2	13.2	34.2
	3.86	8	21.1	21.1	55.3
	4.00	1	2.6	2.6	57.9
	4.14	2	5.3	5.3	63.2
	4.29	6	15.8	15.8	78.9
	4.57	3	7.9	7.9	86.8
	4.71	1	2.6	2.6	89.5
	4.86	2	5.3	5.3	94.7
	5.00	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

TOMA DE DECISIONES

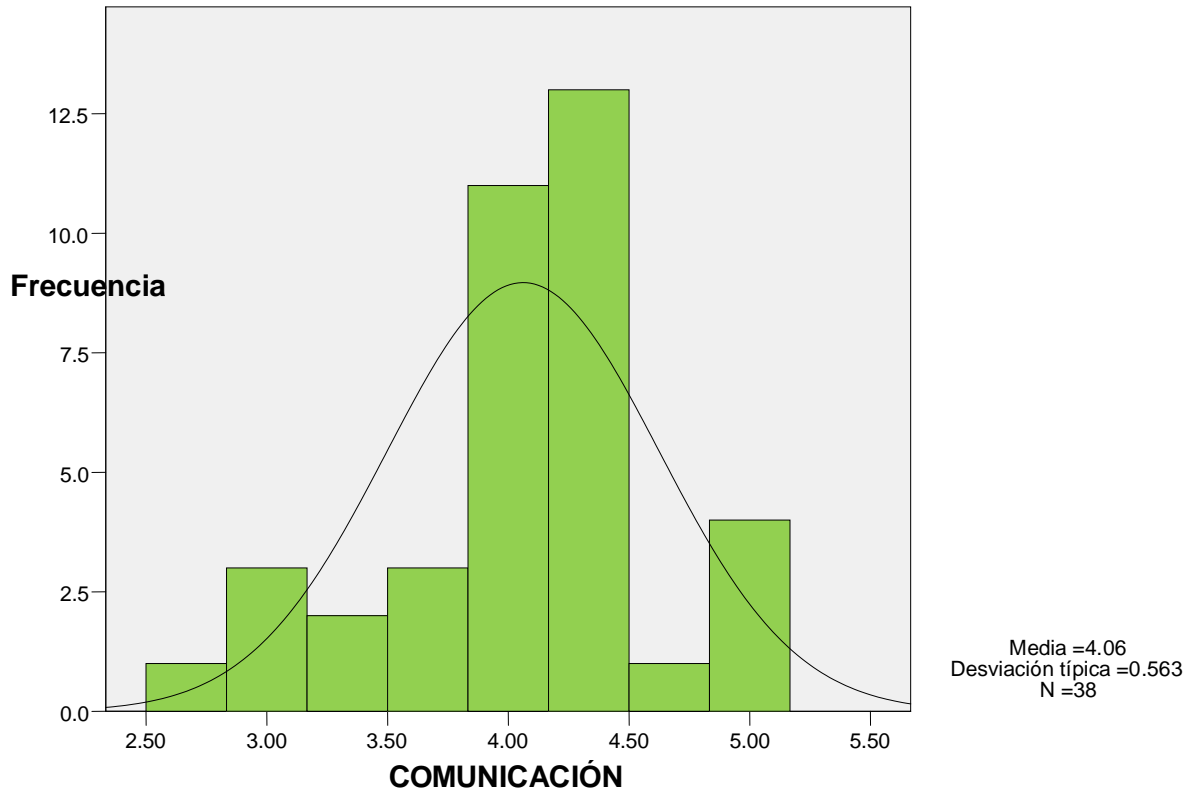


Debido a que la habilidad de toma de decisiones es tan variada como pueda ser el temperamento y carácter del directivo, los datos obtenidos en cuanto a su evaluación nos muestran una gran dispersión en los resultados. Aun cuando la media es de 4 puntos y la moda está muy cercana con 3.9 puntos, el hecho es que las calificaciones varían en diversos porcentajes entre 2.5 y 5 puntos, mostrando la diversidad de percepciones de los individuos acerca de su desempeño.

COMUNICACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2.67	1	2.6	2.6	2.6
	3.00	3	7.9	7.9	10.5
	3.33	2	5.3	5.3	15.8
	3.67	3	7.9	7.9	23.7
	4.00	11	28.9	28.9	52.6
	4.33	13	34.2	34.2	86.8
	4.67	1	2.6	2.6	89.5
	5.00	4	10.5	10.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

COMUNICACIÓN

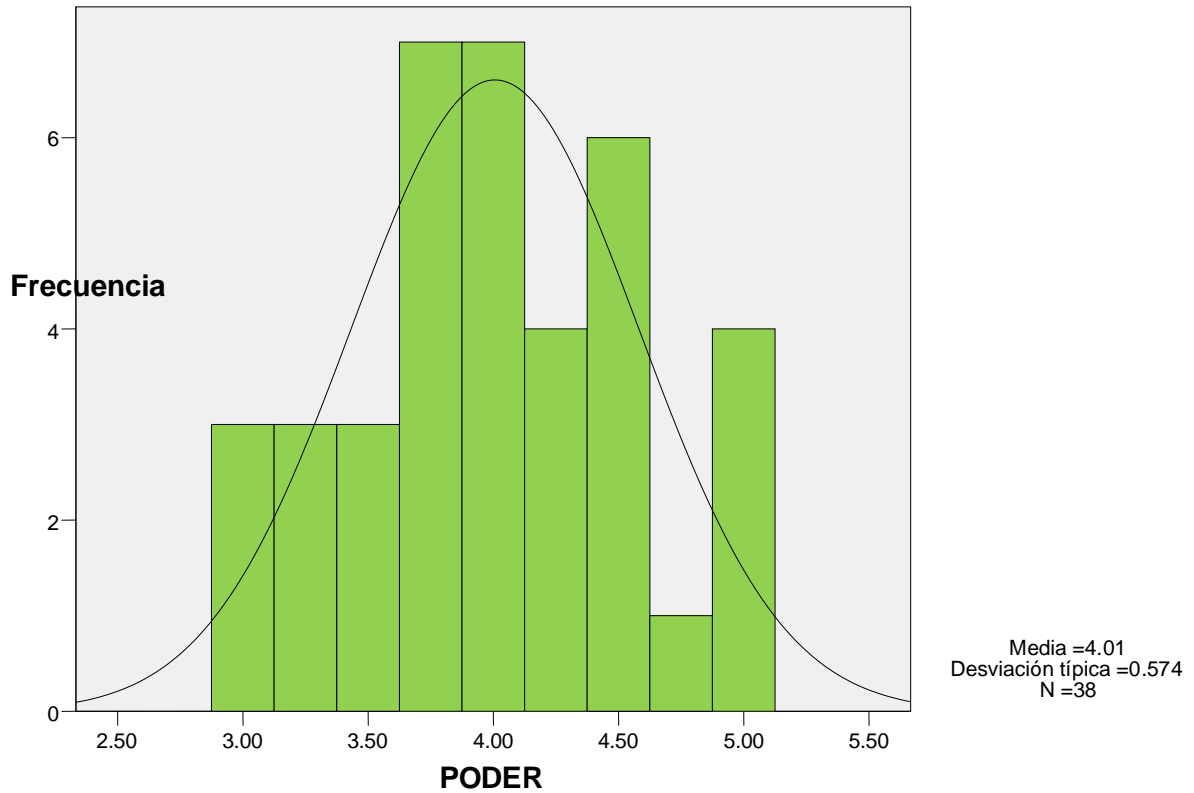


El análisis de la comunicación nos muestra una curva normal centrada fuertemente en la media y la moda y con el resto de los valores muy bajos, lo cual puede darnos la pauta de que la forma en que se comunica el directivo con sus subalternos puede ser de tipo informal y alejada de la autoridad formal, de tal manera, que depende mucho de la personalidad del directivo, la forma en que se comunica. Lo anterior es debido a que las preguntas del cuestionario referentes a la comunicación estuvieron orientadas en un sentido de informalidad.

PODER

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3.00	3	7.9	7.9	7.9
	3.25	3	7.9	7.9	15.8
	3.50	3	7.9	7.9	23.7
	3.75	7	18.4	18.4	42.1
	4.00	7	18.4	18.4	60.5
	4.25	4	10.5	10.5	71.1
	4.50	6	15.8	15.8	86.8
	4.75	1	2.6	2.6	89.5
	5.00	4	10.5	10.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

PODER

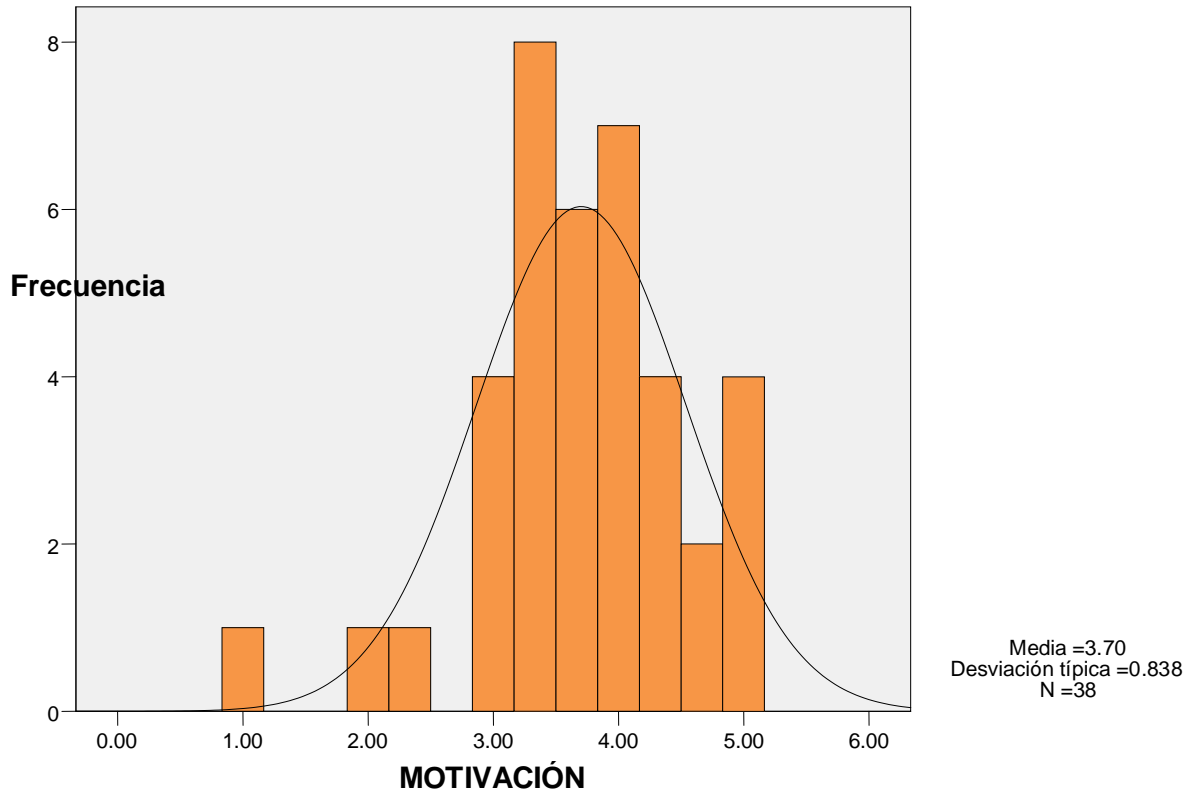


Las habilidades de negociación, adquisición de poder y mantenimiento del poder, fueron evaluadas en esta variable, manejo del poder. La percepción de los directivos en general, es que saben la importancia del uso del poder para conseguir sus metas y su evaluación fue muy satisfactoria.

MOTIVACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.00	1	2.6	2.6	2.6
	2.00	1	2.6	2.6	5.3
	2.33	1	2.6	2.6	7.9
	3.00	4	10.5	10.5	18.4
	3.33	8	21.1	21.1	39.5
	3.67	6	15.8	15.8	55.3
	4.00	7	18.4	18.4	73.7
	4.33	4	10.5	10.5	84.2
	4.67	2	5.3	5.3	89.5
	5.00	4	10.5	10.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

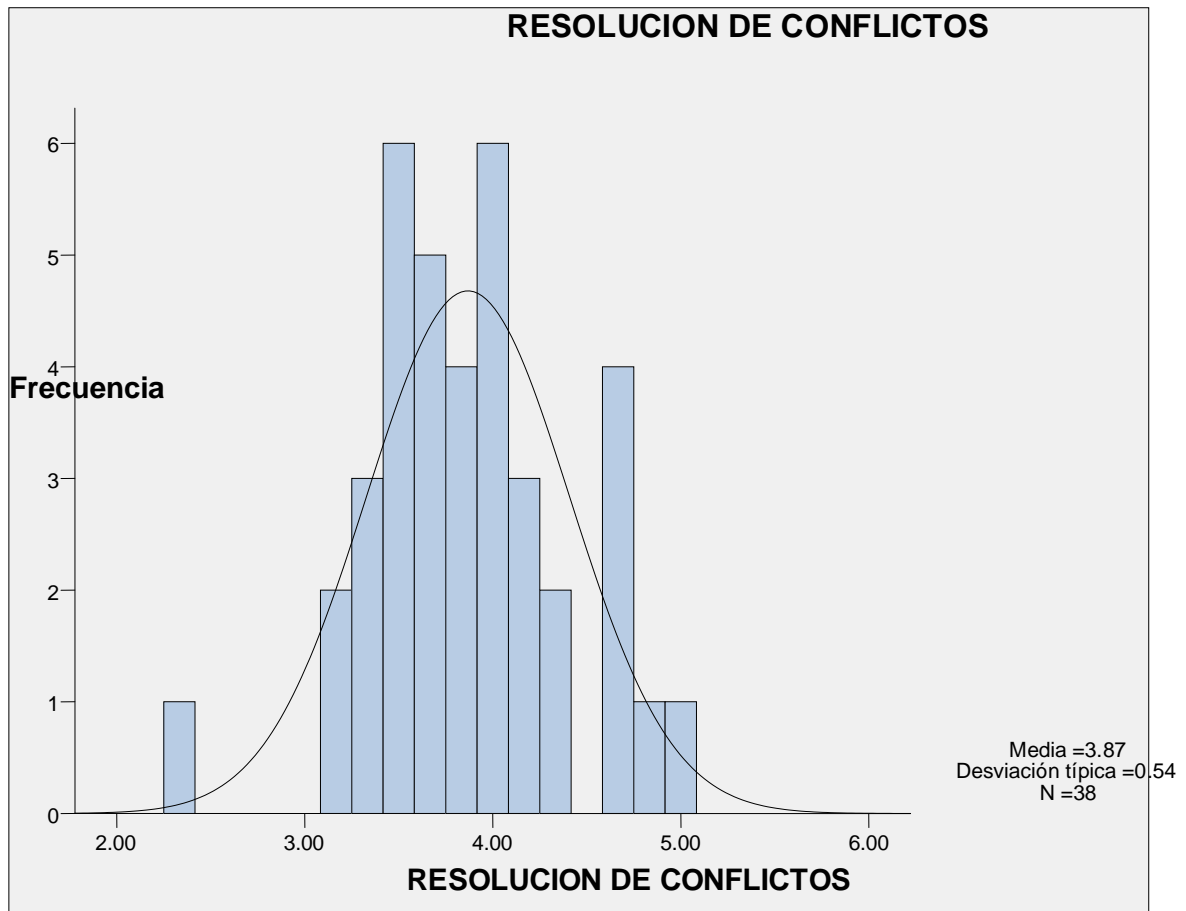
MOTIVACIÓN



Para medir la variable de motivación, las preguntas hicieron referencia al uso de recompensas y al apoyo moral de los subordinados, dando como resultado 3.7 puntos en promedio, lo cual está un poco por debajo del resto de las habilidades. Quizá los directivos encuestados usen otro tipo de motivadores o bien, no presten atención a este tema.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2.33	1	2.6	2.6	2.6
	3.17	2	5.3	5.3	7.9
	3.33	3	7.9	7.9	15.8
	3.50	6	15.8	15.8	31.6
	3.67	5	13.2	13.2	44.7
	3.83	4	10.5	10.5	55.3
	4.00	6	15.8	15.8	71.1
	4.17	3	7.9	7.9	78.9
	4.33	2	5.3	5.3	84.2
	4.67	4	10.5	10.5	94.7
	4.83	1	2.6	2.6	97.4
	5.00	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

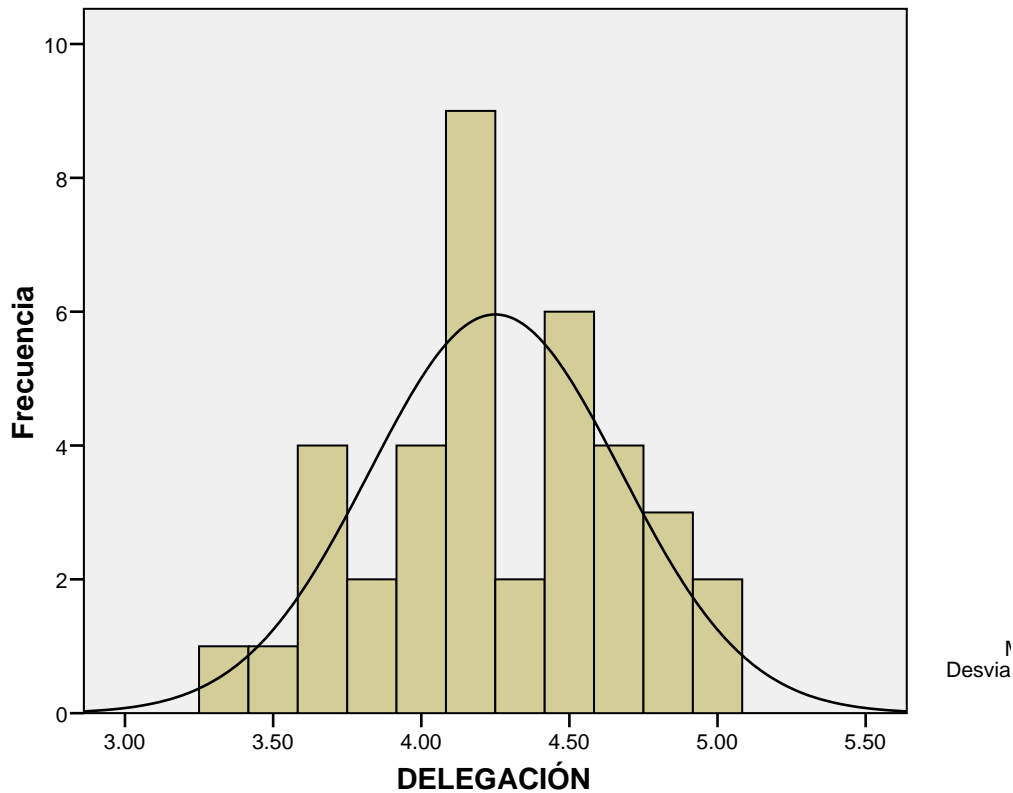


La habilidad de resolución de conflictos fue altamente medida por 6 ítems del cuestionario de tal forma que se pudo profundizar exhaustivamente en esta variable, la cual dio como resultado una calificación de 3.8 promedio y se sitúa por debajo de la media del resto de las calificaciones, solamente el 30 % de los encuestados tuvieron un desempeño superior a 4 puntos.

DELEGACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3.33	1	2.6	2.6	2.6
	3.50	1	2.6	2.6	5.3
	3.67	4	10.5	10.5	15.8
	3.83	2	5.3	5.3	21.1
	4.00	4	10.5	10.5	31.6
	4.17	9	23.7	23.7	55.3
	4.33	2	5.3	5.3	60.5
	4.50	6	15.8	15.8	76.3
	4.67	4	10.5	10.5	86.8
	4.83	3	7.9	7.9	94.7
	5.00	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

DELEGACIÓN

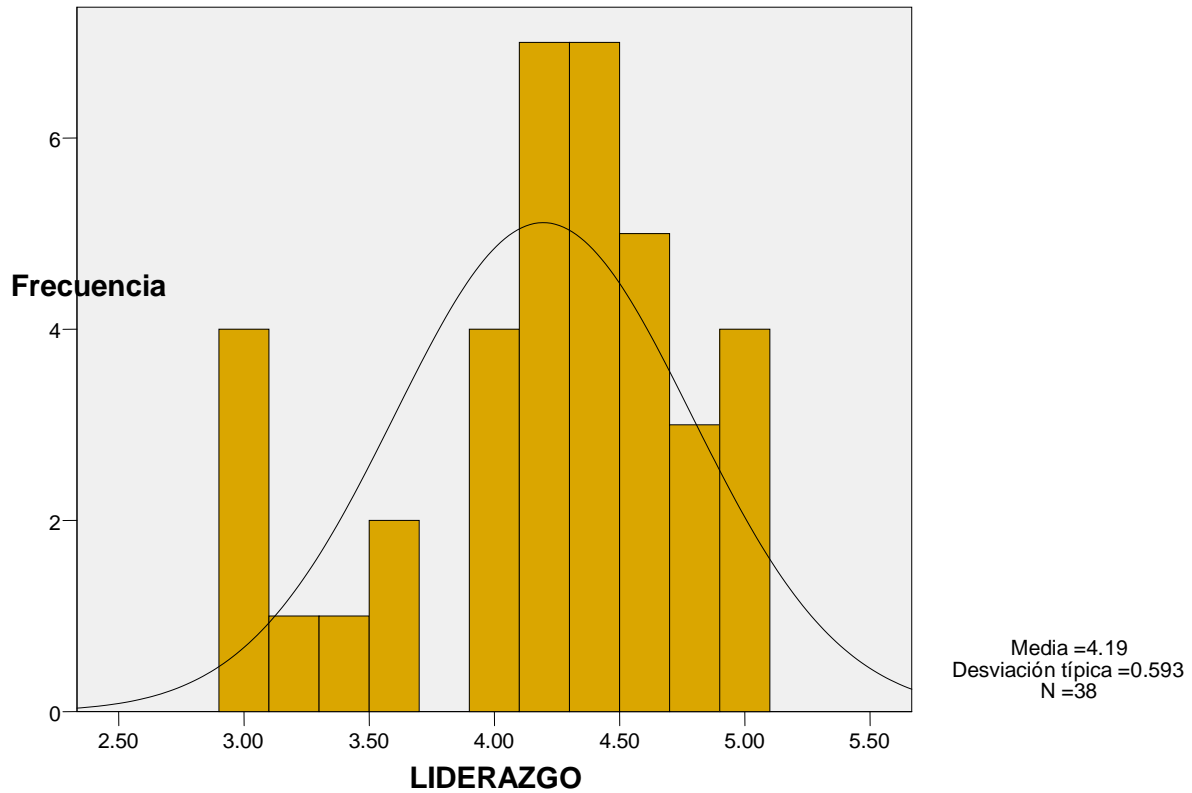


La habilidad de delegación fue la mejor evaluada, ya que el 75% de los encuestados obtuvo una calificación de 4 puntos y mas. Esta variable fue exhaustivamente investigada con 6 ítems del cuestionario los cuales tienen que ver con temas tales como: mentoría, coaching y empowerment. Concluimos que este es un punto fuerte en los ejecutivos de nuestra muestra.

LIDERAZGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3.00	4	10.5	10.5	10.5
	3.20	1	2.6	2.6	13.2
	3.40	1	2.6	2.6	15.8
	3.60	2	5.3	5.3	21.1
	4.00	4	10.5	10.5	31.6
	4.20	7	18.4	18.4	50.0
	4.40	7	18.4	18.4	68.4
	4.60	5	13.2	13.2	81.6
	4.80	3	7.9	7.9	89.5
	5.00	4	10.5	10.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

LIDERAZGO



Al igual que delegación la variable de liderazgo fue ampliamente medida en el cuestionario con 5 ítems, dando como resultado una evaluación por encima de la media de las demás habilidades .el énfasis en liberar energía positiva por parte de los seguidores para el logro de las metas organizacionales quedo de manifiesto en la excelente evaluación de liderazgo de los ejecutivos de la muestra.

CORRELACIONES

			AUTO CONO CIMIE NTO	MANEJ O DEL ESTRÉS	TOMA DE DECISI ONES	COM UNIC ACIÓ N	POD ER	MOTIV ACIÓ N	RESO LCON	DELEG ACIÓ N	LIDER AZGO
Rho de Spearman	AUTOCONOCIMIENTO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	.400(*)	.600(**)	.454(**)	.603(**)	.505(**)	.442(**)	.391(*)	.581(**)
				.013	.000	.004	.000	.001	.005	.015	.000
			N	38	38	38	38	38	38	38	38
	MANEJO DEL ESTRÉS	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.400(*)	1.000	.419(**)	.424(**)	.533(**)	.415(**)	.393(*)	.222	.205
			.013	.	.009	.008	.001	.010	.015	.181	.216
			N	38	38	38	38	38	38	38	38
	TOMA DE DECISIONES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.600(**)	.419(**)	1.000	.556(**)	.604(**)	.475(**)	.522(**)	.595(**)	.620(**)
			.000	.009	.	.000	.000	.003	.001	.000	.000
			N	38	38	38	38	38	38	38	38
	COMUNICACIÓN	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.454(**)	.424(**)	.556(**)	1.000	.392(*)	.318	.471(**)	.268	.276
			.004	.008	.000	.	.015	.052	.003	.103	.094
			N	38	38	38	38	38	38	38	38
PODER	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.603(**)	.533(**)	.604(**)	.392(*)	1.000	.430(**)	.484(**)	.650(**)	.521(**)	
		.000	.001	.000	.015	.	.007	.002	.000	.001	
		N	38	38	38	38	38	38	38	38	
MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.505(**)	.415(**)	.475(**)	.318	.430(**)	1.000	.321(*)	.140	.438(**)	
		.001	.010	.003	.052	.007	.	.050	.403	.006	
		N	38	38	38	38	38	38	38	38	
RESOLCON	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.442(**)	.393(*)	.522(**)	.471(**)	.484(**)	.321(*)	1.000	.532(**)	.469(**)	
		.005	.015	.001	.003	.002	.050	.	.001	.003	
		N	38	38	38	38	38	38	38	38	
DELEGACIÓN	Coefficiente	.391(*)	.222	.595(**)	.268	.650	.140	.532(**)	1.000	.688(**)	

LIDERAZGO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	.015	.181	.000	.103	.000	.403	.001	.	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
LIDERAZGO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	.581(**)	.205	.620(**)	.276	.521(**)	.438(**)	.469(**)	.688(**)	1.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38

Correlaciones

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

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

Cuando nos propusimos establecer las hipótesis de esta tesis pensamos en que el liderazgo podría ser la variable dependiente y tomar como variables independientes al resto de las habilidades, lo cual significaría que si un directivo se conoce así mismo, maneja correctamente su estrés, toma buenas decisiones, se comunica correctamente con sus subordinados, hace un manejo adecuado del poder, motiva a sus empleados, es hábil en la resolución de conflictos y sabe delegar, entonces su liderazgo será óptimo. Sin embargo, debido a la naturaleza de esta investigación en particular con una muestra no probabilística de 40 directivos, sentimos que no iba a ser posible probar tal hipótesis, ya que si así fuese, todas las variables independientes deberían de estar correlacionadas con la variable dependiente de liderazgo. En el cuadro que antecede en donde aparecen la correlación Rho Spearman podemos apreciar que solamente tenemos una correlación significativa de liderazgo con el autoconocimiento, con la toma de decisiones y con la delegación. Quizá en un estudio con muestra probabilística si se pudiera obtener los resultados esperados de que todas las variables independientes se correlacionen con la variable dependiente de liderazgo.

Lo que si podemos concluir en nuestro caso muy específico de 40 directivos es que las habilidades del autoconocimiento de la toma de decisiones, del manejo del poder, y de la delegación se correlacionan positivamente en grado significativo con

la habilidad de liderazgo, aun cuando no podemos establecer relación de causa y efecto entre ellas. Lo anterior significa que las variables que acabamos de mencionar aparecen conjuntamente con la de liderazgo, pero no podemos decir que variable determina a otra variable.

De la misma manera, podemos concluir que la hipótesis que si establecimos en el sentido de que las variables estudiadas son universales, se cumple, ya que nuestros directivos morelianos poseen en medida suficiente una buena dosis de esas habilidades, exceptuando el manejo del estrés, en donde la calificación no fue sobresaliente.

Capítulo 5

Conclusiones

En este mundo cada vez mas globalizado y lleno de eventos tanto sociales culturales, políticos, religiosos, económicos entre otros, nos muestran cada día una desestabilidad mundial que no deja otra conclusión que o estar preparado para afrontar retos y situaciones criticas para tomar decisiones definitivas o simplemente la corriente te lleva y no hay retorno en las malas decisiones o fracasos continuos, esto es, aplicativo a todo a la vida misma, al mundo de los negocios, a los deportes y muchas cosas mas, la competitividad es el tema de hoy, eres el mejor o el peor en lo que haces, lo hiciste mal o bien, en fin son muchas interrogantes y muy pocas respuestas, para lo cual no que da mas que prepararte día a día para ser mejor en lo que hacemos.

Aplicando esta idea al mundo de los negocios, las organizaciones necesitan forzosamente a gente capacitada para poder enfrentar estos retos y ser competitivo en todo, y más aun consigo mismo.

En toda organización, empresa o ente económico, la importancia del factor humano es vital para su correcto funcionamiento. El capital humano es sin duda alguna el motor que mueve a la organización y sólo de el depende el éxito o el fracaso de la misma. Es por ello la importancia de contar con líderes que tengan la capacidad y las habilidades necesarias para hacer crecer la organización en muchos aspectos principalmente en formar una identidad de empresa responsable, lícita y comprometida en beneficio de la sociedad, y los resultados económicos seguro se verán reflejados conforme pase el tiempo.

Los directivos actuales, mas allá de que deben tener una preparación muy exhaustiva, deben de contar con conocimientos y habilidades muy especiales de manera general, estas habilidades son el fundamento para generar un ambiente por así llamarlo confiable, motivador y responsable que sea un reflejo para sus subordinados.

El directivo tiene la responsabilidad de crear oportunidades para el trabajador, tratar de eliminar obstáculos, dar orientación y estimular su crecimiento y su desarrollo profesional en beneficio tanto personal como para la empresa misma.

Las habilidades directivas son el fundamento de esta investigación, ya que el estudio se basó en teorías y fundamentos que, de manera muy general deben tener los directivos en todas las organizaciones, siempre partiendo de su liderazgo.

El contar con estas habilidades, se puede decir, que es un directivo completo, con capacidades de liderazgo, capacidades de comunicación, motivacionales, manejo de su personalidad y poder, capacidad para tomar decisiones y de manejar su estrés y sus actitudes frente a la organización son algunas que merecen una atención y una aplicación para el correcto funcionamiento del directivo.

No es fácil, llevarlas a cabo, ya que nadie nace sabiendo todo, es la experiencia y la vida misma la que te enseña a diario el como ir adquiriendo una madurez que te permita tomar decisiones correctas fundamentadas bajo juicios correctos y no arrebatados por simples ideas poco abstractas.

Esta investigación, dentro de sus objetivos muy particulares se encuentra el comparar y medir si estas habilidades son aplicadas en nuestros directivos mexicanos, y específicamente morelianos por particularizar este tema.

La aplicación de esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Morelia principalmente, a empresas de servicios, industriales, turísticas privadas y públicas entre otras cuyos líderes en su mayoría son profesionistas de las áreas económico administrativa, ingenierías de diversos tipos y profesiones diversas que ocupaban puestos directivos, con el propósito de saber que tanto repercuten estas habilidades que son universales en estos directivos, lo cual mediante la aplicación de una investigación no experimental, aplicada a 40 directivos por medio de un instrumento de investigación que fue la encuesta se presentaron buenos resultados y fueron los siguientes, basado a las siguientes variables

- Autoconocimiento
- Manejo del estrés
- Comunicación
- Liderazgo

- Poder
- resolución de conflictos
- toma de decisiones
- Motivación
- Delegación de responsabilidades

Los resultados fueron concretamente los esperados, por una parte, se cumple con la hipótesis, de manera que se esta fundamentando esta investigación a lo que desde un principio se planteó comparar y aplicar las habilidades universales directivas a directivos de nuestro país y particularmente a directivos morelianos.

Los resultados de acuerdo al orden fueron los siguientes:

- La habilidad de autoconocimiento es un punto fuerte de los directivos encuestados, ya que un 70% obtuvo calificaciones que oscilan entre 4 y 5 puntos. Sin embargo no podemos sacar conclusiones definitivas sobre esta variable, debido a que es un concepto muy subjetivo, pues todo el mundo pretende conocerse perfectamente.
- El manejo del estrés resultó ser la habilidad menos fuerte de los directivos, pues un 50% aproximadamente tiene calificaciones menores a un 3.5 y solo una persona manifestó tener un completo dominio sobre el estrés. Este resultado no es de extrañar, ya que en el tiempo actual el estrés está presente de forma continua, no sólo en la vida laboral, sino en la vida privada de las personas, y aún cuando se tomen medidas para contrarrestarlo no siempre se tiene éxito.
- La habilidad de toma de decisiones es tan variada como pueda ser el temperamento y carácter del directivo, los datos obtenidos en cuanto a su evaluación nos muestran una gran dispersión en los resultados. Aun cuando la media es de 4 puntos y la moda esta muy cercana con 3.9 puntos, el hecho es que las calificaciones varían en diversos porcentajes entre 2.5 y 5 puntos, mostrando la diversidad de percepciones de los individuos acerca de su desempeño.

- La comunicación nos da la pauta de que la forma en que se comunica el directivo con sus subalternos puede ser de tipo informal y alejada de la autoridad formal, de tal manera, que depende mucho de la personalidad del directivo, la forma en que se comunica. Lo anterior es debido a que las preguntas del cuestionario referentes a la comunicación estuvieron orientadas en un sentido de informalidad.
- Las habilidades de negociación, adquisición de poder y mantenimiento del poder, fueron evaluadas en esta variable, manejo del poder. La percepción de los directivos en general, es que saben la importancia del uso del poder para conseguir sus metas y su evaluación fue muy satisfactoria.
- Para medir la variable de motivación, las preguntas hicieron referencia al uso de recompensas y al apoyo moral de los subordinados, dando como resultado 3.7 puntos en promedio, lo cual está un poco por debajo del resto de las habilidades. Quizá los directivos encuestados usen otro tipo de motivadores o bien, no presten atención a este tema.
- La variable de resolución de conflictos, fue altamente medida por 6 ítems del cuestionario de tal forma que se pudo ahondar exhaustivamente en esta variable, la cual dio como resultado una calificación de 3.8 promedio y se sitúa por debajo de la media del resto de las calificaciones, solamente el 30 % de los encuestados tuvieron un desempeño superior a 4 puntos.
- La habilidad de delegación fue la mejor evaluada, ya que el 75% de los encuestados obtuvo una calificación de 4 puntos y más. Esta variable fue exhaustivamente investigada con 6 ítems del cuestionario los cuales tienen que ver con temas tales como: mentoría, coaching y empowerment. Concluimos que este es un punto fuerte en los ejecutivos de nuestra muestra.
- Al igual que delegación la variable de liderazgo fue ampliamente medida en el cuestionario con 5 ítems, dando como resultado una evaluación por encima de la media de las demás habilidades .el énfasis en liberar energía positiva por parte de los seguidores para el logro de las metas

organizacionales quedo de manifiesto en la excelente evaluación de liderazgo de los ejecutivos de la muestra.

-

5.1 Recomendaciones:

- Partiendo de que estas habilidades representan una serie de conductas propiamente humanas, es necesario aclarar que por ser una investigación de carácter no experimental, estos resultados, desde el punto de vista del investigador son una representación muy cercana al común denominador de directivos de rango medio- alto, los cual pueden quedar sesgos en este estudio.
- Tanto el conocerse así mismo, incluyendo saber manejar el estrés son elementos muy ambiguos que en muchas ocasiones no se pueden controlar en un 100% y tomar un control perfecto de las diversas acciones que se presenten, por lo cual son condiciones no controlables.
- La mayoría de los directivos no sabe como dirigirse y manejar a su personal, y basado a las políticas de la empresa y a las aportaciones de los mismos, como aplicación de incentivos, diversos motivadores relaciones de grupo y técnicas de comunicación, no son del todo correctas, se presentan conflictos y su resolución en muchas ocasiones es complicada se considera desde el punto de vista del investigador que se necesita una planeación mas eficaz para el logro de objetivos en estos temas.
- Por otro lado la mayoría de los directivos sabe como manejar el poder, así como la asignación de responsabilidades, y esto es muy valorado por sus subordinados. La delegación el punto más fuerte de esta investigación y se presenta lógico mas aún en empresas de gobierno por la infinidad de puestos subalternos, mientras que en las empresas privadas se aplica perfectamente pero bajo un personal limitado y específicamente asignado a su puesto.

-

-

-

-

-

Bibliografía

- A. Whetten David, S. C. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: PEARSON.
- Aguilar Siliceo Alfonso, A. B. (2001). *Liderazgo: el don del servicio*. México D.F: McGraw Hill.
- Blanchard, K. y. (1996). *Empowerment*. México: Norma.
- Carlos, L. C. (2004). *Humildad y Liderazgo*. México: Ruz.
- David A. Whetten, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: PEARSON.
- Francesco, A. (2002). *El Arte de Liderar*. Barcelona, España: Gedisa.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: OXFORT.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Jhonmarshall, R. (2003). *Motivación y Emoción*. México: McGraw Hill.
- Jhonmarshall, R. (2003). *Motivación y Emoción*. México: McGraw Hill.
- Lazzati Santiago, S. E. (2003). *Gerencia y Liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: MACCHI.
- Madero, E. M. (1996). *Comunicación Oral para el liderazgo en un mundo moderno*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Mauro, R. E. (1988). *Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Manual moderno.
- Mauro, R. E. (1988). *Mmanejo de Conflictos*. México: manual moderno.
- McEntee, E. (2002). *Comunicación Oral para el liderazgo en un mundo moderno*. Mexico: McGraw Hill.
- Mdero, E. M. (1996). *Comunicacion Oral para el liderazgo en el mundo moderno*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- O'Donell, K. M. (1983). *Elementos de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Raugel, M. (1977). *Comunicación Oral*. México: Trillas.
- Rodríguez P, J. M. *El Factor Humano en La Empresa*. Bilbao, España: deusto.

Stoner, J., & R., F. R. (1996). *Administración*. México: Pearson.

Wankel, S. J. (1989). *Administración*. México: Prentice.

Whetten A. david, C. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas* . México: PEARSON.

Whetten A. David, C. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: PEARSON.

Whetten David, S. C. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson.

Whetten.A, & David, C. K. (2005). *Desarrollo de habilidades Directivas*. México: PEARSON.

Whetten.A, & David, C. K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: PEARSON.

Whetten.A, & David, C. K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: PEARSON.

Yanuén, C. A. (23 de Febrero de 2000). Empowerment: Técnica innovadora que optimiza el capital humano rompiendo paradigmas de la jerarquía organizacional. *Empowerment: Técnica innovadora que optimiza el capital humano rompiendo paradigmas de la jerarquía organizacional* . Morelia , Michoacán, México.

<http://www.mitecnologico.com/Main/ComunicacionInterpersonal>)