



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**LA CONCEPTUALIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS
HABILIDADES DIRECTIVAS**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**PRESENTA.
ARTURO VERDUZCO PÁRAMO**

ASESOR: M.A. PEDRO MÁRQUEZ FERNÁNDEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Conceptualización y evaluación de las habilidades directivas.

que presenta el pasante: Arturo Verduzco Páramo

con número de cuenta: 7543913-8 para obtener el título de :

Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de noviembre de 2004.

PRESIDENTE L.A. Eva Lilia Torres Reyes

VOCAL M.A. Artemio Hernández Rodríguez

SECRETARIO M.A. Pedro Márquez Fernández

PRIMER SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Delia Cuevas Salgado

Esta obra la dedico

A Dios, por escucharme en mis oraciones y necesidades, por su infinita bondad y grandeza.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A mi asesor de tesis M.A. Pedro Márquez Fernández

A ti querida Madre;

Que con tus oraciones y bendiciones pides a nuestro padre dios que me guíe siempre por el buen camino.

A ti querido Padre;

Por ayudarme a realizar este hermoso sueño.

A mis queridas hermnas;

Sarita q.e.p.d. por tu gran ejemplo de fortaleza y amor inolvidable.

Bety, por tu gran apoyo y superación ante las adversidades.

A todos mis familiares, presentes y ausentes, mi cariño, admiración y respeto en donde quiera que se encuentren.

A San Judas Tadeo Apóstol, por interceder ante nuestro padre dios para escuchar mis necesidades, tribulaciones y sufrimientos, así sea.

Índice

Introducción

Capítulo I

Página

(Marco teórico general)

1.	Definiciones de liderazgo	1
2	Liderazgo en las instituciones	1
3	Habilidades en un buen director	4
4	Modelos teóricos de las habilidades directivas	11
4.1	Modelo Álvarez, Altamirano Fernando	11
4.2	Modelo Covey, Stephen	15
4.3	Modelo Koestenbaum, Peter	20
4.4	Modelo Maxwell, John	28
4.5	Modelo Siliceo, Salazar Alfonso	35
4.6	Modelo Taboada, Moreno Ángel.	38
5	Razones para elegir un modelo	55
6	Relación de la teoría con la praxis en habilidades directivas	58

Capítulo II

Marco contextual de los directivos de Naucalpan

2.1	Economía urbana de la periferia	61
2.2	Estrategias de acumulación de las actividades	63
2.3	Localización del municipio de Naucalpan	75
2.4	Población	75
2.5	Economía	76
2.6	Uso del suelo	76
2.7	Pertinencia de asociación de los capítulos I-II	77

Capítulo III

Metodología de la investigación

3.1	Importancia de la investigación	80
3.2	Justificación de la investigación	81
3.3	Planteamiento de la investigación	81
3.4	Objetivo	83
3.5	Variables	83
3.6	Hipótesis	84
3.7	Instrumento de medición (cuestionario)	85
3.8	Población objetivo	88
3.9	Tipo de investigación	88
3.10	Prueba piloto	89
3.11	Validez y confiabilidad	89
3.12	Prueba piloto	91
3.13	Tabulación	91
3.14	Análisis estadístico aplicado	91

Capítulo IV

Interpretación y análisis de resultados

4.1	Clasificación de la estadística	93
4.2	Estadística descriptiva	93
4.3	Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis	107
4.4	Comportamiento de las variables	109

Capítulo V

Conclusiones

5.1	Conclusiones cuantitativas	114
-----	----------------------------	-----

5.2	Tabla de resultados	115
5.3	Análisis por parámetro	116

Bibliografía

Anexos

Estadística descriptiva

Estadística inferencial

Introducción

La vertiente creativa de la gestión (fomento de las habilidades directivas) ha ganado mayor credibilidad y aceptación durante la última década. El brainstorming (tormenta de ideas) es ahora una actividad admitida, y los directivos con iniciativa van teniendo cada vez más lugar en la mecánica de la gestión. Pero aun así, persiste la sospecha de que la creatividad no tiene una relación con los aspectos prácticos de la gestión, y que la imaginación es una debilidad.

En una crisis, se argumenta que las organizaciones no requieren visiones del futuro, sino directivos que estén preparados para arremangarse y mancharse las manos sacando a la empresa del último lodazal en que se ha visto atrapada. Suele prestarse escasa atención a que alguien con ideas nuevas, y tal vez poco convencionales, pueda haber sido el primero en prevenir la crisis, o a que la inspiración es un camino para avanzar tan válido como el trabajo duro.

Algunos directivos dedican buena parte de su impulso creativo a edificar sus carreras en torno a ideas tanto como a realizaciones tangibles. Otros directivos piensan que su tarea consiste en planear solo estrategias.

Debido a esta situación, desarrollamos esta investigación tratando de identificar las características más comunes entre los directivos de una zona geográfica tan importante como el Municipio de Naucalpan no descuidando la parte del marco teórico; para ello dividimos el estudio en seis capítulos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I. En este apartado abordamos lo concerniente los aspectos más relevantes del marco teórico como son: Definiciones y conceptualizaciones del liderazgo, liderazgo en la gerencia, habilidades del buen director y los diferentes modelos de habilidades directivas como son: Altamirano, Covey, Koestenbaum, Maxwell, Sileceo y Taboada. Además, proporcionamos un razonamiento de la elección del modelo y una sustentación de la relación de la teoría de habilidades directivas con el contexto práctico.

Capítulo II. En este capítulo abordamos lo referente a los aspectos mas significativos de la del Municipio de Naucalpan donde destaca el papel que ocupa económicamente y su ubicación y actividades principales.

Capítulo III En este apartado tratamos lo referente a nuestro diseño de investigación donde destacan los apartados de: importancia de la investigación, justificación de la investigación, planteamiento de la investigación, objetivos, variables, hipótesis, instrumento de medición, población objetivo, tipo de investigación, prueba piloto, validez y confiabilidad, prueba piloto, tabulación y análisis estadístico.

Capítulo IV. En este capítulo interpretamos y analizamos los resultados que se obtuvieron utilizando el paquete estadístico SPSS versión 10 para Windows.

Capítulo V. En este apartado lo más importante es la aprobación o rechazo de nuestra hipótesis de investigación a través de la estadística descriptiva, lo cual es necesario reconocer que es una prueba limitada pero que cubre con el regir metodológico de describir el perfil que tienen los directivos en cuanto a las habilidades directivas.

También, Se cita la bibliografía general que se utilizó para las personas interesadas en profundizar el estudio de la competitividad la consulten

Por último, se incorporan dos anexos estadísticos; el primero se refiere a las medidas de tendencia central y el segundo que aborda las frecuencias de cada una de las preguntas que conformaron nuestro instrumento de medición.

Capítulo I

Marco Teórico General

1. Definiciones de liderazgo

El liderazgo eficaz es un tema y estudiado por varios autores. Por ejemplo, según Maquiavelo, "el liderazgo eficaz sería cuestión de mantener un flujo adecuado de información fiable sobre aquellos asuntos en los que hay que tomar una decisión, y al mismo tiempo mantener el respeto suficiente para autorizar que se lleven a cabo las decisiones"¹.

La formación del liderazgo eficaz se considera una formación para la elección. Como Hosking y Morley (1988) enfatizan, los líderes poseen con bastante frecuencia las habilidades sociales requeridas para llevar a cabo los procesos de influencia y de negociación. Lo que les falta es la capacidad para "encontrar el camino" o desarrollar la red de contactos que les dé necesariamente el "saber cómo". "Los líderes necesitan a menudo aprender a elegir las fuentes de información o de demandas que han de atender y a elegir las conductas específicas que presenten una mayor oportunidad de poner en práctica sus intenciones"².

John Kotter afirma que "el liderazgo es una combinación de habilidades, todas adquiribles, no se nace con él, el liderazgo es algo que se puede adquirir y que muchas veces surge por razones históricas o por presiones del momento."³

2. El Liderazgo en las instituciones

2.1 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.

¹ Smith B. Peter y Peterson, F. Mark: *Liderazgo, organizaciones y cultura (un modelo de dirección de sucesos)*. Ediciones pirámide. Madrid, España. 1990. pp. 18-20.

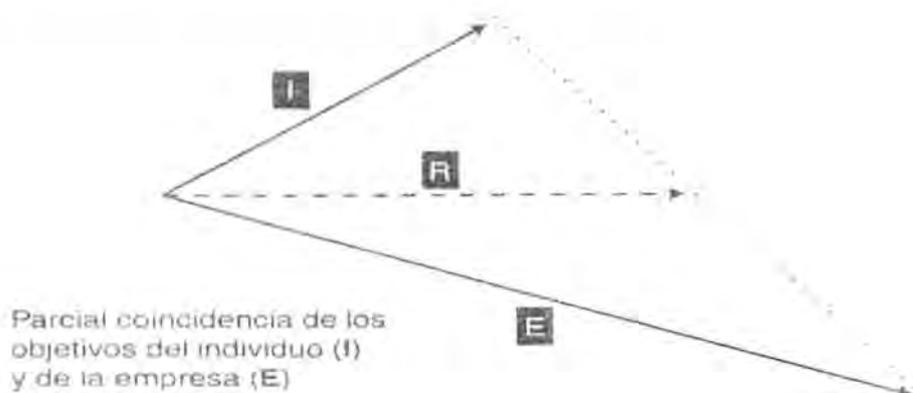
² *Ibidem* pp. 179-182.

³ Servitje, Lorenzo. *Bimbo estrategia de éxito empresarial*. Editorial McGraw Hill. México. 2003. pp. 12.

Es el proceso de trabajo en una institución destinado a lograr metas con y por medio de seres humanos o, en otras palabras, la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se planteen. Este concepto explica que existen muchas situaciones de liderazgo fuera de las instituciones.

2.1.2 El liderazgo y la administración por objetivos

Lo que hace funcionar a una organización son, en primer lugar, sus objetivos. Ellos son su razón de ser. Las organizaciones existen porque muchos objetivos valiosos para el ser humano se logran mejor en conjunto que con esfuerzos individuales separados. El principal conductor de ellos es el primero de la organización: el directivo. Su trabajo exige habilidad para integrar los objetivos del grupo con los de cada individuo. No puede suponerse que éstos y aquellos coincidan absolutamente; cada individuo que integra una organización tiene su propia historia, necesidades particulares, propósitos y anhelos.



La eficacia del trabajo en equipo será la resultante (R) del campo de fuerzas de los objetivos de los individuos y de la empresa. Cuanto mayor sea el ángulo que separa los dos vectores, tanto mayor "desperdicio organizacional" habrá.

Los objetivos más comunes de los que entran a trabajar en una empresa son:

- Una remuneración económica.
- Desarrollo profesional propio.
- Formar una red de relaciones humanas interesantes y agradables.
- Servir a la comunidad.

Las finalidades de una empresa suelen ser:

- Generar valor económico agregado y distribuido entre quienes lo producen.
- Desarrollar las capacidades de quienes la integran.
- Proporcionar determinados servicios a la comunidad.
- Producir, al menos en forma parcial, la fuerza requerida para su propia continuidad.

El dirigente institucional pondrá especial atención a todo lo que se relacione con el tema de los objetivos, que constituyen la estructura de su función y responsabilidad. Verificará periódicamente los siguientes puntos:

1. La existencia de objetivos bien definidos.
2. Que todos, o casi todos, compartan los objetivos, lo que supone que éstos son confesables, valiosos y aceptables para el personal y presentados a todos.
3. Que la dinámica sea "ganar-ganar", no que la organización gane cuando sus integrantes pierden y viceversa; es decir, se supone un clima de solidaridad, no de competencia interna.
4. Que haya confianza de la dirección en sus hombres y viceversa; porque si esta confianza falta, el manejo no será por objetivos, sino por sistemas de control.
5. Que haya satisfacción en todos y cada uno de los hombres en el trabajo. Mencionaremos un tema que no podemos desarrollar aquí, pero que exige consideración y estudio especial: Detrás de los objetivos están los valores. La gerencia, como sistema cultural, implica una filosofía de la vida y de la sociedad. El núcleo dinámico de esta filosofía es un conjunto de valores.

2.1.3 El liderazgo y la comunicación

En principio, el jefe debe estar bien informado: "La información es la materia prima de la dirección", observan Kepner-Tregoe;⁴ y nótese que la información es más simple e incompleta que la comunicación.

El dirigente debe tener conciencia de las complejidades de la comunicación y de cómo los problemas de la comunicación se originan antes que ésta se establezca, ya que las personas perciben el mundo de diversas formas. A menudo el dirigente piensa que ser buen comunicador consiste en ser buen emisor. Con esto olvida lo principal: ser buen receptor. Esto es más difícil, porque exige al sujeto capacidad para captar a los demás, altruismo, respeto y gran habilidad para determinar la personalidad de los seguidores.

Es esencial para el ejecutivo "facilitar la comunicación y entendimiento entre personas con puntos de vista diferentes"⁵. De esta manera tiene la capacidad de entenderse con la gente. Las personas tienen sus escalas de valores, actúan de acuerdo con sus percepciones y emociones y rinden según sus capacidades.

Con la intención de lograr el éxito profesional, el director debe poner atención a su desarrollo personal. En este capítulo se describen un conjunto de cualidades esperadas en cualquier persona que desea trascender, así como las habilidades del líder transformacional.

3. Habilidades necesarias en un buen director

Una institución que no puede producir sus propios gerentes morirá. Desde un punto de vista general, la habilidad de una institución para producir gerentes es de más importancia que producir de manera eficiente y barata.

Peter F. Drucker.

Las tareas o propósitos de las organizaciones varían mucho. Sin embargo, existen muchas funciones similares que las organizaciones deben desempeñar en la ejecución de sus tareas. Básicamente, éstas se pueden dividir en funciones primarias y de servicio.

⁴ Tregoe, B. *El directivo racional*. Editorial McGraw Hill, Madrid, 1976, página 33.

⁵ R.R. Lawrence. *Cómo tratar la resistencia al cambio*. Biblioteca Harvard, núm. 12.

3.1 Funciones primarias

Gran parte de las organizaciones económicas se forman alrededor de tres funciones organizacionales primarias

1. Operaciones; producción, manufacturas o generación de servicios.
2. Distribución; mercadotecnia, ventas o servicios.
3. Finanzas: adquisición de fondos, utilización de fondos, presupuesto.

3.1.1 Funciones de servicio

Algunas de las principales funciones de servicio necesarias para mantener en operación efectiva a estas funciones primarias son las de personal, contabilidad, mantenimiento, investigación y desarrollo, legal, de oficina, ingeniería, compras y relaciones con el público, con la comunidad y relaciones legislativas.

Los gerentes funcionales son los responsables de las actividades de sólo una de estas funciones primarias o de servicio, como la de producción, mercadotecnia, finanzas, personal o contabilidad. Las actividades de otras funciones son responsabilidad de otros gerentes funcionales. Por ejemplo, el gerente de mercadotecnia es el responsable de todas las actividades de distribución, pero debe pedir ayuda al gerente de personal para los problemas de personal.

En niveles superiores de la organización, los gerentes generales revisan una unidad total o división operativa, lo que incluye todas las actividades funcionales de esa unidad.

Una de las preguntas más antiguas y que se hace con más frecuencia respecto a la administración es: ¿cuál es la relación entre las funciones? Se han hecho muchos esfuerzos para contestar esta pregunta. La única respuesta es que todas son necesarias y cada una está interrelacionada con las otras. Aunque pueden realizarse en cualquier orden o secuencia, tienden a ser desempeñadas en la secuencia de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control.

Debe señalarse que, aunque las funciones de la administración son las mismas en diferentes tipos de empresas, para diferentes puestos funcionales y para diferentes niveles, no reciben el mismo énfasis. Una o más funciones pueden destacar más que otras cuando se llevan a cabo en diferentes niveles de administración. Por ejemplo, la planeación es de primordial interés para la alta gerencia, en tanto que los supervisores de primera línea están más interesados en la dirección. Los gerentes desempeñan todas las funciones.

Las funciones de la administración deben ser desempeñadas por alguien cuando y dondequiera que haya grupos organizados. La responsabilidad para todas estas actividades en la organización recae sobre los hombros de los gerentes.

Responsabilidades asignadas a los gerentes:

- 1) Planean y organizan los recursos físicos, financieros y humanos de la organización.
- 2) Consiguen el personal necesario.
- 3) Conducen, dirigen o supervisan el desempeño de las actividades esenciales.
- 4) Miden, valoran, evalúan y controlan la ejecución de estas actividades. Como se puede ver, el éxito o el fracaso de una organización depende mucho de la habilidad de sus gerentes para desempeñar efectivamente estas funciones.

3.2 Actividades desempeñadas por los gerentes

Pueden clasificarse en cuatro grupos generales:

- 1) Personal.
- 2) Técnico.
- 3) Administrativo.
- 4) Interactivo.

3.2.1 Actividades personales

Tendemos a considerar a los gerentes como parte de una organización que es independiente de sus propios intereses personales, familia y vida social. Pero si ignoramos estos elementos personales, quedará distorsionada la verdadera imagen de lo que hacen los gerentes. Los gerentes llevan a las organizaciones sus propios problemas, percepciones, metas, ideales, valores, tendencias y prácticas, y estos elementos personales influyen en la forma en que se desempeñan en sus puestos, aunque las funciones no cambian por estas influencias personales.

Debido a que las metas personales del gerente en ocasiones son distintas de los objetivos de la organización, pueden entrar en conflicto con los éstos. Por ejemplo, algunos gerentes podrían intentar aumentar su poder a expensas de otros miembros del grupo, reduciendo así la efectividad de todos. Los gerentes deben vigilar sus metas personales y las de sus subordinados para saber si están en conflicto con las de la organización.

3.2.2 Actividades técnicas

Las actividades técnicas incluyen esfuerzos tales como trabajar con herramientas, solucionar problemas técnicos y desempeñar las actividades especializadas de los diferentes departamentos de una organización. Estas actividades están relacionadas directamente con las tareas específicas que se realizan en cada departamento respectivo. La cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tales actividades tienden a disminuir a medida que ascienden a puestos más elevados y desempeñan otras actividades administrativas. Sin embargo, sin tomar en cuenta el nivel, los gerentes efectivos requieren un conocimiento adecuado de las actividades técnicas que supervisan. Por ejemplo, cuando se actúa como gerente de finanzas, se requiere principalmente que la persona conozca las técnicas comprendidas en las operaciones financieras. Pero cuando tal persona se convierte en gerente general, debe entender algo respecto a todas las funciones técnicas de la organización.

Esto no quiere decir que el individuo se deba convertir en un experto técnico de cada área. En vez de ello, debe tener un conocimiento operativo de cómo las partes técnicas encajan en toda la operación, qué resultados deben esperarse y cómo alcanzar tales resultados.

Las actividades técnicas son de especial importancia para los ejecutivos jóvenes, debido a que gran parte de las organizaciones prefieren contratar gente en el nivel de ingreso para que ejecute funciones técnicas específicas para luego promoverla a los puestos administrativos sobre la base de su potencial administrativo. En consecuencia, estos jóvenes gerentes generalmente son contratados según su competencia científica, profesional y técnica, e inicialmente son asignados a puestos de acuerdo con su pericia técnica.

3.2.3 Actividades administrativas

Las actividades que, a falta de un término mejor llamamos administrativas, incluyen el procesamiento de documentos, la preparación y administración de los presupuestos, la vigilancia de las políticas y procedimientos y el mantenimiento de la estabilidad de las operaciones. A la mayor parte de los gerentes les disgustan estas actividades y dedican una proporción relativamente pequeña de su tiempo para desempeñarlas; por lo general se quejan de que, como gerentes, desperdician demasiado tiempo en estas tareas administrativas.

Papeles que desempeñan los gerentes. Como resultado de estudiar a varios ejecutivos en el trabajo, Mintzberg clasificó sus comportamientos en tres distintas áreas o papeles:

Papeles interpersonales. Mediante estas actividades que los gerentes desempeñan los papeles de discípulos, líderes y agentes de enlace. Como discípulos para sus unidades, los gerentes son llamados a representar ciertas funciones ceremoniales asociadas con su calidad de representantes formales de sus organizaciones.

Al desempeñar el papel de líder los gerentes se relacionan con los miembros del grupo, motivan y estimulan a los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los gerentes desempeñan el papel de enlace cuando sirven como vínculo entre su organización y otras empresas o entre sus unidades y otras unidades organizacionales.

Papeles informativos. Los gerentes desempeñan papeles informativos vigilando el flujo de información, propagando la información entre los empleados y sirviendo como voceros para las personas que están fuera de sus unidades. Manteniendo una red de contactos interpersonales, los gerentes fungen como centros nerviosos de sus unidades organizacionales. Al ser el centro del sistema de información, está en posición de reunir, vigilar y propagar más información que cualquier otro miembro del personal. Pueden tener acceso a más y mejores fuentes de datos, que almacenan para uso futuro.

Puesto que necesitan información para tomar decisiones y dado que otros dependen de ellos como fuente de información útil, los gerentes deben difundir los datos necesarios entre los empleados. Los gerentes emplean memoranda, órdenes, cartas y la comunicación personal, como pláticas y discursos, para transmitir estas ideas.

Como portavoz o representante de la unidad, el gerente debe tener informada a la gente influyente de lo que sucede en la unidad. La gente externa a la organización y los superiores buscan a los gerentes para averiguar lo que está sucediendo dentro del grupo. Pero la información no es un fin en sí mismo: se reúne y distribuye para facilitar la toma de decisiones correctas.

Papeles resolutivos. Al tomar decisiones, el gerente actúa como empresario, manejador de conflictos, distribuidor de recursos y negociador. Al desempeñar el papel de empresario, los gerentes buscan mejorar activamente el desempeño de sus unidades iniciando cambios planificados para adaptarse a las transformaciones en el ambiente.⁶ Algunos ejemplos consisten en instituir nuevos sistemas motivacionales, adquirir un nuevo sistema de procesamiento de palabras o revisar la estructura organizacional.

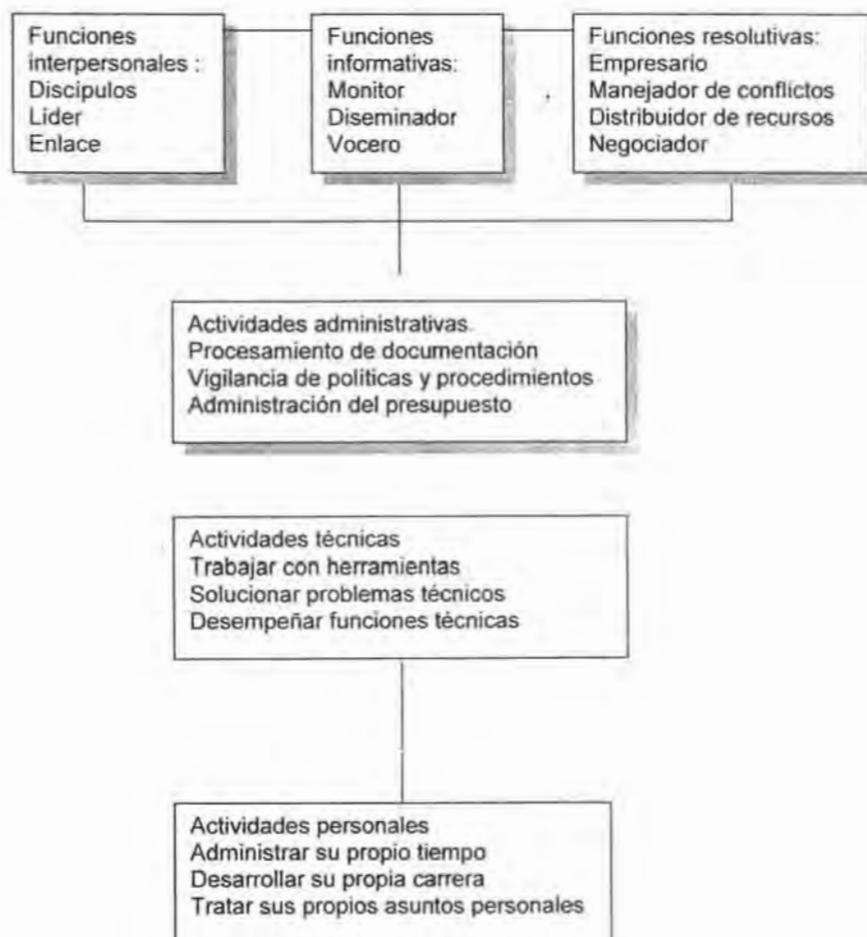
Como manejadores de conflictos, los gerentes tratan con los problemas y presiones que se les imponen, como huelgas, rupturas de contratos, escasez de materiales, quejas y agravios. Este papel quizá sea el menos popular que tiene que desempeñar el gerente.

⁶ New Edition Move to Buy the clubs is Only the latest, Wall Street Journal, 1981 p.36

Como distribuidores de recursos, los gerentes deciden por qué, cuándo, cómo, para qué y a quién van a ser asignados los escasos recursos organizacionales. La preparación del presupuesto es un ejemplo de esto.

Papeles como. No sólo median en los conflictos internos en todos los niveles de la organización, sino que también llevan a cabo negociaciones con personas ajenas a sus unidades.

3.2.4 Actividades interactivas



4. Modelos teóricos de las habilidades directivas

Una vez que hemos citado las corrientes más representativas del liderazgo, la siguiente etapa consiste en mencionar las habilidades directivas que deberían poseer los directivos en este mundo globalizado; para ello, haremos referencia a seis autores que nos presentan perspectivas diferentes que a la postre son complementarias.

4.1 Modelo de Álvarez Altamirano, Fernando

Para entender la obra de Fernando Álvarez Altamirano es necesario abordar el análisis bajo las siguientes consideraciones:

4.1.1 Consideraciones del modelo

Primera. Asume su preferencia por el líder democrático y lo define como aquel que: “posee una personalidad integrada, no impone sus ideas y toma en cuenta a los demás miembros del grupo. Sabe cómo alcanzar los objetivos, por lo que planea sus estrategias y acciones. No requiere del paternalismo ni de la dictadura para ejercer y mantener su poder.”⁷

Segunda: El ser líder implica poseer una visión clara y precisa de los objetivos, capacidad de organizar el trabajo, diálogo, comprensión, respeto entre los integrantes para llevar a cabo lo planeado.

Tercera. Es seguidor del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, donde distingue tres tipos de liderazgo; el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que tiene desde hace mucho el poder; y el líder legal, que asciende al poder por métodos oficiales, ya sean elecciones o votaciones o porque demuestra la calidad de experto sobre los demás”⁸.

⁷Koeter, J.P. El Factor Liderazgo. Editorial Díaz de Santos, México 1990.

⁸“Liderazgo” Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

En consecuencia, el autor es un líder legal que ha ascendido a través del tiempo por su calidad en su trabajo y experiencia, sobresaliendo así de los demás.

Cuarta: El autor propone la diferencia entre un gerente profesionalista y uno profesional⁹. El primero es aquel que realiza su trabajo mediante una retribución, es decir, por dinero, pero a la organización sólo la hace subsistir sin pensar en su crecimiento y desarrollo. Sin embargo, el gerente profesional es aquella persona física sistemática, realiza sus actividades utilizando el proceso administrativo (planeación, organización, liderazgo y control) logrando la eficiencia en todos los aspectos. Por lo tanto, repercute que en una organización sea líder en su ramo. El gerente profesional debe mostrar sus habilidades para hacer frente a los acontecimientos inesperados, es decir, un gerente profesional no debe tener resistencia al cambio (globalización), debe tener una visión a futuro, predecir cosas negativas que pueden afectar el rumbo del negocio, siempre estar preparado.

También hace un análisis profundo en lo que se refiere al concepto de gerente profesional, en el que establece que no sólo lo demuestra en la vida laboral, sino también en la personal, por ejemplo con la familia; hay que aprender a escuchar a los demás, no encerrarse en uno mismo pensando que siempre tenemos razón; si lo empezamos a practicar haciendo un auto análisis de nuestras actitudes, con todo nuestro entorno, observamos cuáles son nuestros errores y enmendarlos con nuestras habilidades, de esta manera en un futuro se llega hacer mejores personas hasta convertirse en líderes profesionales.

En cuanto a los requisitos para llegar a ser un empresario exitoso, el autor establece que debe ser una persona líder para que su organización también lo sea. Por otro lado, comenta que algunos piensan que ser gerente es sinónimo de líder, pero no es así; aunque es verdad que un buen gerente se puede convertir en un buen líder mediante un proceso aplicando sus conocimientos, actitudes y principios fundamentales que se requieren para lograrlo.

⁹ Álvarez-Altamirano Fernando. *Caminando por la Telaraña: Virtudes y Habilidades del Empresario Exitoso*. Tercera Edición. México Editorial EDAMEX 1999 pp. 33-34

En lo referente a la planeación, destaca la importancia que tienen los objetivos;¹⁰ como es lógico, todas las empresas o negocios tienen objetivos, pero algunas solo cuentan con un objetivo general.

En realidad los objetivos también existen de una manera piramidal, empezando por el objetivo básico, que es la esencia de una organización, el específico, que es el que cada área debe tener y el objetivo crítico, que surge a raíz de una contingencia. Una organización líder debe tener visión de los objetivos de la empresa, al igual que una metodología para lograrlos.

4.1.2 Habilidades directivas

Menciona Álvarez "que la rentabilidad es responsabilidad de todos los miembros de la empresa, y que las utilidades no sólo competen a los contadores"¹¹, esto se refiere al **trabajo en equipo** de los empleados no importando su puesto jerárquico dentro de la empresa, empezando desde los de Intendencia hasta el dueño. Esto debería ser cultura para cada empresa. Hacer sentir a todos importantes en un ambiente agradable para que den lo mejor de sí mismos¹², una empresa crece, se desarrolla, y se mantiene sólida a través de los años beneficiando así a los dueños y otorgando empleos seguros.

Todo esto se alcanza con la ayuda de la **motivación** con impulsar a los demás; en este caso, a los subordinados para que desarrollen aptitudes para aplicarlas en su vida personal y laboral. Otra habilidad que se debe desarrollar es la de saber **escuchar** a los demás.

El verdadero empresario es el que está hombro con hombro con sus trabajadores; el que dialoga, discute y convive con ellos, el que sabe encauzar sus inquietudes y anhelos.¹³

Sabemos que en una organización existe la relación de línea y de asesoría, y que un gerente profesional debe **motivar** con su habilidad a cada uno para que trabajen en conjunto y, así, lograr los objetivos de la empresa. A esto se le llama establecimiento de relaciones, al lograr el **trabajo en equipo** se llega a la responsabilidad compartida, pero para cumplir con las

¹⁰ Álvarez Altamirano Fernando. *Caminando por la Telaraña. Virtudes y Habilidades del Empresario Exitoso*. Tercera Edición, México, Editorial EDAMEX, 1999 pp. 38-39.

¹¹ *Ibidem*.

¹² George, R. Terry, Stephen G. Franklin. "Principios de Administración". Editorial Continental, México, 1998 p.p. 196-197.

actividades que a cada quien le corresponden es la división del trabajo, y la centralización de información es estar debidamente informados de lo que pasa.

Ser **disciplinado**, **cambiar** los malos hábitos, existe un esfuerzo sistemático; transformando principios y valores; originando un desarrollo organizacional; por ejemplo, un buen administrador debe estar al día con la información que le compete, leer diariamente los periódicos.

Tener don de mando; es decir, saberse hacer respetar pero sin caer en que sus subordinados le tengan miedo. Esto sirve para tener una buena comunicación; por ejemplo, si un subordinado tiene dudas o nuevas ideas puede expresarlas con confianza.

Un líder debe **pensar** muy bien todo lo que expresa, realiza, etcétera. Siempre debe pensar en la competencia, **crear estrategias** para ganar el mercado y clientes de la misma, **organizar** esas estrategias (publicidad, ofertas, etc.) y **decidir** cuál se va aplicar primero.

Delegar es una variable que interviene en el desempeño del liderazgo; el gerente debe estar seguro de a quién **delegará autoridad**, sobre quienes son las personas que realmente son capaces de cumplir con ese compromiso y obligación.

Busca el bien común, no sólo para él o sus seguidores; motiva, impulsa, da confianza, trabaja en equipo, fomenta el éxito, es dinámico, comprensivo, comunicador, razonador, creativo, pensante.

Destaca también el hecho de que no sólo se debe buscar el **éxito** individual sino también el **empresarial**.

Otra habilidad que demuestra el autor como líder es la capacidad de **despertar nuevos liderazgos** a través de los cursos y seminarios que imparte.

¹¹ Servino Roberto. *Bimbo Estrategia del Éxito empresarial*. Ed Prentice Hall México. 2003. P 133

El autor destaca la importancia de la **planeación**. Ésta consiste en "la función gerencial que anticipa los resultados, analizando previamente la historia y el presente para predecir el futuro, definiendo por anticipado el qué, cómo, cuándo, dónde y porqué"¹⁴.

La palabra clave en esta definición es "anticipar" o "predecir"; por lo tanto, necesitamos de los pronósticos. ¿Qué son los pronósticos? Son una herramienta que nos sirve para la **toma de decisión** efectiva con ayuda de aptitudes y habilidades gerenciales para reducir el nivel de incertidumbre o riesgo en el futuro. Siempre se basa en hechos históricos, es decir, **pasados**. Por ejemplo, se pueden **pronosticar** las ventas esperadas del próximo mes. Todos los pronósticos se basan en el supuesto de que el pasado se repite, por lo que se puede pronosticar una devaluación y, con esto, tomar las medidas necesarias para estar preparados, y de esta manera **cumplir con los objetivos** o metas del negocio.

Como es lógico pensar, el autor tiene suficiente **experiencia** como empresario y gerente profesional; en su carrera en los negocios actualmente se desarrolla como consultor, imparte cursos y seminarios y, de esta manera, tiene la oportunidad de **enseñar**.

Es emprendedor, nos relata; hay que **tomar riesgos**, las cosas no se dan solas tenía la capacidad de hacer y **emprender** actividades distintas a su profesión de Ingeniero Agrónomo.

4.2 Modelo Covey, Stephen

Covey y otros autores (Covey 1991) identifican un conjunto de habilidades esenciales que todo líder transformacional debe desarrollar. Éstas no representan un esquema completo, simplemente constituyen algunos elementos indispensables para desarrollar la personalidad del directivo. La ausencia o limitación de alguna habilidad no implica el fracaso del individuo como líder, del mismo modo que el dominio total de ellas no es garantía de éxito. Representan más bien un conjunto de condiciones que impactan en el desarrollo del individuo y en las acciones que ejerce sobre su entorno.

¹⁴ Alvarez Altamirano Fernando - *Caminando por la Telaraña. Virtudes y Habilidades del Empresario Exitoso* - Tercera Edición, Mexico, Ed. EDAMEX, 1999, pp. 31

Para el caso de un directivo, estas habilidades pueden considerarse como herramientas útiles para cumplir sus responsabilidades como administrador, guía y símbolo de la empresa. Están enfocadas no sólo en el aspecto administrativo; también cubren las relaciones personales y las actitudes que rigen sus acciones. Otra característica de estas habilidades es que son independientes entre sí y que sugieren una serie de esquemas o acciones a seguir para lograr el desarrollo de las mismas.

4.2.1 Crear e innovar

De todos es sabido que el trabajo que realiza el directivo de una escuela no es una tarea fácil, que sus múltiples responsabilidades y retos constantemente le demandan acciones rápidas y efectivas. Entre las diversas actividades de su cargo se pueden citar las siguientes: el establecimiento de los lineamientos estratégicos de la institución, la administración de recursos, la toma de decisiones, las reuniones con padres de familia y la aplicación de nuevas metodologías de enseñanza.



Figura 2.1. Habilidades del líder transformacional

Pero, ¿qué implica ser innovador? ¿Dónde se refleja esta virtud en la actividad diaria de un administrador de una institución de servicio? Covey (1991) y otros autores señalan que ser creativo es una cualidad que permite al directivo ser capaz de:

- a) Ver alternativas innovadoras.
- b) Percibir y diseñar nuevos procesos.
- c) Analizar las situaciones en un contexto global.
- d) Usar diferentes formas de resolver problemas.

Al actuar de acuerdo con este modelo, el directivo no solamente cumple satisfactoriamente sus compromisos, sino que abre camino a nuevas propuestas y esquemas de trabajo que repercuten positivamente en su persona y en su desarrollo profesional. Es viable usar estas ideas en problemas de mediana o gran importancia pero pueden aplicarse también a situaciones cotidianas como la manera de saludar a los compañeros al inicio del día y la forma de atender los pendientes administrativos cotidianos.

4.2.2 Cambio de paradigmas

Un factor clave en el directivo es su capacidad para observar y analizar los problemas. El enfoque que él les dé, con base en su experiencia y creencias, es un elemento fundamental que condicionará la solución. La segunda habilidad del líder transformacional describe la importancia de romper con los esquemas mentales que en ocasiones son tomados como verdades absolutas y que reciben el nombre de paradigmas.

En la historia han existido muchos paradigmas que prevalecieron durante muchos siglos, como la idea de que la Tierra era plana y no se movía, así como el concepto de que ningún cuerpo más pesado que el aire podía volar. Así, tenemos que un paradigma es una experiencia repetida que trata de explicar un fenómeno o situación y que, debido a su aceptación pública, se generaliza. En las últimas décadas la ciencia y la tecnología han echado por tierra muchos paradigmas, y la propia apertura e igualdad de pensamiento del hombre occidental ha terminado con muchos paradigmas sociales. Sin embargo, a pesar de su incertidumbre, dado que son considerados como verdades no probadas, los paradigmas ejercen un fuerte impacto en el pensamiento y sentir de la cultura, la sociedad y la psicología. Obviamente, tanto administradores como directivos no están exentos de la influencia generada por este tipo de pensamientos.

4.2.3 Pensamiento sistémico

Una habilidad de cualquier directivo es la de usar un enfoque holístico para comprender y analizar las diversas situaciones administrativas y operativas de su cargo. Por enfoque holístico o pensamiento sistémico se entiende la capacidad del individuo de ver no sólo los resultados de la situación, sino también sus componentes y las relaciones entre los mismos. Emplear un análisis reduccionista limita a la persona a observar los componentes de manera individual e independiente, dejando fuera la riqueza de las relaciones. Limitarse a las condiciones resultantes del problema puede conducir a un análisis pobre y limitado. Por otro lado, aplicar el pensamiento sistémico permite tener una visión más completa del problema y, sobre todo, permite propuestas de soluciones más viables y duraderas.

4.2.4 Generar la visión y la misión

Todas las instituciones tienen claro su objetivo: proporcionar educación y capacitación a los empleados de acuerdo con las normas definidas por la sociedad. Tanto los clientes internos como los externos, las autoridades civiles y gubernamentales coinciden en esta expectativa sobre la función de las organizaciones. Sin embargo, lograr lo anterior puede convertirse en una tarea ardua y compleja si no se comprenden las condiciones dominantes del entorno. Modelos laborales en evolución, condiciones socioeconómicas no propicias para el aprendizaje por parte de los empleados y un fuerte incremento en la demanda de empleo son algunos factores que respaldan lo anterior. Esto es un reto para el directivo, pues de antemano está informado sobre lo que se espera de él o ella y de su institución y la forma más adecuada para lograrlo es mediante la definición de una visión clara de hacia dónde es que desea llevar a su institución.

Desde un punto de vista práctico, la visión define a dónde quiere llegarse y lo que se quiere ser en un futuro cercano. Aunque su contexto no tiene frontera ni límite de tiempo, establece la directriz y las características generales que a mediano y largo plazos deben prevalecer en la institución. Para una organización tan dinámica como lo es una escuela, poseer una visión inspiradora permite a todos sus elementos dar su mejor esfuerzo y conjuntar de manera práctica energías e ideas. De lo anterior se concluye que una vez establecida la visión, debe comunicarse a todos los miembros de la organización e integrar a la gente en pensamiento y

acción. Con lo anterior su contenido llega a ser parte de la cultura de la institución.

Para poder implantar una visión, Miller (1991) recomienda seguir estos pasos:

1. Elaborar una visión que incluya todas las metas y acciones más relevantes. Debe ser relativamente fácil de recordar para que se transforme en el credo o religión de la institución.
2. Difundir la visión. Aquí es importante señalar que no son útiles las visiones que quedan enmarcadas sólo en la sala de juntas o en el salón del consejo; es importante difundirlas entre todo el personal. Además, debe predicarse con acciones y no sólo dejar las ideas en el papel.
3. Convertirla en punto activo de referencia. Se recomienda aplicarla en cualquier actividad y, sobre todo, evaluar cómo es que apoyan la visión las nuevas propuestas y proyectos.
4. Elogiar y reconocer a los modelos. Es importante reconocer públicamente a las personas que mediante sus acciones fortalecen lo plasmado en la visión. Algunas organizaciones establecen incentivos a las personas que de manera abierta y comprometida apoyan la visión.

Un punto final y que varios autores consideran es que la visión no necesariamente debe ser alcanzable, pero sí debe convertirse para el personal de la institución en símbolo de un gran logro, así como en directriz y guía para el futuro.

4.2.5 Actuar de manera efectiva

Uno de los recursos más limitados es el tiempo, y todo profesionalista debe saber administrarlo y usarlo de la mejor manera. La quinta habilidad del líder transformacional señala la importancia de ser efectivo en el uso del tiempo, en las relaciones personales y en la administración de determinadas cualidades y habilidades personales que permiten el desarrollo del individuo. Esta habilidad consiste en siete hábitos descritos ampliamente por Covey (1991); para facilitar su estudio y con base en la experiencia personal, se agrupan en dos categorías de acuerdo con su enfoque e influencia. La figura 2.2 describe esta clasificación. Es importante señalar que a cada hábito se le asignó una letra, la cual

corresponde al orden seguido en su descripción.

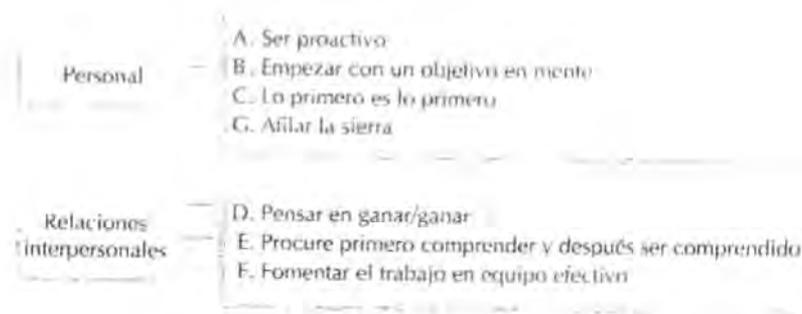


Figura 2.2. Clasificación de los hábitos del director eficaz.

La observación y el cumplimiento de cada uno de estos hábitos ofrece al directivo la posibilidad de emplear la efectividad en sus decisiones, acciones, trato con los demás y, sobre todo, en su superación personal.

4.3 Modelo Kostenbaum, Peter

Koestenbaum nos presenta una visión humanista del mundo de los negocios: el entendimiento de que la transformación de las empresas comienza y termina con la decisión de los individuos de transformarse a sí mismos.

4.3.1 Habilidades directivas

Peter Koestenbaum tiene una gran experiencia como asesor de liderazgo. Sus estudios en filosofía influyeron -de alguna manera- en su habilidad de reflexión. Su visión amplia va más allá del éxito empresarial; su teoría es que del ser humano se desprenden los triunfos de la empresa. Considera que todas las personas podemos llegar a ser líderes y que todo depende de nuestro libre albedrío; aun con ello, sabe que no todas lo lograrán; en esto su visión es realista. Su dedicación y entrega ha hecho que escriba un libro con las características más destacadas de un líder.

Habilidad	Atributo
Responsabilidad	Si cumple
Honesto	Si cumple
Visionario	Si cumple
Realista	Si cumple
Emprendedor	Si cumple

4.3.2 ¿Cómo influye en la organización?

El diamante del liderazgo es una forma de ver el liderazgo como forma de vida y que no dejará ser teoría sino hasta ponerla en práctica personal y profesionalmente.

En palabras de Koestenbaum: "El modelo del diamante del liderazgo se posiciona como la mentalidad (es decir, la actitud: la forma de pensar, de percibir y de experimentar; la filosofía de la vida, el sistema de creencias, el propósito del mundo, o metafísica) que subyace, es necesario, es el factor crítico del éxito y la condición necesaria para comprender y, sobre todo, poner en práctica, hacer realidad, los comportamientos que se reconocen como aptitudes directivas y eso lleva a ciertas acciones, que son las estrategias, tácticas, planes y programas conducentes a las consecuencias, o resultados, que, a su vez, cumplen los objetivos empresariales.

La credibilidad y puesta en práctica de este modelo permitirá a las organizaciones conseguir el éxito, algo que no es fácil de alcanzar y que requiere de mucho esfuerzo obtenerlo.

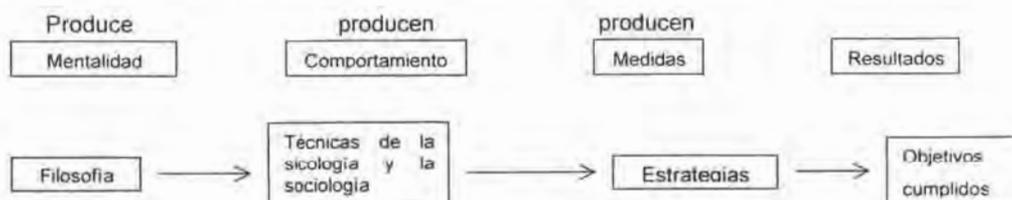


Figura. Diagrama de flujo del diamante del liderazgo.

Conforme transcurre el tiempo y la globalización se hace presente, las empresas que desean prevalecer en el mercado deben ser cada vez más competitivas -no sólo nacionalmente, sino también en el ámbito internacional- para poder dominar sus mercados, con el compromiso de ser más productivos, es decir, de mejorar la calidad en sus procesos, reducir costos y obtener mayores utilidades.

Los factores externos influyen cada día más en la forma de administrar las empresas. En los últimos años han surgido importantes cambios: un entorno competitivo de negocios, cambios rápidos en la tecnología, un ambiente de incertidumbre económica mundial e inflación. Indudablemente las empresas que deseen sobrevivir tienen que adaptarse a estos cambios.

Ante los nuevos paradigmas que presenta una sociedad globalizada, los entes económicos que anhelan continuar en el camino de la competitividad deben desarrollar constantemente proyectos para seguir subsistiendo; además, deben cuidar el servicio a sus clientes y mejorarlo constantemente, lo que permitirá destacar su participación en el mercado. Cabe aclarar que su principal preocupación en la actualidad es la de obtener clientes satisfechos, pues ellos son el indicador más real para saber si lo que venden es aceptado por el mercado al cual va dirigido su producto. Como consecuencia, los beneficios materiales vendrán por añadidura.

Sin embargo, existe otro factor aún más importante que hace que las organizaciones logren el éxito: el factor humano. Es fundamental saber que las decisiones son producto de seres humanos que tienen sentimientos y corazón y que son diferentes entre sí.

Las grandes empresas rechazan el viejo dicho de que la gente es el activo más importante de la empresa. No toda la gente lo es, sólo los más aptos. Las grandes compañías entienden que el mayor obstáculo no es el mercado ni la competencia; es, antes que nada, la capacidad de conseguir gente valiosa. El pecado más grande hoy es perder a la mejor gente. Las empresas tradicionales retienen a sus leales sin importar si saben o no.¹⁵

Las empresas deben poseer un líder y una cabeza visible que las represente y que sea capaz de agrupar y concentrar los esfuerzos y las voluntades de todos sus miembros. Se ha

acabado el tiempo de los directores incuestionables y todopoderosos. Esta imagen es equivocada y deficiente y no tiene sentido ni razón de ser, por ser inoperante e ineficaz.

Los jefes autoritarios, que estaban acostumbrados a imponer su voluntad, a dar órdenes, y que sólo veían al trabajador como una herramienta para alcanzar sus objetivos, han sucumbido.

La mayoría hemos escuchado hablar de un líder y de que éste debe tener ciertas cualidades como ser emprendedor, creativo, responsable, carismático, inteligente, visionario, etc. Algunas características son innatas y otras se van formando a través de la experiencia. No es fácil llegar a ser uno de ellos. "Toda persona posee libre albedrío, todo depende de usted en nuestro mundo nada ocurre a menos de uno se encargue de manera personal de que ocurra"¹⁶. Debido a esto, todas las personas somos capaces de llegar a ser líderes y simplemente es nuestra decisión serlo o no.

Un líder es una persona de carácter intachable, un individuo en quien confiar plenamente. Los líderes tienen una actitud sin prejuicios: son buenos para escuchar, flexibles, seguros en el conocimiento de que ellos solos no tienen todas las respuestas.¹⁷ Debe ser una persona capaz de generar credibilidad y entusiasmo, es la persona abierta, accesible, justa, humilde, objetiva, severa, eficaz.

Nos debemos atrever a romper paradigmas, a volver a la esencia humana y recordar que en una empresa no dirigimos proyectos o cifras, sino personas que tienen aspiraciones, sueños y deseos de trascender en lo profesional y en lo interno. Un líder verdadero ayuda a desarrollar el talento, las aptitudes y actitudes de quienes integran su organización.¹⁸

La teoría del liderazgo ha venido revolucionando el pensamiento y es, hasta ahora, que se piensa que la gente es lo más valioso para la empresa. El liderazgo no es un tema del dominio exclusivo del director general, de los gerentes o de unos cuantos, sino de todos los niveles. Es preciso hacer énfasis en que el dinero y la autoridad no convierten a las

¹⁶ Borgano, Mario. "De un buen negocio a gran empresa". Mundo Ejecutivo. Consultoría. México, D.F. No. 292. Vol. XI. Agosto 2003. pp. 119-120.

¹⁷ Koestlenbaum, Peter. "Liderazgo: la grandeza interna". Prentice Hall. México. 1999. p. 2.

¹⁸ *op. cit.* KOESTENBAUM, Peter.

¹⁹ Ben Zander. Es una de los pensadores más socorridos en el circuito mundial del **management**, en torno al liderazgo, el desempeño y la actividad grupal.

personas en líderes. La atención al aspecto personal conduce a soluciones triunfadoras en los problemas de rentabilidad de los negocios, ya que trabajar con gente comprometida, que ama y que es leal a su trabajo, produce mejores resultados.

El líder no es una persona que debe ser o hacer determinadas cosas, sino una persona que es y hace lo que realmente lo convence y le corresponde. Aunque cualquier persona se puede formar como líder, lo lograrán sólo aquellas que decidan serlo.

El autor nos propone el modelo del diamante del liderazgo. Liderazgo significa, ante todo, grandeza. Es la forma de pensar eficiente para las decisiones de alta calidad del liderazgo. Por esta razón, la grandeza se encuentra al centro del diamante. El espacio que ocupa es el resultado de la activación simultánea de cuatro estilos fundamentalmente diferentes de pensamiento, o formas de grandeza. Visión, realidad, ética y valor.¹⁹



La grandeza del liderazgo consiste en enseñarlo a los demás. Si se enseña el liderazgo a los clientes, la empresa prosperará porque habrá creado clientes satisfechos. Si se concreta a vender algo a sus clientes, se sentirán explotados y su actitud será hostil. La grandeza es un valor intrínseco, es renunciar a la mediocridad. Expresa cuatro dimensiones o estrategias: visión, realidad, ética y valor.

¹⁹ "Compañía y marca: una identidad" Mundo Ejecutivo. Seco. Management. Año XXIV. Agosto 2003. p.100.

¹⁹ *Ibidem*. "Liderazgo: la grandeza interna" p.102.

"Visión significa pensar en grande, mantener la perspectiva, estar alerta de manera incesante y tener claridad, ser trascendente"²⁰ Un líder visionario contempla una perspectiva más amplia, piensa en grande y de manera original; su creatividad (que se encuentra en el inconsciente) es puesta en práctica. En Japón, el mejoramiento constante, continuo y progresivo se denomina Kaizen, que es el perfeccionamiento del proceso diariamente, en lugar de preocuparse por conseguir resultados específicos.

Una visión basada en el conocimiento demanda que una organización elabore un mapa mental del mundo en que vive y otro del mundo en el que quiere vivir, estableciendo los puentes necesarios para lograrlo.²¹

Realidad es estar en contacto con el mercado, con los hechos, con la verdad; significa no mentirse, no vivir en un estado de autoengaño. Ser realista significa pensar en lugar de sentir; ser objetivo, no subjetivo; racional, no irracional.²² Un líder tiene que ser realista y no dejarse llevar por presentimientos, porque las decisiones tomadas en cualquier área de la empresa tienen repercusiones en el futuro y éstas deben ser lo más objetivas posibles. Para el líder lo importante no es tomar muchas decisiones, sino concentrarse en las más importantes.

Ética significa fundamentalmente que la gente importa. Uno se relaciona con ella. Quiere decir que la moralidad y la integridad son de verdad importantes para la persona. Significa comprender la profundidad de un ser humano: usted entiende a los demás como a sí mismo.²³ Un líder es sensible a la gente, la ética significa servicio.

"Tener valor es hacerse cargo ante todo de la vida propia, porque el verdadero héroe no es el que conquista a los demás sino el que se conquista a sí mismo"²⁴.

Tener valor significa correr riesgos "Nadie desea jugarse el destino de la propia empresa cuando se decide el lanzamiento de un nuevo producto, la reorganización de la red

²⁰ *Ibidem* "Liderazgo la grandeza interna" p 102

²¹ Oliver, Olague Gerardo "Llegó la era del conocimiento" Mundo ejecutivo. Sección tecnología Año XXIV, Julio 2003, Num. 291, Volumen XI, p 124

²² *Ibidem* "Liderazgo la grandeza interna" p103

²³ *Ibidem* "Liderazgo la grandeza interna" p103

²⁴ *Ibidem* "Liderazgo la grandeza interna" p 103

comercial, el cambio de los sistemas de producción. Por lo tanto, es necesario obrar con el mínimo riesgo posible y con la máxima seguridad de alcanzar los objetivos fijados.²⁵ Un líder sabe de antemano que siempre se presentan obstáculos en los negocios, por lo que debe correr riesgos para lograr los objetivos fijados.

La estrategia del valor está conectada estrechamente con la motivación. Las causas más poderosas no son el dinero o el miedo al castigo, sino el orgullo, el honor, el autorrespeto, la superación personal y el sentido del logro.

Además de esto, los líderes deben innovar constantemente; crear nuevos productos y servicios antes de que sus clientes los necesiten. Deben estar conscientes de que el entorno globalizado en el que vivimos exige a las empresas ser más competitivas. De ahí una lección que dice: prepárese para los tiempos difíciles.

El liderazgo se debe ejercer en los 5 factores importantes (llamados aros olímpicos) de la vida: el trabajo, la familia, el ser, la responsabilidad social y la estabilidad financiera.

El auténtico líder es el que consigue de las personas a su cargo un rendimiento progresivamente superior. Es la persona que es capaz de no atribuirse los méritos, pero si aceptar la responsabilidad de los fracasos.

Un ejecutivo puede tener éxitos profesionales. El éxito es arrollador, exige mucho tiempo de la persona y a veces se llega a descuidar el aspecto personal, lo que trae consigo fracasos sentimentales. Lo ideal es administrar el tiempo del aspecto personal y profesional y lograr un equilibrio. De nada sirve tener reconocimientos y ascensos en el trabajo si en el aspecto sentimental se tienen carencias.

La mentalidad de liderazgo se caracteriza por la esperanza; para todo problema siempre hay una solución. Es democrática, no elitista; todo mundo puede alcanzarla. Las ideas opuestas puedan reconciliarse y escucharse sin problemas.

²⁵ "Fundamentos de organización y dirección general" Deusto: España, 1981 p.208

Un líder ineficiente es el que delega el contacto personal, el que envía memoranda en lugar de presentarse en persona.

Un auténtico líder no carga sus errores a la gente a su cargo. Recluta y proyecta personas con deseos reales de crecer y desarrollarse personal y profesionalmente. Su ambición no es obtener poder y dinero sino guiar a sus seguidores y enseñarles a desarrollar sus capacidades para lograr el liderazgo. Un verdadero líder se apasiona por su trabajo. Su profesionalismo le permite estar preparado para una catástrofe, pero también sabe que sus planes pueden fracasar, puesto que nadie es dueño del mundo y por lo tanto no puede controlarlo.

Las empresas eficientes entienden el trabajo en equipo; en ellas cada individuo asume la responsabilidad por el grupo en su totalidad. Los líderes deben preparar a su gente para adaptarse rápidamente a las estructuras cambiantes del mundo globalizado. La nueva cultura organizacional ya no permite el individualismo.

La estrategia no basta. Las compras estratégicas y apalancadas, las ruedas financieras y las negociaciones; las fusiones y las adquisiciones; las inversiones, quizás mejoren el negocio haciéndolo más esbelto y mezquino. No obstante, el verdadero futuro, después de que todas las estrategias se hayan agotado estriba en el factor humano, el núcleo de la persona.²⁶

Las reglas de operación para usar el diamante del liderazgo abarcan el compromiso, la decisión resuelta, de dentro hacia fuera, de pensar y actuar como líder. Incluye imaginación. Incluye un punto de apoyo. Se trata de descubrir las partes que no conocemos de nuestra personalidad y de cultivarlas.

Es difícil tomar decisiones dentro de una organización, pero debemos estar abiertos al cambio, a las nuevas ideas, a las innovaciones, a la creatividad, a los nuevos talentos; ya que siempre en cada organización nos vamos a enfrentar a maneras de pensar muy distintas a las nuestras y es por ello que no debemos de cerrarnos a la idea de que así es y es la única manera de hacerlo, pues podríamos estar desperdiciando talentos.

²⁶ *Ibidem* "Liderazgo la grandeza interna" p 202

Como conclusión final, cabe mencionar que son las personas y no la estructura las que hacen que una empresa funcione o fracase.

4.3.3 Aplicación del diamante del liderazgo

El desafío del liderazgo se condensa en seis preguntas sencillas: ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Cuál? ¿Qué? ¿Pero?

¿Por qué el liderazgo? Un buen ejecutivo puede determinar las necesidades de una empresa; no importa cuál sea el diagnóstico, la solución exige liderazgo. Existen muchos problemas en las empresas: mejorar la calidad en los productos y servicios, aumentar la productividad, enfrentar mercados cambiantes y la competencia internacional, necesidad de innovación continua, creatividad, responsabilidad, deseo de disminuir errores de planeación. "Las preocupaciones son múltiples, pero la solución es siempre la misma: desencadenar entre los integrantes de su equipo el poder de liderazgo y la creatividad, del valor y el carácter."²⁷

4.4 Modelo Maxwell, John

"Liderazgo" es un término muy amplio. Consiste en la formación, paciente e inteligente, de "alianzas"; es la deliberada labor de experiencias, confiando en que produzcan el crecimiento de una empresa; es el meticuloso desplazamiento de la atención. El liderazgo es formar un equipo leal en la cumbre que hable con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario, y en ocasiones es puro uso del poder, o la "sutil acumulación de matices, un centenar de cosas hechas un poco mejor". Éstas son actividades prioritarias del líder que le ocupan la mayor parte de su tiempo.

Un liderazgo que nace de la necesidad humana corresponde a un liderazgo que genera un significado institucional. Estamos seguros de que la cultura de la mayoría de las empresas más sobresalientes que ahora parecen satisfacer las necesidades del "hombre irracional" ha tenido su origen en un liderazgo transformador.

Aunque las culturas de esas empresas parezcan hoy tan fuertes que no necesitan de un liderazgo transformador, existe la duda de que tales culturas hayan surgido como lo han hecho sin esta clase de liderazgo en algún momento de su pasado, sobre todo cuando aún eran relativamente pequeñas.

El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando las personas con ciertos motivos y finalidades movilizan, en competencia o en conflicto con otras, recursos institucionales, políticos, psicológicos y de otro tipo, de manera que despiertan, comprometen y satisfacen los motivos de los seguidores.

Estamos más sorprendidos sobre la materia de liderazgo, se habla de la que la creatividad es un gran atributo que debemos de explotar. ¿Por qué esto? Simplemente porque requerimos a nivel nacional de una mejora continua sin injusticias ni corrupciones, de lo que todos los mexicanos ya estamos hartos.

John Maxwell, comenta que "una de las verdades más importantes que he aprendido a lo largo de los años es el liderazgo, independientemente de hacia dónde se dirija usted o de lo que haga".²⁸ Además, propone las herramientas para conseguir el anhelado y bastante buscado liderazgo a través de las 21 leyes con que se adquirirán las habilidades directivas:

4.4.1 La ley del límite

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona. "El éxito se encuentra al alcance de casi cualquier persona, pero también creer en el éxito personal sin capacidad de liderazgo supone una eficacia limitada. El impacto de una persona es sólo una fracción de lo que podría ser como un buen liderazgo. Mientras más alto desee ascender, más necesitará el liderazgo. Y mientras mayor sea el impacto que desee alcanzar, mayor deberá ser la influencia. Todo lo que uno logre estará limitado por su capacidad de conducir a los demás".²⁹

²⁸ *Ibidem*, "Liderazgo: la grandeza nuestra" p.233

²⁹ C. Maxwell, John. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* México 2003, Ed. Panorama, pp. 18

³⁰ *Ibidem*

³¹ *Ibidem*

4.4.2 La ley de la influencia

La verdadera medición del liderazgo es la influencia: nada más, nada menos. "Las personas tienen demasiadas ideas erróneas sobre el liderazgo. Cuando escuchan que alguien tiene un título impresionante o que se le asignó un puesto de liderazgo, suponen que es un líder. A veces es verdad. Pero los títulos no tienen gran valor cuando se trata de liderazgo. El verdadero liderazgo no puede otorgarse, asignarse o nombrarse. Proviene sólo de la influencia, y ésta no puede obligarse. Debe ganarse. La única ventaja que un título puede suponer es ganar un poco de tiempo: ya sea para aumentar el nivel de influencia sobre los demás o para eliminarlo del todo."³⁰

4.4.3 La ley del proceso

El liderazgo se desarrolla todos los días, no es sólo de una jornada. El liderazgo se desarrolla todos los días, no en uno solo. "El secreto del éxito en la vida es que un hombre esté listo para su momento, cuando éste llega". Lo que una persona hace de manera disciplinada y consistente lo apresta, independientemente de cuál sea la meta"³¹. La buena noticia es que su habilidad de liderazgo no es estática. Sin importar en dónde comienza, puede mejorar. Eso es verdad aun para personas que han estado en el escenario mundial del liderazgo. El liderazgo no se desarrolla en un día, Requiere de una vida.

4.4.4 La ley de la navegación

Cualquier persona puede dirigir el barco, pero es necesario un líder para determinar el rumbo. "Mientras más grande sea la organización, es preciso que el líder vea hacia delante con mayor claridad. Eso se debe a que el mismo tamaño del mercado hace más difíciles las correcciones de mitad del rumbo. Y si hay errores, afectan a muchas más personas que cuando uno anda solo o con apenas algunas personas"³². Los navegantes de primer nivel siempre tienen en mente que otras personas dependen de ellos y de su capacidad para determinar un buen rumbo.

³⁰ C. Maxwell, John, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. México 2001, Ed. Panoramá, pp. 44

³¹ *Ibidem* p. 52

4.4.5 La ley de E. F. Hutton

Cuando el verdadero líder habla, las personas escuchan. Escuchar hablar de E. F. Hutton, la firma de servicios financieros. "Hace varios años, el lema de la empresa era Cuando E. F. Hutton habla, las personas escuchan". Tal vez usted recuerde los antiguos comerciales de televisión. Por lo general, el entorno era un restaurante u otro lugar público, lleno de personas. Dos personas hablan sobre cuestiones financieras, y la primera repetía algo que un corredor había dicho a respecto con cierta inversión. La segunda persona decía, "bueno, mi corredor es, E. F. Hutton, y E. F. Hutton dice...". En ese momento, todas las personas en el ruidoso restaurante se detenían, volvían la cabeza y escuchaban lo que el hombre decía. Es por ello que llamo a esta ley de liderazgo la Ley de E.F. Hutton, Porque cuando el verdadero líder habla, las personas escuchan.³³

4.4.6 La ley del terreno firme

La confianza es la base del liderazgo. Para construir confianza, el líder debe ser ejemplo de estas cualidades: competencia, conexión y carácter. Las personas perdonarán los errores ocasionales que se basan en la capacidad, en especial si pueden ver que uno crece como líder. Pero no confiarán en alguien que tiene tropiezos en el carácter. En ese sentido, hasta las fallas ocasionales son letales. Todos los líderes eficaces conocen esta verdad. Cada vez que usted se dirige a las personas, es como si ellos aceptaran realizar un viaje con usted. Su carácter predice el resultado de ese viaje. Con un mal carácter, mientras más largo sea el viaje, peor será. ¿Por qué? Porque a nadie le gusta pasar algo de tiempo con alguien quien no confía. El carácter comunica principalmente consistencia, potencial y respeto.

4.4.7 La ley del respeto

Las personas siguen naturalmente a líderes más fuertes que ellos mismos. Existen muchas formas de medir el respeto de un seguidor por su líder, pero quizá la prueba máxima de respeto ocurra cuando un líder crea un importante cambio en una organización. Cabe aclarar que para que lo hayan respetado es porque sí hay una cierta autoridad y admiración del líder que está al frente, aunque este respeto del cual hablamos debe ser recíproco.

³³ *Ibidem* p 60

4.4.8 La ley de la intuición

Los líderes evalúan todo con un sesgo hacia el liderazgo. Debido a la intuición. Algunas personas nacen con una gran intuición de liderazgo. Otras deben de trabajar duro para desarrollarla y cultivarla. Pero independientemente de la forma en que evolucione, el resultado es una combinación de capacidad natural y habilidades aprendidas. Esta intuición informada hace que salten a la luz las cuestiones de liderazgo. La mejor manera de describir este sesgo es la capacidad de controlar, comprender y trabajar con los factores intangibles para alcanzar las metas del liderazgo. La intuición ayuda a los líderes a convertirse en lectores de los numerosos aspectos intangibles del liderazgo.

"Casi cualquier persona es capaz de desarrollar cierto grado de intuición de liderazgo, aunque no todas comienzan desde el mismo lugar. Principalmente las personas líderes encajan en tres niveles principales de intuición,

1. Aquellos que lo ven en forma natural
2. Aquellos a quienes se nutre que la vean
3. Aquellos que nunca lo perciben".³⁴

La intuición, influye bastante en el liderazgo, pues ésta es el arte de cómo se pueden hacer las cosas. Cabe aclarar que en este punto se retoma lo que es un líder creativo. Al hablar de liderazgo creativo no me refiero a una cubierta externa, a un papel que se desempeña en un escenario. En muchas ocasiones se habla del liderazgo como si se pudiera separar de la persona como un todo.³⁵

4.4.9 La ley del magnetismo

Lo que uno es significa a quien uno atrae. Es posible que un líder salga y reclute a personas distintas a sí mismo. Los buenos líderes saben que un secreto para el éxito consiste en contratar a personas que cubran sus propias debilidades. Así, pueden enfocarse, en tanto que otros cuidan las cuestiones importantes que, de lo contrario, se descubrirían. Pero es importante reconocer que las personas que son distintas de manera natural no se verán atraídas hacia usted. Los líderes atraen a personas que son como ellos mismos.

³⁴ C. Maxwell, John, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. México 2001, Ed. Panorama pp. 96

³⁵ Dabdub, M.C. Lilian, *Administrare Hoy*, México Oct. 2001, ed. Gasca Sisco pp. 27

4.4.10 La ley de la conexión

Los líderes tocan el corazón antes de pedir ayuda. Conectarse con las personas no es algo que deba ocurrir sólo cuando un líder se comunica con grupos de personas. Es preciso que ocurra con cada una de ellas. Mientras más fuerte sea la relación y la conexión entre las personas, será más probable que el seguidor desee ayudar al líder. Éste es uno de los principios más importantes que se aprende a través de los años.

4.4.11 La ley del círculo interno

Las personas más próximas a un líder determinan el potencial de éste. Bajo las mejores circunstancias, un líder debería tratar de elevar a las personas a un círculo interno dentro de la organización. Por supuesto, eso no es siempre posible, pero no puede derrotar una satisfacción y las recompensas de ascender a hombres y mujeres de un "equipo sucursal".

4.4.12 La ley de la cesión de autoridad

Sólo los líderes seguros de sí mismos dan poder a los demás. Los analistas del liderazgo afirman que "el modelo de liderazgo que se basa en la cesión de autoridad se separa del (poder del puesto) en el que a todas las personas se les dan funciones de liderazgo, de modo que puedan contribuir a su plena capacidad". Sólo las personas facultadas pueden alcanzar su potencial. Cuando un líder no puede o no desea facultar a los demás, crea barreras dentro de la organización que los empleados no pueden superar. Si las barreras permanecen suficiente tiempo, entonces las personas se dan por vencidas o se cambian a otra organización en la que puedan aumentar al máximo su potencial.

4.4.13 La ley de la reproducción

Se requiere un líder para desarrollar a otro líder. Se reconoce su increíble impacto sobre una organización. Si una empresa tiene malos líderes, el poco liderazgo que tiene sólo empeorará. Si una empresa tiene líderes fuertes y que se reproducen, entonces el liderazgo simplemente mejorará todo el tiempo. A veces surgirá una empresa en la que el liderazgo sea tan fuerte y el proceso de desarrollo tan deliberado que el impacto no sólo impulsará la organización al nivel más alto, sino que también se transmitirá a otras empresas.

4.4.14 La ley del convencimiento

Las personas se convencen del líder y luego de la visión. Seguirán al líder sin importar lo mal que se pongan las condiciones o las probabilidades en contra. Como líder, tener una gran visión y una causa digna no es suficiente para que las personas lo sigan a uno. Primero, es preciso convertirse en un mejor líder; hacer que las personas lo acepten a usted. Ése es el precio que usted debe pagar si quiere que su visión tenga posibilidad de convertirse en una realidad.

4.4.15. La ley de la victoria

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane. "¿Cuál es nuestra meta? La respuesta es una sola palabra: victoria; a pesar de todo el terror; sin importar lo largo y difícil que pueda ser el camino; porque sin la victoria, no habrá supervivencia". (Winston Churchill)

4.4.16 La ley del gran momento de inercia

El momento de inercia es el mejor amigo de un líder. Todos los líderes enfrentan el reto de crear el cambio en una organización. La clave es el momento; los líderes fuertes comprenden que, para cambiar la dirección, es preciso crear primero progreso y eso requiere ganas de triunfar.

4.4.17 La ley de las prioridades

Los líderes comprenden que actividad no necesariamente significa logro. Los líderes nunca se desarrollan hasta llegar a un punto en el que ya no necesitan asignar prioridades. Es algo que los buenos líderes siguen haciendo independientemente de que conduzcan a un grupo pequeño, sean pastores de una iglesia, dirijan una pequeña empresa o sean líderes de una corporación registrada en la bolsa.

4.4.18 La ley del sacrificio

Un líder debe sacrificarse para progresar. Los líderes que deseen elevarse tienen que hacer mucho más que aceptar un recorte ocasional en el salario. Si los líderes desean ceder para ascender, luego deben ceder aún más para permanecer arriba.

4.4.19 La ley de la oportunidad

Cuando conducir es tan importante como qué hacer y adonde ir. Cuando los líderes hacen las cosas correctas en el momento oportuno, el éxito es casi inevitable.

4.4.20 La ley del legado

El valor perdurable de un líder se mide por su sucesión. Así como en los deportes un entrenador necesita un equipo de buenos jugadores para ganar, una organización necesita un equipo de buenos líderes para tener éxito.

Las 21 leyes que propone John C. Maxwell son muy interesantes porque influyen en la organización de una manera tal que no sólo se pueden aplicar en una organización sino en un grupo de personas sin importar el lugar donde estén, es decir, iglesia, hogar, centro de diversiones u organizaciones.

Pero claro que también existen ventajas y desventajas en las 21 leyes irrefutables del liderazgo que propone el autor. Por ejemplo, si no se llega a cumplir una de esta 21 leyes no se alcanzaría el liderazgo eficaz en la organización.

4.5 Modelo Siliceo, Salazar Alfonso

El autor se apoya en diferentes teorías del liderazgo y resalta al don de servicio como su máxima expresión.

También aborda los conceptos de visión, misión y valores, y sostiene que son términos que se están aplicando al quehacer de todo grupo humano organizado que genere algún producto o servicio para la sociedad, y que promueva con ello el bien común social.

Establece que todos los seres humano y en particular, los líderes, sin importar el campo de acción en que se desenvuelvan, han de definir su tarea a partir de una visión 4, misión 5 y de un código de valores.

"Los grandes hombres de la historia nos han enseñado la importancia de generar dentro de uno mismo la fuerza de una visión y misión personales para guiar la propia vida, pues mediante ellos, con la misión y la visión se han transformado en personas llenas de un poder interior que se ha constituido en la base sobre la que han integrado sus valores, sus metas en la vida y en el trabajo, así como sus habilidades e intereses"³⁶.

Enfatiza y liga mucho la relación existente entre estos elementos (valores, visión y misión) y el término servir, por lo que establece que "visión y misión" quieren decir "servir para mejorar este mundo".

Tomando como referente que los valores son los cimientos de la construcción humana, podemos concluir al respecto que serán las reglas o principios que regularán el comportamiento individual y grupal para tener una convivencia armónica y productiva.

Por otro lado, es necesario señalar que en su propuesta sobresale la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo que es una de los propósitos del Modelo de Daniel Goleman³⁷.

La Inteligencia emocional representa un modelo ampliado de lo que significa ser inteligente y coloca a las emociones en el centro de las aptitudes necesarias para lograr el éxito.

El autor se refiere a la capacidad de conocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de controlar nuestros impulsos y mantenernos a la escucha del otro.

³⁶ Alfonso Silveo Aguilar / Bernardo Angulo Bellón Liderazgo: el don del servicio Mc Graw Hill 2001, pág. 4

³⁷ Psicólogo más famoso de la actualidad. Destacado como investigador serio y profundo que ha formulado importantes tesis sobre la vida, la salud y la inteligencia emocional del ser humano.

Inteligencia racional Usted:	Inteligencia emocional Usted:
1. Piensa y reflexiona	1. Siente, se relaciona y reflexiona
2. Prefiere aislarse y tomar distancia	2. Se vincula e integra, es comunitario
3. Por lo general se muestra frío	3. Prefiere ser cálido
4. Se muestra serio y tosco	4. El contacto humano y la empatía son su regla
5. Prefiere ser hermético	5. Disfruta siendo abierto
6. Se centra en sí mismo	6. Busca siempre el bien de todos

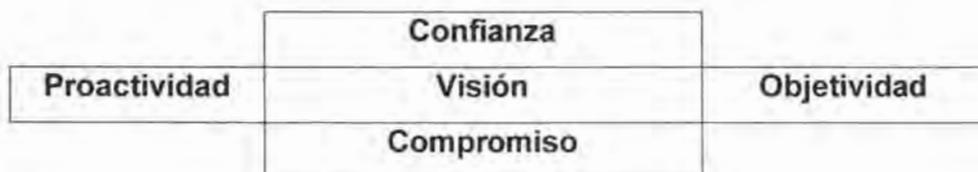
La historia de la humanidad ha demostrado que los grandes logros, retos, cambios y resultados han sido, primero y antes que nada, producto de una motivación, de un "yo quiero" independiente y previo al "yo puedo". Así mismo, la investigación en ciencias administrativas ha sido consistente en señalar que las grandes contribuciones de la vida empresarial e institucional están basadas en los procesos de motivación, lealtad y reconocimiento, así como en los sentimientos y conductas que son propias del capital emocional con que cuenta toda organización, siempre y cuando sus líderes hayan sido capaces de despertarla, fomentarla y cultivarla, reforzándola de manera permanente. Son 10 los sentimientos y conductas que integran la energía del capital emocional:



4.6 Modelo Taboada Moreno, Ángel

Si bien existen cualidades que identifican a los líderes, para efectos de este libro vamos a resaltar aquellas que a lo largo del tiempo han resultado ser las más comunes en las personas que mayormente han influido en la humanidad y que en el momento presente siguen distinguiendo a quienes triunfan dentro de su ámbito de acción.

Las características del líder plus son:



4.6.1 Visión

El futuro para el líder plus está más allá del horizonte visible para las otras personas. Esto lo convierte en el guía por excelencia de la organización y que, por lo tanto, está capacitado para saber cuándo ya se llegó.

La visión del líder plus es capaz no sólo de ver sino de comunicar lo que ve. De esta suerte transmite seguridad y firmeza en el rumbo.

El líder plus tiene sus pies puestos sobre la tierra, y cuenta con cuatro características visionarias:

4.6.1.1 Imaginación

El líder plus construye escenarios, diseña rutas para alcanzar logros y es un arquitecto de situaciones en donde la fuerza de su imaginación pertinaz se revela como la herramienta más importante.

La capacidad para ver más allá de lo evidente se manifiesta en la habilidad del líder plus para proyectar escenarios con gran cantidad de variables en juego, un enfoque integral y una

visión de conjunto.

Los logros del líder plus se basan en el diseño de estrategias adecuadas y de largo plazo para llegar a metas concretas, provistas éstas por su habilidad para construir escenarios, detectar tendencias y hacer inferencias acertadas. Las estrategias del líder plus cuentan además con las características de que son siempre apropiadamente comunicadas y, casi infaliblemente, respaldadas por sus seguidores.

Con los escenarios y las rutas para alcanzar las metas propuestas, el líder plus articula situaciones específicas de las que sabe sacar provecho. Genera oportunidades y retos para los que provee las soluciones pertinentes, aprende de las fallas y los errores e integra el aprendizaje a la visión del conjunto.

La visión del líder plus aporta esquemas nuevos a las operaciones rutinarias, llevando nuevas formas de ver las cosas, previniendo los problemas y reflexionando para aprender.

4.6.1.2 Información

La información continua, el estudio sistemático y la reflexión como forma de vida aseguran en el líder plus que sus decisiones y su visión estén siempre actualizadas y sean pertinentes para cada nueva situación y cada nuevo reto.

El líder plus acude cotidianamente a un conjunto de fuentes de información sobre su propia área de especialidad para asegurarse que se encuentra al día en todo lo que de manera directa le puede afectar. Sin embargo, el líder plus no se conforma con la información necesaria para su propia especialidad, sino que busca estar al tanto de todo lo que ocurre en su entorno social, político, económico y científico. No deja pasar la oportunidad de incorporar nuevos elementos a sus análisis. Es capaz de construir una sólida cultura general que le respalda en la articulación de su visión.

El estudio sistemático requiere la puesta en marcha de habilidades de auto capacitación que hacen al líder plus autónomo y una persona en formación continua. El líder plus nunca da por hecho nada, siempre toma las cosas como provisionales y reclamando una segunda

opinión, de tal suerte que sus análisis siempre son crecientemente exactos.

Los líderes desarrollan la habilidad para separar lo importante de lo que no lo es, lo relevante de lo irrelevante. Encuentran el significado de los eventos en la historia y comprenden que los hechos no dejan de existir simplemente por ser ignorados.

La reflexión es para el líder plus el espacio-taller en donde ensaya sus ideas, imagina sus escenarios, elabora sus análisis, proyecta horizontes, construye estrategias, evalúa situaciones y asimila aprendizajes. Para el líder plus, la reflexión es como respirar, no puede prescindir de ella en ninguna circunstancia pues es la que garantiza el rumbo correcto de sus decisiones.

La dinámica de la reflexión sólo es posible cuando el líder se encuentra apropiadamente alimentado de información, cuando dispone del ambiente adecuado y cuando es posible que ensaye sus ideas. El líder plus es capaz, al mismo tiempo, de auto proveerse de todo esto para lograr sus propósitos.

4.6.1.3 Interacción

El temperamento comunicativo eficaz del líder plus está en función de buscar continuamente las relaciones interpersonales que le resultan enriquecedoras, ya sea por la información que le aportan, por la clase de visión que le comparten o por la dimensión de influencia que le facilitan.

Lo anterior no quiere decir que el líder plus sea un personaje egoísta; al contrario, el líder plus ejerce su influencia personal y su capacidad de liderazgo gracias a su habilidad para aportar una enorme riqueza personal a las relaciones en el mismo sentido en el que las aprovecha.

Para el líder plus las personas son fuente inagotable de información, indispensable para establecer sus escenarios y construir sus estrategias. Esta información en manos del líder plus se convierte en respuestas, soluciones y nuevos enfoques útiles para todos gracias a su propia capacidad de análisis.

Al lado de la información que los demás le aportan al líder plus, también le hacen llegar visiones específicas; esto es, los puntos de vista parciales que se suelen escapar a la visión holística originalmente entrenada en el líder plus. La sensibilidad ante estas visiones parciales en el líder plus contribuye a la detección oportuna de problemas, fallas de comunicación y errores de enfoque que suelen causar pérdidas de tiempo y dinero en las organizaciones.

El tiempo que el líder plus invierte en estrechar sus relaciones con los demás representa una inversión de incalculable valor para hacer llegar las intenciones y el compromiso a todos y cada uno de los niveles de la organización.

4.6 1.4 Intuición

La intuición es una capacidad humana especialmente entrenada en el líder plus. El ejercicio continuo de la reflexión y el estudio, de la observación y el análisis, del contacto con los demás, de la continua experimentación y aprendizaje, hacen de la intuición del líder plus un instrumento particularmente valioso.

La experiencia acumulada y la capacidad de asociación múltiple en el líder plus provocan que éste sea capaz de tomar decisiones más allá de los límites que usualmente consideramos racionales, de tal suerte que a veces las decisiones o acciones del líder plus sólo cobran sentido cuando ha transcurrido el tiempo o cuando se ha agregado nueva información al conjunto original, que la vuelven transparente para los demás.

La intuición en el líder plus equivale a la definición tradicional de pericia en el desarrollo de habilidades que se desenvuelven "automáticamente", como manejar o andar en bicicleta. Sin embargo, el área del líder plus es la toma de decisiones, para lo cual está entrenado y en la cual ejerce su "pericia" de manera intuitiva.

La intuición del líder plus opera como suele operar la pericia en otras habilidades, de manera espontánea o regulada, de tal suerte que el líder plus disminuye el riesgo o la posibilidad de tomar decisiones equivocadas.

La intuición también opera de manera regulada llevando al líder plus a encontrar tendencias claras en donde para otros sólo se percibe confusión. Sin embargo, el líder plus cuenta con las habilidades necesarias para hacer llegar su influencia a los demás, aunque disponga de pocos o incluso ningún dato, sólo la aparente "magia" de su intuición.

Para el líder plus está claro que la intuición es un instrumento delicado que requiere de continuo mantenimiento y ante el cual hay que ser desconfiado, por ello lo utiliza poco y con sabiduría, pero cuando lo hace casi siempre es acertado y si falla suele ser menos relevante de lo que hubiera sido si no se hubiera hecho nada o si se hubiera tomado la decisión sobre otras bases.

4.6.2. Confianza

Si una capacidad es distintiva del líder plus es aquella que lo lleva a proyectar confianza hacia los demás.

El líder plus es una persona que proyecta buenas intenciones, serenidad y firmeza en el actuar. Lo que hace que los demás se sientan seguros a su lado sin importar las adversidades. Proyecta, en síntesis, honestidad cabal.

La confianza en el líder plus se traduce en cuatro dimensiones concretas, en donde cada una conlleva sus propias estructuras pero que, en conjunto, implican que el líder plus cumple con sus compromisos.

4.6.2.1 Responsabilidad

La responsabilidad, es el principio de la confianza, es una cualidad del líder es cuando un directivo asume integralmente sus obligaciones y cumple con los compromisos adquiridos, de tal suerte que los compromisos del líder plus son siempre personales, ya que detrás de ellos está él mismo con su propia "capacidad de respuesta".

El líder plus está consciente de que dependen de él muchas variables importantes y decisivas para la organización, desde las decisiones estratégicas hasta las acciones más

concretas. Asume los acontecimientos con la seguridad de dominar las situaciones previstas o imprevistas, ya que su experiencia así se lo permite. De ahí que el líder plus cuente con una capacidad de respuesta amplia, lo que le ayuda a proyectar una mayor seguridad ante sus seguidores.

El líder plus ejecuta todas sus acciones, cumple siempre con sus compromisos y finaliza sus tareas. Invariablemente está donde tiene que estar, hace lo que debe hacer. Esta permanente atención a sus actos propicia que otros lo perciban como el que nunca falla, el que sabe por dónde, el que tiene la palabra precisa.

El líder plus sabe que esto tiene un costo elevado en términos de autoexigencia, pero también está convencido de que lograrlo es vital para sustentar exitosamente las relaciones con los demás y así implementar sus estrategias, convirtiendo en realidad su visión y sus proyectos de cambio.

La responsabilidad permanente y el comportamiento tenaz es lo que impacta positivamente ante los seguidores. El líder plus no les falla a quienes están con él; de esta imagen depende, por lo tanto, la lealtad que otros le profesan.

4.6.2.2 Predecibilidad

La constancia sostenida a lo largo del tiempo en comportamientos seguros y confiables, hacen del líder plus una persona predecible en el mejor sentido del término. Esta predecibilidad tiene dos componentes clave: la constancia y la consistencia.

El comportamiento que se repite una y otra vez, sin importar las circunstancias, crea una imagen de seguridad en torno al líder plus, pues significa que es una persona constante.

El líder plus no cede en este aspecto. Es metódico y disciplinado. Si se propone hacer ejercicio durante una hora cada mañana, lo hace sin importar los desvelos o las condiciones climatológicas.

La constancia se relaciona con la frase "todos los días a pesar de..." Esta frase expresa ante todo la determinación, sinónimo de fuerza en el líder plus, de lograr sus metas, de avanzar a

pesar de los obstáculos y de no ceder ni siquiera ante sí mismo. Para lograr esta determinación es preciso que el hacer cotidiano sea siempre consistente.

La consistencia, por su parte, se expresa en dos dimensiones; la primera alude a la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esto le plantea el enorme reto al líder plus de proyectarse ante los demás con un decir seguro y confiado. Para ello el conocimiento de las propias fuerzas y debilidades y su capacidad de respuesta personal desempeñan una función relevante.

Para evitar inconsistencias en el comportamiento, el líder plus sabe que primero hay que predicar con el ejemplo. Nunca descuida este aspecto, pues es un área fuerte para él.

La segunda dimensión de la consistencia incorpora resultados con el mismo o mayor grado de intensidad, calidad y efectividad. El líder plus tiene que demostrar que siempre toma una misma base o estándar que lo lleva a actuar de manera uniforme y predecible.

4.6.2.3 Credibilidad

El líder plus conoce el viejo principio aristotélico que ubica la credibilidad en los oyentes. De manera similar al principio de que la calidad la define el cliente, la credibilidad la definen los seguidores. El líder plus construye cotidianamente su credibilidad, que es la plataforma desde la que lanza todas y cada una de sus iniciativas.

El líder plus es creíble desde el momento en que es honesto, responsable y predecible a los ojos de sus seguidores. Para lograrlo, el Líder plus nunca miente, no promete lo que no puede cumplir y nunca inventa excusas.

El líder plus se encuentra seguro de sí mismo en todas y cada una de las situaciones en las que se encuentra, por lo tanto no requiere de la mentira como recurso. Es preciso en sus planteamientos y evita la ambigüedad, que crea expectativas falsas en sus seguidores, procurando proporcionar a los demás la mayor cantidad de información posible.

La promesa para el líder plus es un crédito que nunca debe sobregirarse. La promesa es, en manos del líder plus, un activo para mover a los suyos hacia metas deseables y éticas. Por ello, nunca promete lo que no ha de cumplir al darse las condiciones requeridas. Para los

seguidores del líder plus, una promesa suya es una realidad que depende "sólo" de lo que el líder haya pedido a cambio. No hay trucos ni letras pequeñas en este contrato.

Las excusas son recursos no renovables. Para el líder plus las explicaciones y los planteamientos de justificación son resultado de análisis y aprendizajes, no pretextos para evitar responsabilidades; es a partir de esto como se construye su propia imagen.

4.6.2.4 Integridad

La integridad se expresa en el líder plus en el balance entre sus virtudes y valores, y las metas y propósitos de sus actividades cotidianas. Otra forma de ver la integridad en el líder plus es en la sumatoria congruente de todo lo que hace en su vida. El LÍDER PLUS es siempre un líder plus.

Consciente de que su actividad, su decir y sus visiones son seguidos y tomados con seriedad, el líder plus afronta esta situación por sí misma como todas las demás y construye para ella la certeza de su integridad.

La integridad en el líder plus implica la articulación consciente de sus virtudes de liderazgo y personales para proyectar una imagen de solidez profesional y humana más allá de las coyunturas momentáneas. En cierto sentido el líder plus proyecta que él, como persona integral, está más allá incluso de su misma postura de liderazgo.

La integridad en el líder plus es también sinónimo de fortaleza que le permite ser flexible sin quebrarse ante la adversidad, porque las raíces de sus valores están firmemente arraigadas en la tierra de sus actividades cotidianas.

El signo de la integridad es el comportamiento que demuestra conciencia y convicción, dejando poca oportunidad para las malas interpretaciones.

4.6.3 Compromiso

"Entrega total" sería la frase que describiría el compromiso que caracteriza al líder plus, quien se compromete libre y plenamente en el desarrollo de sus actividades y de forma lesonera en el cumplimiento de sus objetivos.

El líder plus se distingue en su compromiso por estar estructurado en torno a una disciplina firme pero flexible y, además, por una pasión por la puntualidad y la exactitud, pilares en su proceso de toma de decisiones.

Las virtudes del compromiso son:

4.6.3.1 Disponibilidad

La búsqueda de las metas de la organización es para el líder plus una tarea continua que requiere de su máxima atención y cuidado, así como de paciencia y visión.

El líder plus no ignora que los procesos humanos conllevan necesariamente errores, fallas y desviaciones, pero sabe también que la mejor forma de lograr los objetivos es no perdiendo el sentido de orientación hacia ellos, hacia su búsqueda continua.

Para lograrlo, el líder plus ha desarrollado la disponibilidad como una habilidad emocional al mismo tiempo que práctica. El LÍDER PLUS tiene una actitud permanente de estar "siempre listo". No es de medias tazas o medias tintas, su sentido de compromiso lo hace darse sin medida y sin reservas.

Así el líder plus mantiene siempre vivos en su imaginación y conciencia los objetivos y metas de largo plazo propuestos, dirigiéndose hacia ellos permanentemente sin perderse en detalles. No teme equivocarse y cometer errores, pues sabe, que de ellos puede extraer valiosa información que será útil en el futuro, pero sabe que a cada nuevo intento tiene que hacerlo mejor, por lo que se convierte, por esta sola característica, en el impulsor por excelencia de la mejora continua en las organizaciones.

Su impulso disciplinado y su tenacidad lo hacen un guía completo. Avanza siempre seguro hacia lo previsto y tiene la capacidad de corregir el rumbo cuando se hace necesario.

4.6.3.2 Fidelidad

En primer lugar, el líder plus es fiel a sí mismo. Esto lo hace ser altamente confiable para la organización y además ser un promotor de este valor entre sus seguidores. El líder plus nunca traiciona sus valores personales y mucho menos a su equipo de trabajo.

La fidelidad para el líder plus representa el cemento que une todos los elementos en torno a una organización. Sin este valor primordial nada tiene sentido. Por ello, el líder plus encarna su fidelidad en primer lugar, respondiendo a las expectativas que se tienen de él y, por tanto, a los objetivos de la organización.

Para los seguidores del líder plus éste es un ejemplo a seguir y, dadas las características de las relaciones que se han establecido entre él y sus seguidores, difícilmente lo abandonarán en una situación de crisis.

Para el líder plus inspirar fidelidad en sus seguidores es una parte vital de su propio trabajo cotidiano, algo que hay que atender y demostrar permanentemente, pues la confianza se encuentra cimentada aquí.

En torno del líder plus existe un anillo de fidelidad que difícilmente puede ser roto y que implica una enorme fuente de riqueza para la organización total, ya que de ello se derivan acciones de conjunto que mueven a la organización entera hacia sus grandes metas.

4.6.3.3 Servicio

El líder plus es la primera fuente de satisfacción de necesidades de sus seguidores. A él es a quien primero se recurre en busca de apoyo, consejo, guía y energía.

El líder plus es también fuente de inspiración para el trabajo de los demás gracias a que se pone al servicio de todos para facilitar las tareas. El líder plus no pide que le sirvan, sino es el

primero en servir, el primero en apoyar y el primero en impulsar.

Se considera a sí mismo como una pieza de enorme relevancia para atender a los demás en la satisfacción de sus necesidades, pues está consciente de que de aquí se derivarán las ideas, la energía o las claves para que se logren los objetivos y las metas propuestas para toda la organización.

El líder plus crece ante la oportunidad de aportar su experiencia y sus conocimientos para orientar el camino de los demás, y se coloca a sí mismo como barrera de contención ante la adversidad externa que pudiera afectar el trabajo de los suyos.

En esta orientación hacia el servicio, el líder plus encuentra su mayor satisfacción en los logros de sus seguidores y éstos, a su vez, se lo reconocen con resultados que siempre superan sus expectativas.

4.6.3.4 Entrega

Detrás de todo líder plus se encuentra una enorme capacidad de entrega humana y una enorme generosidad.

El líder plus conoce la importancia de su papel ante la organización y sus seguidores, considera que su trabajo es enormemente relevante para el logro de los objetivos de la organización y sabe también que nada de eso sería posible si él no se encontrara personalmente trabajando en ello con toda su voluntad.

Más allá de la dimensión meramente laboral, el líder plus reconoce que toda organización depende de la voluntad humana. No bastan objetivos escritos, reglamentos, normas o estándares: lo que realmente hace falta es voluntad con la cual se recorre la mitad del camino, la otra mitad es hacer las cosas.

Por ello, todas las acciones del líder plus revelan pasión, entrega y voluntad inquebrantable. No se deja vencer con facilidad y le proyecta estos sentimientos a sus seguidores, creando una corriente continua en el interior de la organización que no permite nunca que las cosas

vayan mal.

La entrega del líder plus se incrementa con la habilidad de ver y mantenerse en el largo plazo, superando la coyuntura, inspirando al mismo tiempo una enorme seguridad.

4.6.4 Objetividad

Es la materia prima de la realidad y está compuesta por los análisis, los juicios y las decisiones que se apoyan en los hechos que se remiten a la realidad para evaluar la eficacia de las acciones.

Aunque importantes para el líder plus, los sentimientos se quedan a un lado en el momento de tomar decisiones: él sabe que está en su puesto para tomar las mejores decisiones, no necesariamente las más cómodas, ni siquiera las que pudieran parecer las más satisfactorias a simple vista. Esto es lo que permite mantener el rumbo firmemente.

4.6.4.1 Imparcialidad

El líder plus trabaja continuamente generando juicios que, a su vez, le llevan a tomar decisiones. Su base fundamental son los hechos que es capaz de percibir. De ahí que resulte importante destacar su fina capacidad perceptual para captar la información relevante, por un lado; y, por otro, la capacidad de síntesis y lectura de la información pertinente para la decisión que le ocupe en ese momento.

Las fantasías propias y ajenas son cuidadosamente ignoradas en los procesos de toma de decisión del líder plus,

Desde su punto de vista, él tiene la entereza suficiente para auto conocerse y saber cuáles son sus propias áreas fuertes y débiles y en dónde pudiera flaquear. De la misma manera es capaz de reconocer en los demás cuando se encuentra de por medio una imagen inexacta de la situación, y sabe aislar en los otros los elementos pertinentes que son producto de una determinada coyuntura.

Los prejuicios y los estereotipos son una amenaza que el líder plus evita sistemáticamente. El líder plus sabe reconocer las características únicas de cada situación, problema o persona a los que se enfrenta y sabe que, de guiarse por sus propios prejuicios o los de los demás, corre el riesgo inminente de fallar en la toma de decisión, pues está consciente de que los prejuicios distorsionan la realidad de los hechos y estorban siempre, ocultando a veces oportunidades valiosas.

Es capaz de generar una evaluación imparcial de los eventos, situaciones o personas que se involucren en su campo de acción determinado y partir de estas evaluaciones para tomar decisiones, aunque ello pudiera ir incluso en contra de sus mismos sentimientos.

4.6.4.2 Racionalidad

La búsqueda de la imparcialidad conlleva necesariamente un método de trabajo cotidiano y ése es, en el caso del líder plus, el camino de la racionalidad.

La razón es la herramienta fundamental del líder plus, es por medio de ella como se captura la realidad cotidiana, se le da una forma analítica, una estructura coherente y se toman decisiones sobre ella, de tal suerte que a partir de estructuras racionales se elaboran los procesos de toma de decisión. Por razón el líder plus entiende la facultad humana de percibir, ordenar, evaluar y juzgar la realidad a partir de los hechos.

El pensamiento se antepone, en el líder plus, a la acción. El pensamiento guía a la acción y le da orden y sentido, evitando así la impulsividad, el desorden y el activismo inútil. El líder plus sabe que hay que trabajar, pero sabe también que hay que hacerlo inteligentemente.

El trabajo inteligente es para el líder plus aquel que permite incorporar de forma global todos o la mayor parte de las variables involucradas en una determinada situación para optimizar los resultados que pudieran esperarse.

La emoción es, en esta dimensión racional del líder plus, un elemento importante que matiza la realidad, pero que hay que dejar a un lado cuando se trata de seguir las metas fundamentales de la organización por medio de decisiones eficaces.

De manera similar, el líder plus evalúa su propio rendimiento y sus propias actuaciones desde la misma perspectiva racional; esto lo hace ser duro consigo mismo.

4.6.4.3 Realidad

El líder plus está siempre cerca de la realidad. Los hechos, como ya se mencionó, son la materia prima de esa realidad y él se acepta a sí mismo como parte de ella.

Conoce al dedillo sus fortalezas y debilidades; por ello, no le asusta enfrentarse a los demás en sus propios terrenos ya que tiene dominio sobre sí mismo, logrando así el aplomo suficiente para poder manejar situaciones que de otra manera estarían fuera de su alcance.

En cuanto a sus fortalezas, el líder plus tiene la sabiduría de manejarlas con modestia y generosidad, entregándolas incondicionalmente en su espíritu de servicio o sus seguidores y en su compromiso con la organización.

Para sus debilidades, el líder plus aplica la fórmula que aplica en la organización: mejora continua. El líder plus siempre está trabajando algún aspecto de sí mismo para mejorarlo, esto lo distingue de los demás y lo lleva cada vez a una mayor eficacia en su actuar cotidiano.

4.6.4.4 Factibilidad

La fina capacidad perceptual del líder plus le permite detectar aspectos de la realidad que pasarían inadvertidos para el observador común. El líder plus, además de detectarlos, es capaz de analizarlos, integrarlos en un sistema más complejo y generar inducciones o deducciones a partir de esa información.

El líder plus aprovecha la información que le llega, pero a la vez es capaz de generar su propia información y construir a partir de ella. Aprovecha siempre los datos concretos y los usa como tabiques para elaborar modelos que le sirven a su vez de guías.

No tolera las ambigüedades y evita caer en indefiniciones porque sabe que éstas acarrearán la

parálisis. Para evitar las ambigüedades, persigue sistemáticamente el dato y la evidencia, mientras que para evitar las indefiniciones se encuentra en búsqueda permanente de modelos para seguir y es sincrético con ellos, nunca toma uno solo sino que elabora sus propias síntesis y sobre ellas marca el rumbo.

El líder plus, finalmente, con base en la realidad, en la razón y a la imparcialidad, concluye lo que sí se puede y se debe hacer, así como evita incursionar en lo que no se puede y no se debe hacer. Es capaz de detectar lo factible.

4.6.5 Proactividad

Hacer que las cosas sucedan es una magia que sigue al líder plus. Cuando los demás se contentan con seguir la corriente, el LIDER PLUS entona movimientos, inicia acciones, corre riesgos, genera situaciones, las moldea, las diseña y les saca provecho.

Los resultados del líder plus siempre son positivos, aunque se equivoque y cometa errores, pues de ellos aprende. No se detiene ante los obstáculos, los derriba.

Los componentes de la proactividad son:

4.6.5.1 Anticipación

El manejo de información por medio del análisis, la síntesis, la generación de modelos, la continua actualización y la experiencia convierten al líder plus en una especie de antena capaz de detectar los obstáculos en la distancia y de generar las estrategias apropiadas para evitarlos o vencerlos.

De forma natural, el líder plus es capaz de manejar grandes cantidades de información con gran precisión; la asimilación de esta información en el líder plus adquiere la forma de la anticipación. Usando sus habilidades el líder plus siempre está apostando a partir de su información disponible y frecuentemente acierta.

Cuando fallan sus pronósticos, el líder plus encuentra entonces nuevas variables importantes

para ser tomadas en cuenta en futuros pronósticos, y en el siguiente ciclo se acerca más a una predicción acertada sobre un determinado comportamiento o situación.

Estrechamente vinculadas a la capacidad de anticipación se encuentran las de planeación, que le permite generar cursos de acción seguros para hacer frente a los obstáculos previstos, y la capacidad de respuesta rápida, que le permite hacer frente con efectividad a los obstáculos no previstos.

4.6.5.2 Iniciativa

El líder plus en una organización es, con mucha frecuencia, el iniciador de los grandes proyectos, el que enuncia las grandes metas y el que da el primer paso para lograrlas. Iniciar algo, como lo hace el líder plus, requiere, además de las habilidades necesarias, un conocimiento profundo y comprometido de los objetivos y metas de la organización.

El líder plus es siempre la vanguardia de la organización, tanto por su visión como por su capacidad de anticipación y planeación que le permiten llevar con firmeza el rumbo; sin embargo, es también una especie de explorador que indica hacia dónde hay que dirigirse para encontrar con mayor eficacia las metas de la organización. Su iniciativa le reporta a la organización una ventaja importante.

Probablemente un sello indeleble del líder plus sea el que siempre dé un extra, un valor agregado, un más, un plus a todo lo que se le encomienda o a todo lo que emprenda. Sus acciones siempre tendrán algo más que lo convenido o lo estipulado. El líder plus no se mide, ni se limita; siempre da y da con abundancia.

4.6.5.3 Energía

El líder plus proyecta un gran dinamismo. Es incansable, está siempre buscando una tarea que lo ocupe y que le proporcione los retos que su inteligencia le pide para mantenerse activa. Se exige mucho a sí mismo pero, al mismo tiempo, se sabe limitado y cuida su salud.

El dinamismo que proyecta el líder plus es el resultado de la puesta en marcha de una

enorme motivación interna y de un estrecho compromiso con las metas y objetivos de la organización. La combinación de estos dos elementos da por resultado alguien convencido de que "las palabras mueven pero el ejemplo arrastra", por lo que se preocupa también de comunicar ese dinamismo a quienes están con él.

Sin embargo, el líder plus también sabe que se encuentra expuesto a las contingencias que acarrea consigo un estilo de vida en una sociedad como en la que actualmente vivimos. Por ello, el líder plus ha desarrollado toda una serie de mecanismos y rutinas que le permiten vigilar y conservar su salud.

Gran parte de la motivación interna del líder plus es el resultado de una inteligencia activa, de la combinación de intereses múltiples y de una seguridad en sí mismo que le dan la certeza, si no de estar siempre en lo correcto, porque admite equivocaciones, si de encontrarse la mayor parte de las veces en el camino correcto.

4.6.5.4 Aceptar riesgos o: Correr riesgos

Rebosando optimismo, el líder plus siempre tienen la confianza de que se encuentra por lo menos en el camino correcto, lo cual es suficiente para que considere altas las posibilidades de triunfo sin reparar en la cantidad o el peso de los obstáculos que pudiera llegar a enfrentar.

La aguda inteligencia del líder plus le permite abordar diversas actividades correspondientes a su gran cantidad de intereses, y éstas a su vez continúan incrementando su capacidad profesional con nuevos datos y nuevos puntos de vista.

El hecho de que el líder plus sea optimista y corra riesgos no significa necesariamente que sea temerario y continuamente arriesgue el futuro de la organización; significa que siempre se encuentra evaluando riesgos y calculándolos, de tal manera que se encuentra frecuentemente con oportunidades a partir de riesgos calculados y ponderados y estas oportunidades repercuten en beneficios para toda la organización.

5. Razones para elegir un modelo.

Una vez que hemos analizado los seis diferentes modelos podemos afirmar que son complementarios porque tienen grandes coincidencias en cuanto a las habilidades directivas. Por otro lado, las razones que nos llevaron a la elección del modelo propuesto por Taboada se debió a que agrupa en cinco rubros lo que, por ejemplo, le llevó a Maxwell a establecer las 21 leyes irrefutables del liderazgo.

Como complemento se citan los rasgos más significativos del citado modelo.

5.1 Visión

La visión es la facultad de poder soñar y la habilidad para trazar un plan de acción que permita convertir ese sueño en realidad mediante el logro de pequeñas metas encaminadas hacia tal fin.

Una persona que es capaz de definir y de comunicar su visión marca el camino y el rumbo, ofrece a quienes le rodean un propósito común, muestra hacia dónde se deben encaminar todos los esfuerzos otorgando un sentido trascendente al trabajo cotidiano.

Un líder no teme soñar; imagina cosas y comienza a definir cómo las va a lograr. No se detiene porque a su mente lleguen una serie de obstáculos que tendrá que superar en su momento ni se frustra porque no sucedan las cosas como las diseñó.

Es paciente y sobre todo perseverante. Lo intenta una y otra vez y lo hace con gusto, convencido de que alcanzará lo que se ha propuesto. Con esta actitud el líder contagia a quienes lo rodean y su ejemplo es la mejor motivación para que otros se sumen y contribuyan.

5.2 Confianza

Éste es un elemento vital que caracteriza a los líderes. Hacer sentir a otros seguros cuando están con él, reconfortarlos con su presencia, demostrar certidumbre y credibilidad con los

hechos y con las palabras, son características distintivas de los líderes.

La confianza se transmite al actuar responsablemente una y otra vez, al escuchar con sensibilidad, al demostrar transparencia y honestidad.

La confianza conlleva la lealtad. Una persona que ha demostrado su capacidad técnica o profesional y que consistentemente actúa con rectitud y con apego a sus principios, demostrando a sus seguidores que busca relacionarse con ellos a partir de un esquema de ganar-ganar, logra integrar un equipo de trabajo que le es fiel y que se sumará a sus causas incondicionalmente.

Un líder mexicano con gran visión que siempre inspiró confianza a las distintas personas con que se relacionó fue don Eugenio Garza Sada. Don Eugenio logró fundar distintas empresas que hoy se han convertido en los principales consorcios del país, gracias a que con su ejemplo y su congruencia contagió sus sueños a otros que se sumaron a sus proyectos y trabajaron arduamente para alcanzar sus objetivos.

Un hombre de principios, de valores espirituales, con una rectitud inquebrantable, fue este líder regiomontano. Su estilo de vida y su forma de hacer negocios le valió que miles de personas confiaran ciegamente en él.

5.3 Compromiso

Es la habilidad de lograr que los otros se sientan corresponsales de nuestros proyectos y objetivos.

Las organizaciones requieren del compromiso de la gente para salir adelante. El compromiso genera voluntad que, sumada a la inteligencia, representa una fuerza potencial para enfrentar los retos.

El compromiso es una actitud que se alimenta mediante reconocimientos y de hacer sentir a los demás que son útiles.

La actitud de servicio y la capacidad de entrega del líder son determinantes para incrementar el compromiso y conquistar la voluntad de los demás.

Un líder que logra comprometer a su equipo está fomentando una sinergia encaminada a proyectar lo mejor de cada integrante y a multiplicar resultados en aras de optimizar esfuerzos y conjuntar destrezas que se ofrecen de manera natural, pues existe ese sentimiento de pertenencia y de corresponsabilidad con la tarea emprendida.

5.4 Objetividad

Las decisiones fundamentadas en información válida y precisa, las acciones libres de prejuicios o intereses particulares, las tareas realizadas para alcanzar los objetivos institucionales, son destrezas propias de un líder objetivo.

La objetividad va de la mano con la imparcialidad y en esta época de cambios y de crisis en las estructuras sociales, la falta de objetividad ha propiciado la anulación de una serie de esquemas que dan fortaleza y fomentan la credibilidad organizacional.

No se trata de actuar con sangre fría, pero sí de que el líder aprenda a manejarse inteligentemente y no por sus emociones.

La objetividad tiene que ver con el análisis de los hechos, con agudizar la percepción y con meditar y reflexionar sobre las experiencias cotidianas para generar aprendizajes que conlleven el crecimiento y la perfectibilidad.

5.5 Proactividad

La quinta característica del líder plus es la proactividad, que podemos definir como la habilidad de tomar la iniciativa de emprender proyectos de manera independiente, de anticiparse a los hechos y de asumir riesgos.

Para llegar a ser líder se requiere ser proactivo. Ir delante de los demás, prever situaciones y definir escenarios para resolverlos antes de que nos sorprenda la adversidad.

Una persona proactiva es una persona con gran energía, inconforme con lo que ha logrado, que constantemente busca cómo mejorar, cómo superarse, cómo optimizar recursos para lograr más.

Es una persona ocupada en crear, en buscar nuevas formas de hacer las cosas, en probar nuevos esquemas, en experimentar responsablemente con otros caminos.

Un líder es proactivo por naturaleza. Cuando le piden las cosas, generalmente ya tiene una propuesta en su mente y, si no, la genera a la brevedad posible.

Esta actividad eficiente del líder genera energía en los demás y crea un ambiente dinámico que propicia el logro de objetivos, la optimización del tiempo y del esfuerzo.

Una persona proactiva no se detiene ante el primer obstáculo que se le presenta, pues éste no tiene que ser un impedimento para lograr sus objetivos. Si se equivoca, simplemente lo intenta de manera diferente hasta que encuentra el camino más adecuado.

6. Relación de la teoría con la praxis en habilidades directivas

Los directivos que hemos entrevistado en primera instancia pertenecen a diversos negocios y ocupan diferentes posiciones en el seno de sus organizaciones. Quizá lo sorprendente es que cada directivo es distinto en cuanto a estilo y método.

Ello no tiene nada de extraordinario. Cabría esperar que el director de marketing de una empresa química tuviera un enfoque distinto del que planteara el director gerente de una pequeña empresa de software. Pero esto pone de manifiesto que las soluciones a los problemas empresariales y de gestión deben incluir algún tipo de reconocimiento de la naturaleza individual de los directivos y del carácter individual de la gestión.

Es enorme el grado de variabilidad de los directivos de alto rendimiento en lo que se refiere a su modo de proceder. Las diferencias en la manera de actuar cubrían la mayor parte de las actividades básicas. Algo tan aparentemente esencial como el plan de acción diario era tratado de forma distinta por cada uno de los directivos. Uno dijo que tenía cuatro niveles de

plan de acción, que iban de lo que llamaba "cagada de mosca", que se escribía en notas post-it y apenas afectaba a su despacho antes de ponerse en marcha, pasando por dos niveles de la lista de "hacer", hasta informes sobre la estrategia de la empresa que se encuadernaban. Otro mantenía su agenda libre para las próximas semanas, para así poder intervenir en situaciones difíciles en cualquier lugar del país, y dejarse llevar por los acontecimientos antes que ajustarse a planes predeterminados.

No cabe sorprenderse de que las actividades de todos los días se realizaran de diversas maneras. El corolario de ello es, sin embargo, que si las tareas mundanas suscitan una gran variedad de respuestas, las actividades estratégicas críticas y a largo plazo también son susceptibles de inspirar una variedad aún más amplia de técnicas, habilidades y conductas.

Consideraciones finales del capítulo

- 1. Directivos: únicos e individuales.** A pesar de las fórmulas para el éxito y para la formación genérica en gestión, no existe un directivo tipo.
- 2. Reconocer las propias imperfecciones y aprovecharlas.** Por mucho que les sonría el éxito, los profesionales de alto rendimiento tienen clara conciencia de sus limitaciones y de su falibilidad.
- 3. Saber qué quieres y conseguirlo.** Metas claras, capacidad de evolución y acción constante para alcanzarlas.
- 4. Canalizar energía y crear un compromiso.** Aparentemente incansables, los profesionales de alto rendimiento despliegan una amplia capacidad de compromiso.
- 5. Desenvolverse en la organización como pez en el agua.** En su manejo de la compleja maquinaria empresarial, los profesionales de alto rendimiento encuentran vías de paso despejadas y se sienten en todo momento cómodos en su ambiente.

6. Colaborar como líder. Los directivos de alto rendimiento no se aíslan ni se colocan la camisa de fuerza de la jerarquía, sino que forman parte del equipo.

7. Simplificaciones clave. Inconcretas pero omnipresentes, son las habilidades personales de las que se valen los profesionales de alto rendimiento.

Capítulo II

(Marco contextual)

2.1 Economía urbana de la periferia

Para abordar la reestructuración territorial del ámbito urbano, en particular la economía de la periferia de la ciudad de México, podríamos auxiliarnos con dos niveles de observación analítica. El orden general corresponde al modelo nacional de política económica imperante y en éste la respuesta de la ciudad principal como un todo. El otro es el orden interno de la ciudad, donde la periferia manifiesta adecuaciones específicas.

En el orden interno, y en un primer momento, todo se ubicaba en el centro, conformado por lo administrativo, lo político y lo económico. Aquí la periferia es la parte de los límites de la ciudad con porciones de actividad de uso agrícola que se interna a manera de un borde zigzagueante al área urbana continua, aunque en este límite pueden combinarse actividades industriales, de abasto y de servicios al consumidor. En todo caso, la imagen de periferia se asocia con el desorden urbano y una economía tradicional pobre. En la actualidad, el panorama de los cambios en la economía reporta un límite urbano aún menos claro, la actividad ahí ubicada lo mismo es de carácter moderno que tradicional; ello forma distintas periferias, porque la lógica de la competitividad en cuanto al uso del suelo se expresa bajo proximidad y centralidad a manera de múltiples subcentros que pueden estar en el límite o más allá de él. Por su parte, F. Godard comenta respecto a la cuestión de las relaciones entre el centro y las periferias, [se da] en la medida en que estas relaciones ponen en juego los conceptos de trabajo y de hábitat, las diversiones y el consumo. (Godard, 1998).

En este orden de ideas, el segundo proceso es el que avanza por la lógica de la competitividad, lo que no quiere decir integración social y económica ni para la ciudad ni en la periferia, sino una mayor distinción socioeconómica entre periferias.

En un contexto poco preciso de lo productivo-competitivo, en cuanto a mercado de consumidores diferenciados (pero mercado al fin), distinguimos el nuevo mercado de la economía urbana abierta. Surge, así, una dinámica económica en la(s) periferia(s), cuya

naturaleza es la proximidad económica, social y de tipo de consumo, aunque diferenciada por segmentos de mercado y alcance del consumo. Existen dos tipos distinguibles de periferia económica: la de alta competitividad y la del consumo de sobrevivencia, y ambas han cambiado su posición geográfica en la ciudad; la primera es puntual, mientras la segunda se disemina. Desde luego, se trata de ambos extremos de los tipos de periferias, pues existen otras con sistemas productivos más o menos integrados.

Además, en relación con la historia urbana y económica de la ciudad de México, seguimos habitando la ciudad histórica, la industrial, la de los servicios y las comunicaciones. La coexistencia de estos modelos -a veces integrados, otras en tensión o ruptura- genera tanto comodidades como problemas. La coexistencia de múltiples funciones y actividades es algo que distingue a la estructura urbana actual³⁸.

La constitución de una ciudad cada vez más extensa, a veces integrada y a veces no, que al mismo tiempo se presenta como internamente dividida en sistemas productivos intraurbanos y con variantes en su definición, parece constituir conceptualmente lo que en geografía se define como archipiélago. El término en el contexto de la conformación física urbana hace referencia al conjunto de ciudades islas dentro de la ciudad grande o mar. Por tanto, así como hay varias economías urbanas en la ciudad, también se constituyen varias "territorialidades económicas" y centralidades competitivas³⁹.

En particular, la Ciudad de México reporta diferencias en su periferia. Rápidamente se puede agrupar en una periferia que se articula según las exigencias de la economía urbana actual, por sus mercados de consumidores de ingresos medios y altos; ofrece una localización competitiva para el surgimiento de centros y ejes comerciales, modelo seguido por la globalización económica. En la otra periferia, constituida en mercado de consumidores de bajos ingresos, se aplican estrategias diferenciadas de comercialización y de producto. Mas adelante se amplían ambas modalidades. Los planteamientos actuales caminan sobre la

³⁸ Respecto a cómo estudiar actualmente la ciudad en sus nuevos procesos, N. García sugiere que "Hablar de las reototalizaciones de esta megalópolis en estas décadas de desintegración urbana es un desafío fuerte... que conducen a pensar por una parte, la ciudad como fragmentos disgregados, y, por otra, como conjunto multicultural de procesos que se interceptan. Más que optar entre un pensamiento moderno que interpreta los hechos desde totalidades preconstituidas y un pensamiento posmoderno que sólo habla de fragmentos, quizá el desafío sea entender la tensión entre la unidad que se desarma y las reototalizaciones de lo urbano" (García, 1998: 24).

³⁹ Con el afán de explicar la nueva forma del crecimiento urbano, han aparecido conceptos como *edge city* (citado por Friedmann, 1997), "mancha de aceite" (Ducei, 1998), "poliocentrismo" (Cicollella, 1998), se mantiene el de crecimiento por "centralidad" (Sassen, 1999) y un sistema de "archipiélago" citado por de Mattos, 1998).

necesidad de estudiar las diferencias de las unidades problemáticas de reciente conformación en la ciudad.

2.2 Estrategias de acumulación de las actividades

Se examinan los municipios mexiquenses considerados metropolitanos de la Ciudad de México.⁴⁰ El hecho de separar las unidades administrativas del conjunto de la ciudad es una necesidad de distinción estrictamente analítica, toda vez que se trata de una dinámica empalmada en otra mayor, esto es, la periferia es continuidad física de un mercado más amplio. Por ello adquiere una función en la nueva etapa de acumulación productiva de la economía urbana y también en la nueva etapa de la expansión de la ciudad. Dichos municipios son considerados la parte del territorio que cuenta con la nueva economía, por tanto puede ser que la actividad se ubique en el centro o cabecera municipal, o bien sobre las avenidas o ejes carreteros que atraviesan al municipio.

Las actividades económicas consideradas en el estudio marcan pautas de organización y reflejan estrategias nuevas de mercado, como comercio moderno, servicios financieros y seguros, servicios especializados, servicios hoteleros y de restaurante, comercio y servicio automotriz, servicios misceláneos, servicios de entretenimiento, de comunicación, de educación y de salud (cuadro I).

⁴⁰ Los municipios considerados por Negrete (1995).

Cuadro 1

Actividad económica en la periferia mexiquense de la Ciudad de México (1999).

Actividad	Total	Participación
A. Comercio		
1. Plazas comerciales	42	1.58
2. Supermercados	46	1.74
3. Tiendas comerciales	588	22.19
4. Ventas de artesanías	5	0.19
5. Medicina y productos naturistas	10	0.38
B. Servicios		
b.1. Servicios financieros y seguros		
1. Bancos	216	8.15
2. Aseguradoras	15	0.57
3. Casas de cambio	17	0.64
4. Asociaciones financieras no bancarias	18	0.68
b.2. Servicios especializados		
1. Asesoría jurídica, bufetes, escritorio público y contables	208	7.85
2. Notarías	18	0.68
3. Asesoría especializada a las empresas	21	0.79
4. Servicios computacionales	39	1.47
5. Despachos de diseño, arquitectura y constructoras	48	1.81
6. Inmobiliarias y bienes raíces	31	1.17
7. Cámaras de comercio e industriales	2	0.08
8. Paquetería, mensajería, carga y transportación	64	2.42
9. Agencia de viajes y autobuses	44	1.66
b.3. Servicios hoteleros y de restaurante		
1. Restaurante, cafetería y pizzas	172	6.49
2. hoteles	39	1.47
b.4. Comercio y servicio automotriz		
1. Agencia automotriz	65	2.45
2. Servicio automotriz y llanteras	149	5.62
3. Gasolineras	91	3.43
b.5. Servicios misceláneos		
1. Servicio fotográfico y video	25	0.94
2. Centro de copiado	3	0.11
3. Panificadora y pastelería	6	0.23
4. Lavandería y tintorería	11	0.42
5. Helados	30	1.13

C. Servicios de entretenimiento		
1. Salas de cine	27	1.02
2. Teatro y museo	8	0.30
3. Centro recreativo y de esparcimiento	15	0.57
4. Centro cultural o auditorio	15	0.57
5. Video club	28	1.06
6. Discoteque y salones para eventos sociales	28	1.06
D. Servicios de comunicación		
1. Telefonía	108	4.08
2. Televisión por cable y vía satélite (incluye radiodifusora)	32	1.21
3. Prensa	2	0.08
E. Servicios de educación	163	6.15
F. Servicios de salud	200	7.55
Total	2'649	100.00

Fuente: trabajo de campo docente los días 1, 2 y 3 de marzo de 1999.

* Cuantificación somera de las actividades.

Todas las actividades seleccionadas se presentan en la periferia. Algunas de ellas son las encargadas del dinamismo porque existen en mayor número en la estructura económica, tienen comportamientos diversos dependiendo del grado de aglomeración económica por la diversificación de los mercados especializados o la concentración urbana, lo que refleja que dependen de distintos segmentos de consumidores y de la infraestructura urbana e infraestructura vial existente. Las actividades en orden de importancia y de acuerdo con los mercados son:

1. En el grupo del comercio destacan las tiendas comerciales, que se encuentran en todos los municipios estudiados,⁴¹ aunque con grados de concentración variados. Se ubican bajo estrategias distintas; por ejemplo, en el municipio de Nezahualcóyotl lo hacen con tamaños medios, pero se distribuyen en gran número sobre el entramado de las avenidas; en el caso del municipio de Naucalpan, las tiendas son de mayor tamaño; pero actúan bajo la estrategia de proximidad económica. Las tiendas comerciales son las primeras en explorar los mercados de las periferias, ellas son flexibles en las estrategias comerciales, tanto por la

⁴¹ Del conjunto de municipios metropolitanos no fue posible cubrir el total, quedando fuera el estudio siete de ellos, por falta de tiempo y recursos, lo cual

7. Los servicios automotrices y las llanteras surgen sólo en mercados consolidados, por ejemplo, Naucalpan, Ecatepec y Tlalnepantla. La agencia automotriz, por su parte, tiene localización regional cuando atiende la demanda de otros estados y micro local cuando atiende al entorno metropolitano en el que se ubica, por ejemplo Cuautitlán Izcalli, Naucalpan y Coacalco. Las gasolineras se encuentran en casi todos los municipios, pero su mayor presencia se asocia a la intensidad del tránsito regional, al micro local y, desde luego, a la densidad del parque privado de automóviles, por ejemplo, Ecatepec, Cuautitlán y Coacalco. Estos servicios tienen la misma estrategia de mercado y, por ello, se ubican en ejes carreteros económicos dinámicos.

Al parecer la organización de la economía en los municipios metropolitanos del oriente de la entidad se define por dos aspectos. Primero, por la densidad de la población. El tamaño de la población y la densidad habitacional parecen definir la dinámica local y el tipo de centro económico con el que cuentan, ya que la periferia ofrece toda una gama de consumidores. Segundo, por la presencia de la carretera. las carreteras que conectan la periferia con el Distrito Federal desempeñan un papel fundamental en el patrón de acumulación de la nueva economía.

Las localidades que son atravesadas por una carretera generalmente presentan varios tipos de centros: el cívico-administrativo algunas avenidas con importante actividad comercial y la carretera, que se convierte en el eje más dinámico. La diferencia entre localidades está definida por el grado de integración física al Distrito Federal, esto es, las mejor comunicadas reportan una combinación entre modalidades de centro. En cambio, con menor integración, son los ejes carretero y comercial los que definen la economía local y aquí el centro cívico pierde una importancia. Sin embargo, en estas localidades, de menor integración, la carretera permite relación funcional y de interdependencia con localidades mejor dotadas. Las carreteras se convierten en el eje donde se ubica la economía con una multiplicidad de actividades de localización competitiva.

La mejor expresión de proximidad y centralidad económica la constituye el eje que contiene un gran número de plazas comerciales y centros de competencia. La zona de plazas aglutina, a su vez, tiendas comerciales, diferentes firmas de bancos, diversos tipos de

restaurantes, una variedad de establecimientos de comida rápida, distintos servicios de diversión y entretenimiento y diferentes *boutiques*, entre otros giros. Como otra forma de competencia están los centros integrados sólo por tiendas departamentales, bancos, restaurantes y *boutiques*, entre otros. La combinación de centros y plazas constituyen hoy la máxima centralidad de la economía urbana de la periferia competitiva.

Sin embargo, las economías de proximidad más representativas son de dos tipos: a) las que ocurren por la combinación de giros y de tiendas comerciales, por ejemplo, Elektra, Hecalli, Tanda ahorro, la presencia del mercado municipal y la terminal de autobuses; si los giros son más especializados y más diversificados se constituye en proximidad y centralidad económica, lo cual indica alta jerarquía de la diversidad, y b) las que compiten con un mismo giro, el caso de los bancos que reflejan competencia entre ellos, de modo que se ubican las firmas unas tal otras dentro o alrededor de plazas comerciales, o generan su propio centro de bancos; es el caso de Cuautitlán Izcalli. La estrategia del banco Bital (hoy HSBC) es igual que sus similares, pero además se localiza en zonas habitacionales.

Las periferias de la economía

Las categorías del comercio y los servicios, pueden quedar planteadas según el tipo de actividad económica dominante, de la siguiente manera:

1. Actividad económica tradicional. Se dedica al comercio cotidiano y a los servicios que atienden la demanda diaria de los pobladores; tiene lugar en establecimientos pequeños y de cobertura local. No cuenta con actividades de mayor inversión o con la presencia de firmas que pertenezcan a cadenas.
2. Actividad económica de incipiente modernidad. Se trata de una economía dominada por la actividad tradicional, tanto del comercio como de los servicios y escasamente existen algunas tiendas comerciales o bancos. Ello implica un tipo de inversión distinta a la existente y requiere de un mercado mínimo para emprender negocios.
3. Actividad económica semimoderna. Es una estructura donde la dinámica local es significativa, tanto en el comercio como en los servicios, lo que genera la suficiente

aglomeración del mercado y permite el surgimiento de nuevas inversiones en giros especializados y para mercados de consumidores diversos. Es una estructura que combina lógicas de oferta y demanda comercial y de servicios, tanto tradicional como moderna, sólo que ésta última en menor proporción.

4. Actividad económica moderna y competitiva. Es una estructura que aprovecha la consolidación de la aglomeración económica que surge bajo posibilidades de diversificación y de especialización de los giros del comercio moderno y de los servicios especializados. Son inversiones con estrategias de fuerte competencia en la forma de operación, que desarrollan lógicas de proximidad en su emplazamiento territorial para ampliar la captación del mercado de consumidores.

El patrón espacial de la nueva economía de la periferia mexiquense respecto de la Ciudad de México se presenta variado. Existen comportamientos claros de expansión económica competitiva, definidos por los ejes carreteros donde se localizan las estrategias de competencia del comercio y los servicios; es el caso de la localización poniente y centro norte. También el avance de actividades modernas se monta en cabezas regionales que se desarrollan según una lógica combinada entre tradicional y con grados de modernidad en las estructuras locales, lo que se observa en el norte, nororiente y sur oriente. Los patrones, a su vez, están determinados por la existencia de una "vía" de multiplicidad económica o un "centro" de la economía regional precedente. No obstante, se identifican grupos de municipios de acuerdo con la presencia o ausencia de las actividades promotores de la nueva economía, su ubicación geográfica en la zona metropolitana y la forma en que se encuentran articulados a los ejes carreteros. Así, de acuerdo con los tipos de actividades económicas y el patrón espacial, se constituyen cinco periferias mexiquenses (cuadro 2):

Cuadro 2
Categoría económica y tipo de periferia

Periferia	Actividad económica Tradicional	Actividad económica Incipiente	Actividad económica semimoderada	Actividad económica moderada
a. Periferia poniente				
Cuautilán Izcalli				X
Tlalnepantla				X
Naucalpan				X
Huixquilucan				X
b. Periferia norte				
Tepotzotlán		X		
Melchor Ocampo	X			
Zumpango			X	
Cuautilán		X		
Tultitán		X		
Tultepec	X			
c. Periferia nororiental				
Chicoloapan		X		
Texcoco	X			X
Chinconcuac	X			
San Mateo Atenco	X			
Tezoyuca	X			X
d. Periferia centro nororiental				
Chimalhuacán	X			
La Paz	X			
Nezahualcóyotl	X			X
Ecatepec	X			X
Coacalco	X			X
e. Periferia suroriental				
Valle de Chalco Solidaridad	X		X	
Chalco	X			X
Ixtapaluca				X

Fuente: Elaboración propia, Marzo de 1999

- a) Periferia poniente. Es un segmento del territorio de estudio caracterizado por presentar la mejor dotación de actividades diversificadas de alta especialización y competitivas. Por ello se califica como *periferia con economía moderna*. Los ejes económicos son boulevard Ávila Camacho, Periférico Norte y la conectividad con la autopista México-Querétaro, y la carretera **Naucalpan-Cuajimalpa**, como las vías más importantes.
- b) Periferia norte. Constituye una región propia con Zumpango como centro, mayoritariamente de estructura tradicional, pero en el que inicia el surgimiento de ciertas actividades modernas, aunque en forma incipiente. Aquí el centro regional combina su base con un mayor número de actividades modernas, por ello se califica *como periferia de economía de tradicional a incipiente presencia de competitividad*. Ello se debe a que el eje que soporta la economía es de menor importancia para el mercado regional y para la competencia que exige la economía; es el caso de la vía López Portillo, a través de la cual logra una dinámica más local.
- c) Periferia nororiente. Constituye una región propia con Texcoco como centro, caracterizada por una estructura tradicional, en cuyo centro la región se polariza entre tradicional y con actividades modernas; situación que se califica como *periferia de economía tradicional*. Se encuentra atravesada por la carretera Federal México-Texcoco, eje de baja competitividad económica, pero que refuerza la conectividad regional de Texcoco y allí aparecen dichas competencias.
- d) Periferia centro nororiente. Se caracteriza por una polarización significativa, es decir que presenta actividades de especialización modernas y también existen porciones importantes de territorio con estructura tradicional, lo cual la identifica como el caso de periferia con economía segmentada en pobre y también con competitividad. Se encuentra atravesada por tres ejes de alta competitividad económica y regional: Zaragoza, Periférico Norte y la autopista México-Pachuca, y de manera secundaria por una parte de la carretera México-

Texcoco; en conjunto refuerzan el papel regional de la competitividad en la metrópoli.

- e) Periferia sur oriente. Constituye una región propia con Chalco como centro, presenta una estructura entre predominantemente tradicional con presencia de actividades modernas. Es también *una periferia segmentada y pobre*. El peso de las actividades de la nueva competitividad es puntual en la estructura local y la atraviesa la autopista México-Puebla, pero en ese tramo la carretera no presenta competitividad.

La mayor concentración de la actividad moderna, de proximidades económicas y el alcance del mercado de consumidores de todos los niveles de ingreso han dotado de diversificación a las periferias poniente y centro nororiental, principalmente al primer grupo (los municipios de Cuautitlán Izcalli, **Naucalpan**, Tlalnepantla y Huixquilucan y luego a Ecatepec, Coacalco y en parte Nezahualcóyotl), lo cual constituye un mercado regional periférico, facilitado por la buena comunicación a través de las vías, ejes y autopista. Sin embargo, el avance de la competitividad y de las estrategias de acumulación deja de lado a otras periferias, las cuales se integran cuando alguna firma comercial o de servicios aplica estrategias más flexibles para los consumidores de bajos ingresos.

La economía de la periferia pobre o con una estructura sin posibilidad de competir o de integrarse --constituida por algunos municipios agrupados en las periferias nororiental, centro nororiental y sur oriente- presenta dos características: 1) Se deriva del desempleo estructural acumulado, así como al dinamismo de las unidades económicas pequeñas con alta facilidad de entrada a la fuerza de trabajo desplazada y no incorporada en los nuevos procesos técnicos productivos. Con la caída del empleo en el área central urbana, se desplaza a la economía menos productiva a la periferia. 2) La organización productiva se caracteriza por ser intensiva en fuerza de trabajo y actividades de escasa agregación de valor, son procesos con baja relación capital/trabajo, baja o nula relación tecnología/trabajo, baja calificación/proceso, y escasa variedad de productos, con alcance de mercado territorialmente limitado.

La economía de la periferia pobre se constituye por una homogeneidad en sus actividades, por atender a un mercado de consumidores con nivel de adquisición semejante y demanda

de productos y un alcance espacial cercano. Esta economía tiene un dinamismo impulsado por la entrada continua de la población al ámbito de las unidades económicas de competidores. Aunque existe una alta interacción del consumo, ello no implica una diversificación del mercado, de los productos o un mayor alcance. Esto es que si bien se incrementó la oferta para el consumo, esta se frena cuando llega el momento de la sobreoferta, en la medida que el consumo no tiene el mismo ritmo.

Actualmente la exclusión productiva ha *sitiado* a la fuerza de trabajo en la periferia pobre con una economía homogénea en el siguiente sentido: "... diversificación económica para la supervivencia diaria." Se encuentra en la etapa de territorialidad económica, toda vez que es clara la segregación económica en la medida en que se observa una ruptura con el (los) centro(s) de competitividad del comercio y los servicios especializados ahora ubicados en torno a esta periferia.

Al referirse a la economía del Valle Cálquense, D. Hiernaux dice:

Lo que produce esta economía, reproduce y posiblemente acumula, es la formación de un territorio, de una forma territorial que posibilita su sostenimiento pacífico dentro de una sociedad dominada por grupos hegemónicos que buscan su exclusión. Por ello, la meta, la misión principal de esta economía no es la producción de bienes, de condiciones de vida - aunque no se eluda la necesidad de ellos-, sino la producción de los elementos que permitan la supervivencia, la continuación de la existencia misma y de la presencia en el todo que es la metrópoli (Hiernaux, 1995).

Este proceso de exclusión económica constituye un enorme sector social cuya posibilidad es la economía tradicional que, en términos espaciales, invade la ciudad: un panorama extendido en toda la ciudad con escasas "manchas de modernidad".

La periferia económicamente pobre es extensa. Sobre ella se implantan los 46 centros comerciales con múltiples formas empresariales de integración que, a manera de red y flujos de competencia comercial con sus similares, excluye el entorno económico donde se asienta y es de escasa productividad, pero socialmente necesaria. Sin embargo, aparecen formas de enganche imperceptible en esa nueva proximidad.

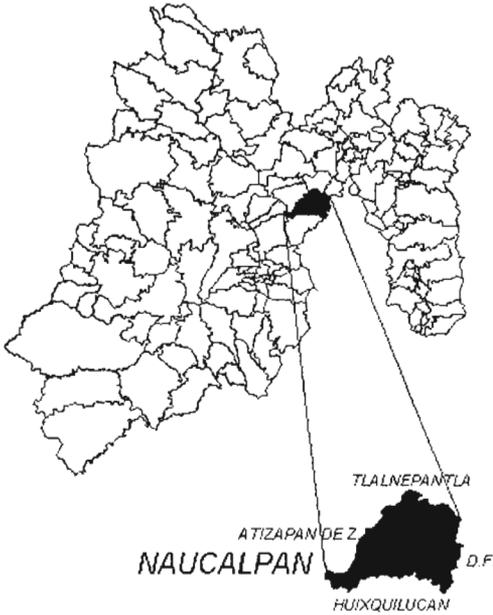
Las economías de las periferias, en el contexto del nuevo modelo espacial de ejes dinámicos, se encuentran beneficiadas por la accesibilidad que presentan; sobre los ejes carreteros económico-productivos basan su mejor desempeño. según este modelo, quedan excluidas las periferias que se han desarrollado como regiones económicas con lógicas internas.

Conclusiones

1. Parece que se desborda el Distrito Federal. El proceso es claro: lo hace bajo la modalidad de expansión de proximidades económicas sobre los ejes carreteros previa maduración de la aglomeración urbana.
2. La polarización -espacial y productiva- es el proceso más dinámico de la reestructuración de la economía urbana de la periferia.
3. El mercado persigue a los consumidores; más precisamente la búsqueda de la acumulación económica se dirige a las concentraciones de consumidores. Tal es el caso de la Ciudad de México, de la cual han desbordado todos los segmentos y estratos de ingresos a la periferia, por lo que la estrategia económica ha trasladado la caza de ellos a las periferias.
4. El territorio municipal presenta disputas en la consolidación de su centro; por un lado, el centro cívico administrativo y, por otro, el centro/eje comercial. Dentro del territorio municipal dichos centros enfrentan tensiones, dado que las funciones del centro cívico, ubicado en la cabecera, pierde importancia porque ahora las funciones rectoras son comerciales y se localizan en los ejes carreteros portadores de las nuevas estrategias de centralidad económica.
5. Se trata de una "modernidad vistosa", porque la nueva economía se ubica en lugares más transitados, de mejor acceso, de mayor encuadre visual; detrás del "eje aparador" es casi imposible encontrar actividad porque no hay competencia; por tanto, tenemos un eje de múltiples imágenes y seriales.

2.3 Localización del municipio

El municipio tiene una superficie total de 149.859 km², se ubica al poniente del Valle de México y al noroeste del Estado de México. Está limitado al norte por los municipios de Atizapán de Zaragoza y Tlalnepantla de Baz; al sur, por Huixquilucan; al oeste, por Jilotzingo; al suroeste, por los municipios de Xonacatlán y Lerma; y al este, por el Distrito Federal.



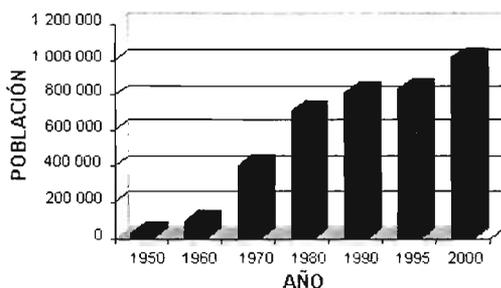
Su posición geográfica está indicada por los paralelos 19°24'92" y 19° 32' 08" de latitud norte y los meridianos 99°12'16" y 99°23'11" de longitud oeste, a una altitud de 2,298 metros sobre el nivel del mar en la zona urbana.

Aspectos socioeconómicos

2.4 Población

La población de Naucalpan en 1995 era de 839,723 habitantes (INEGI 1995), la cual en su mayor parte se asienta al suroeste del territorio, lo que representa el 7.17% del total estatal. Más de la mitad de los pobladores provienen de otra entidad y del Distrito Federal debido a la migración hacia el polo de desarrollo que aquí tuvo auge por la incorporación de la actividad industrial y el abaratamiento de la tierra.

TENDENCIA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL EN NAUCALPAN DE JUAREZ



Fuente: 1. GEM, Atlas General del Estado de México IIIGCEM, 1993. 2. GEM, Consejo Estatal de Población del Estado de México, INEGI, 1995.

2.5 Economía

El municipio se encuentra en la región socioeconómica "A", donde el salario mínimo es de \$ 30.20 la jornada, el más alto a nivel nacional, situación debida a la cercanía con el Distrito Federal. Esta condición no ha logrado resolver los profundos desequilibrios sociales existentes, ya que a pesar de contar con una fuerte actividad industrial y comercial se observan asentamientos de muy bajos recursos principalmente al norponiente donde todavía prevalecen actividades extensivas y de autoconsumo.

En 1990 el municipio contaba con una población de 576,554 habitantes con edades de 12 años y más, de los cuales el 46.56 % se encontraba laborando en alguna ocupación, correspondiéndole un porcentaje mayor a la media estatal de la población económicamente activa con un 42.13%.

2.6 Uso del suelo

La superficie total del municipio es de 14,985.9 hectáreas. La zona urbana ocupa una superficie de 7,609 hectáreas, que representan el 51% del total. Dentro de este terreno se encuentran los siguientes usos del suelo: área urbana (incluye suelo para vivienda), reserva para crecimiento urbano, área industrial (incluye el área comercial y de servicios) y las áreas verdes.

2.7 Pertinencia de asociación de los capítulos I y II

Para conocer sobre el rendimiento de los individuos como directivos se hizo un seguimiento al azar durante un breve período. Es necesario señalar que no representaban a ningún sector en particular o a la Administración Pública o a la Iniciativa Privada en concreto. El estudio no se concentró en sus actividades cotidianas, sino que siguió el desarrollo de sus ideas, decisiones, capacidad y rendimiento: de qué manera la estrategia seguía la tortuosa trayectoria desde la idea a la realidad. El trabajo implicó una detallada relación del desarrollo de sus ideas y de su política, así como de sus peculiares enfoques para convertir la estrategia en acción. El material resultante incluyó entrevistas que reflejaban el comportamiento de los directivos individuales en situaciones concretas.

Las conclusiones son sorprendentes y únicas. Aunque remitian a negocios muy distintos y se enfrentaban a una no menos amplia variedad de desafíos en materia de gestión (habilidades directivas), se advierte un común denominador en esta aproximación a los directivos.

En su búsqueda de un elevado rendimiento ocupan un lugar central las que hemos llamado simplificaciones clave. Éstas son intangibles y únicas para cada directivo individual. En efecto, parece que la mayoría de los directivos utiliza algunas de ellas en su estilo de gestión.

Las simplificaciones clave son uno de los medios de los que se valen los directivos para obtener un alto rendimiento de sí mismos, de sus subordinados y de sus organizaciones. No hay una fórmula o una frase definitoria, como podría ser “delegar”, para describir las posibilidades de las simplificaciones clave. Hay diferentes técnicas, algunas sencillas en apariencia, que permiten a los directivos liberarse de los grilletes de la improvisación y lograr a través de la planeación un alto rendimiento.

Las simplificaciones clave pueden incluir una infinita variedad de técnicas y acciones: uso de imágenes insólitas pero efectivas para comunicar mensajes estratégicos importantes; insistencia en preferir los informes de una sola página a los grandes informes; orientar las reuniones de una determinada manera. Encierran intuición y sentido común, y una gran cantidad de otros aspectos de la personalidad de cada cual.

No hay un camino fijo hacia el éxito. «No hay receta para el éxito; sólo para el fracaso», dice Peter Drucker. El rendimiento elevado se basa en el conocimiento de uno mismo, en la sensibilidad hacia los demás y en el ambiente de la empresa, más que en las «duras» y claramente definidas habilidades que por lo general se atribuyen a los directivos de éxito.

Para los directivos que utilicen las lecciones de quienes logran altos rendimientos, los beneficios son potencialmente enormes. Pueden eludir la burocracia y la política anodina, fomentando la concentración en la aplicación y en el logro de objetivos.

Los directivos que alcanzan un rendimiento elevado crean situaciones, o permiten que se les conduzca a situaciones en las que se precisa de sus fuerzas. Se hallan siempre en el lugar adecuado en el momento oportuno, y son capaces de eludir el fracaso. Reconocen su fuerza fundamental e individual, y con ello demuestran que hay un mundo de acción y de gestión más allá de la estrategia.

Los directivos que reconocen y utilizan plenamente sus capacidades se asemejan a los atletas muy entrenados. El trabajo duro y la práctica les ha permitido dominar la técnica: aparentemente no se esfuerzan y la técnica es invisible. El resultado es el elevado rendimiento.

Nuestra investigación inició con una entrevista sencilla con cada directivo. Hablamos de lo que estaba haciendo en ese momento. A continuación aislamos varias ideas aún sin concretar que había que poner en práctica. Escogimos juntos cuál sería más apropiada para seguir su trayectoria. Se rechazaron ideas como seleccionar a un nuevo director de división o reorganizar un departamento, porque parecían demasiado estructuradas desde un principio.

En lugar de eso, escogimos ideas que, en ese momento, estaban poco más que en su etapa conceptual. Incluían cómo desarticular la identidad regional de una organización existente, y reemplazarla por otra a la que se comunicaría un sentido de identidad con territorios recién formados; cómo conseguir que el staff se centre en objetivos financieros a plazo relativamente corto, sin perder de vista los planteados a más largo plazo y las oportunidades de investigación; y cómo reunir personal en un entorno inhóspito.

Los directivos fueron objeto de supervisión mediante entrevistas regulares y prolongadas en las siguientes semanas y meses. Quisimos evitar que nos contaran una historia que, aun en las manos más inocentes, tendiera a embellecerse y reescribirse. En lugar de eso, nos concentramos en las cuestiones a las que se enfrentaban en ese momento, en las que preveían y en los planes que tenían para encararlas. Los directivos hablaron detalladamente sobre cómo trataban los problemas y cómo creaban estrategias para alcanzar soluciones a largo plazo.

Resulta interesante reseñar que todos los directivos de alto rendimiento cubrieron sus objetivos con éxito, fueron ascendidos o se hicieron cargo de responsabilidades más amplias durante o inmediatamente después del período de seguimiento.

Lo que resultó fue una visión de conjunto sobre su forma de entender la gestión y, lo más importante, sobre cómo transformaron la estrategia en acción.

Como muchos de los puntos tratados eran delicados y a menudo personales, los nombres de los directivos y de sus organizaciones han sido omitidos. A cada comentario de un directivo le sigue un análisis de las claves de su técnica de gestión.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Capítulo III

Diseño de la investigación

3.1. La importancia de la investigación

En los albores del siglo XXI reconocemos que estamos en una época de cambios constantes que suceden con mayor rapidez que en décadas pasadas, exigiendo un mejor aprovechamiento de los recursos. El ayer ya pasó y nuestras organizaciones ya no pueden operar en forma aislada, lo que nos exige vivir cada vez con mayor interdependencia.

Hoy somos testigos de sucesos y exigencias que no se esperaban: apertura de los mercados a nivel mundial, competidores con nuevas reglas del juego, urgencia de asimilar nuevos conceptos y procesos que nos permitan estar al día en nuestro trabajo y necesidad de desarrollar un liderazgo en el personal para enfrentar con éxito esta nueva realidad.

En estas circunstancias, uno de los elementos más relevantes en la visión de las más relevantes en las organizaciones exitosas de hoy es su competitividad a nivel internacional, por lo que cada vez se escucha más acerca de fusiones de empresas entre diversos países, coinversiones y participaciones en el extranjero.

Dentro de las organizaciones también hay cambios; así como se revisan las estrategias y tácticas de negocio, también se revisan las habilidades de los ejecutivos para adecuarlas a la nueva realidad.

Es tiempo de actuar; comencemos por hacernos más competentes nosotros mismos o alguien se adelantará y que daremos fuera de contexto.

Los ejecutivos de hoy se encuentran ante la disyuntiva de seguir haciendo las cosas como siempre o bien darse la oportunidad de fortalecer su liderazgo para operar de acuerdo con la realidad actual.

3.2 Justificación de la investigación

Como responsable de la administración y dirección de una organización, el directivo, además de buscar el cumplimiento efectivo de sus obligaciones profesionales, también debe dedicar tiempo y esfuerzo al desarrollo de sus habilidades personales. Cada día se observa una sociedad más compleja como resultado del dinamismo de los nuevos esquemas hegemónicos, así como de los factores exógenos que afectan a la misma sociedad (tecnología, globalización, problemas ecológicos, etc.), lo cual implica que el directivo debe estar comprometido con su función de líder de su institución, pero también tiene responsabilidad con su personal y demás conciudadanos como símbolo de su comunidad, lo que demanda un fuerte compromiso para enfrentar las diversas funciones y obligaciones de su cargo. Para cumplir con ello, el o la líder podrá participar del cambio y al mismo tiempo ser una persona en constante superación. Estas ideas son los argumentos que cita uno de los principales expertos en materia de habilidades directivas como es Stephen Covey, quien establece su propuesta a través de un modelo sustentado en principios.

En este capítulo se cubren principalmente tres aspectos de dicho modelo: características deseables, las siete habilidades del líder transformacional y un panorama sobre el uso de este modelo.

3.3 Planteamiento de la investigación

No cabe duda que los cambios en el mundo están impactando a las organizaciones hoy en día, y es por ello que ahora más que nunca se requieren administradores con características de líderes, capaces de interactuar con nuevos oponentes, en nuevos escenarios y ante nuevas prácticas; condiciones que ya son una exigencia para todos.

Al analizar a líderes y seguidores, descubrimos características comunes que de alguna manera crean un vínculo entre ambos: la comunicación de una **visión**, que al ser compartida fomenta un sentido de rumbo y propósito de trabajo; la demostración de **confianza** con palabras y hechos que provoca fidelidad y lealtad; el manejo del **compromiso** que genera corresponsabilidad por el logro de los objetivos; el sentido de **objetividad** que persiste en un

desempeño desapasionado y libre de influencias; y un sentido de **proactividad** que asegura el logro de los objetivos.

El liderazgo se manifiesta a través de la posesión de algunas habilidades directivas y los resultados. Con solo mencionarlos no se obtiene nada. Hay que asociarlo con características estratégicas propias del líder plus: **visionario, confiable, comprometido, objetivo y proactivo.**

Una vez citadas las características idóneas de los directivos, señalamos el propósito de nuestra investigación que consiste en relacionar las habilidades directivas y el lugar donde se desarrolla nuestro estudio; el análisis tiende a analizar algunos factores y los relaciona entre sí. Además, constituye un primer intento para conocer el perfil de los directivos que laboran en el sector público o la iniciativa privada en el municipio de Naucalpan de Juárez, que se caracteriza por:

1. Actualmente cuenta con una población de 858,771 habitantes y un crecimiento demográfico del .88% y una población que, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), debe ser considerada como población ya que se ubican dentro del rango de los 15 a 64 años y contabilizan 551 677 personas.
2. En de los aspectos fundamentales destaca el hecho de que el Municipio cuenta con cuatro parques industriales, lo que se traduce en la generación de empleos.
3. La tasa de alfabetismo es de las más alta en el país y se ubica en 95.7%
4. El grado de marginación del municipio es catalogado como muy bajo
5. La distribución por empresas se conforman de la siguiente manera:
 - 5.1 Manufacturas: 2,126
 - 5.2 Comercio: 11,358
 - 5.3 Servicios: 7,856

6. Oferta de empleo por giro:

6.1 78,697

6.2 11,358

6.3 44,254

Una vez que identificamos las habilidades indispensables y la ubicación geográfica procederemos a plantear nuestras preguntas de investigación:

1. ¿La capacitación y adiestramiento sistemático de los directivos redundará en la consolidación de una cultura empresarial?

2. ¿La formación académica es un factor decisivo para el logro de las metas y objetivos planteados?

3.4 Objetivo

Realizar un diagnóstico para conocer el perfil de los funcionarios y directivos del municipio de Naucalpan de Juárez con el propósito de darlo a conocer en asociaciones y cámaras de empresarios a nivel local, regional y estatal.

3.5 Variables

3.5.1 Visión. Percibir el entorno completo. Obtener y utilizar adecuadamente información de las personas y elementos de una situación, más allá de lo que es aparente en el presente. Soñar posibilidades. Ver con el corazón, intuir. Fijar metas.

3.5.2 Confianza. Actuar con honestidad, credibilidad, responsabilidad y predecibilidad. Poseer un balance completo de virtudes y valores: físico, familiar, profesional, social, económico y espiritual.

3.5.3 Compromiso. Darse con libertad y plenitud al servicio de las personas y situaciones. Fidelidad al equipo, arriesgándose sin reserva. Espíritu de servicio. Constancia en la mejora continua.

3.5.4 Objetividad. Basar análisis, juicios y decisiones en hechos. Ser realista. Anteponer inteligencia y voluntad a sentimientos, sentidos, supuestos y prejuicios. Mantener el rumbo.

3.5.5 Proactividad. Hacer que sucedan las cosas. Auto iniciar actividades con anticipación. Correr riesgos. Obtener resultados reales. Mostrar empuje ante los obstáculos. Ser dinámico e incansable. Optimista y siempre dar un plus.

3.6 Hipótesis. Las habilidades directivas se fortalecerán en la medida en que el funcionario pueda relacionar los factores clave con las variables de capacitación, congruencia de actitudes, seguimiento de conflictos y la aplicación de la planeación estratégica para determinar sus fortalezas y debilidades.

3.7 Instrumento de medición (Cuestionario)

I. Datos Biográficos

Pregunta 1. Edad

1) 20 a 30 años	2) 31 a 40 años	3) 41 a 50 años	4) 50 o más
-----------------	-----------------	-----------------	-------------

Pregunta 2. Género

1) Masculino	2) Femenino
--------------	-------------

Pregunta 3. Estado civil

1) Soltero	2) Casado	3) Otro
------------	-----------	---------

Pregunta 4. ¿Área de conocimiento profesional?

1. Físico - Matemáticas	2. Ciencias Biológicas	3. Económico - Administrativas	4. Artes y Humanidades
-------------------------	------------------------	--------------------------------	------------------------

Pregunta 5. ¿Tiene estudios de Posgrado?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 6. ¿Cómo considera su dominio del idioma inglés?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

Pregunta 7. ¿Acude a cursos de capacitación regularmente?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 8. ¿Cómo considera su dominio de la informática?

1. Bueno	2. Regular	3. Malo
----------	------------	---------

Pregunta 9. ¿Sector donde presta sus servicios?

1. Agroindustrial	2. Industrial	3. Servicios
-------------------	---------------	--------------

Pregunta 10. ¿Puesto jerárquico?

1. Directivo	2. Gerente	3. Mando medio
--------------	------------	----------------

II. Visión

Pregunta 11. ¿En la toma de decisiones considera todos los escenarios?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 12. ¿En su decisión involucra todos los factores clave?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 13. ¿Evalúa el costo – beneficio en su toma de decisiones?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 14. ¿Ha aprovechado las oportunidades que se le han presentado?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

Pregunta 15. ¿Considera los datos históricos y los antecedentes para su decisión?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

Pregunta 16. ¿Se adapta al cambio?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 17. ¿Identifica sus fortalezas y debilidades?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 18. ¿La toma de decisiones le generó alguna ventaja?

1. Sí	2. No
-------	-------

III. Confianza

Pregunta 19. ¿Es firme en sus decisiones?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 20. ¿Es seguro cuando se expresa?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 21. ¿Sus acciones están acorde con su pensamiento?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

Pregunta 22. ¿Nuestras actitudes son congruentes con lo que queremos?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 23. ¿Cumple lo que promete?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 24. ¿Abusa de la confianza de los demás?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 25. ¿Es introvertido?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 26. ¿Vive de acuerdo con su filosofía personal?

1. Sí	2. No
-------	-------

IV. Compromiso

Pregunta 27. ¿Trabaja por un objetivo común?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 28. ¿Actúa bajo el lema de "yo gano - tú pierdes"?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 29. ¿Reprime su libertad y la ajena?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 30. ¿Espera ser servido, más que servir?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 31. ¿Teme al fracaso, ridículo o al qué dirán?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 32. ¿Es puntual?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 33. ¿Da seguimiento a los conflictos que se le presentan?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 34. ¿Reconoce y distingue a quien lo merece?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 35. ¿Trata de fortalecer el trabajo en equipo?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

V. Objetividad

Pregunta 36. ¿Sus decisiones están sustentadas en rumores o supuestos?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 37. ¿Sustenta sus decisiones en sentimientos o emociones?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 38. ¿Se deja influir por prejuicios?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 39. ¿Acepta sin verificar?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 40. ¿Ha perdido el rumbo, meta u objetivo?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 41. ¿Cuantifica y mide sus éxitos y fracasos?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 42. ¿Desarrolla estudios de factibilidad?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 43. ¿Sus decisiones están sujetas al autoritarismo al amiguismo?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 44. ¿En qué porcentaje ha actuado de manera correcta?

1. 1-20%	2. 21 a 40%	3. 41 a 60%	4. 61 a 80%	5. 81 a 100%
----------	-------------	-------------	-------------	--------------

VI. Proactividad

Pregunta 45. ¿Ha sido oportuno en la aplicación de medidas necesarias?

1. Frecuentemente	2. Regularmente	3. Nunca
-------------------	-----------------	----------

Pregunta 46. ¿Su estilo fomenta los incentivos y la motivación?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 47. ¿Permite que los empleados intervengan en algunas decisiones?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 48. ¿Fomenta la participación y la creatividad de los empleados?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 49. ¿Genera expectativas objetivas entre los empleados?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 50. ¿Está al tanto de la seguridad e higiene de los empleados?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 51. ¿Aplica la planeación estratégica en sus decisiones?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 52. ¿Confronta lo planeado con los resultados obtenidos?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 53. ¿Su nivel de confianza hacia los empleados es del orden de?

1. 1-20%	2. 21 a 40%	3. 41 a 60%	4. 61 a 80%	5. 81 a 100%
----------	-------------	-------------	-------------	--------------

3.8 Población Objetivo

La constituyen profesionistas que radican en el Municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México y que ocupan un puesto directivo lugar jerárquico en las empresas que laboran.

Otros de los criterios son:

3.8.1 Inclusión: Se consideran los profesionistas que posean el título de nivel licenciatura y que desempeñen labores cotidianas en las empresas ubicadas en dicho municipio.

3.8.2 Exclusión: No se consideran los profesionistas que no posean un grado académico, independientemente de su papel en la organización y que su actividad esté ubicada en otro municipio.

3.9 Tipo de investigación

El presente estudio es **prospectivo** (donde toda la información se recogerá de acuerdo con los criterios del investigador y para los fines específicos de la investigación, **transversal** (estudio en que se mide una sola ocasión las variables involucradas. Implica evaluar las unidades en el tiempo definido, **analítico** (se analizan todas y cada una de las partes de la investigación), **de tipo explicativo no experimental** (estudio en el cual el investigador no modifica a su voluntad una o algunas de las variables del fenómeno estudiado; el aspecto fundamental de este tipo de estudio es que no se pueden asignar al azar las unidades a las diversas variantes del factor casual).

3.10 Prueba Piloto

La prueba piloto se utiliza para probar el cuestionario y los procedimientos empleados en el desarrollo del campo; también se emplea para inferir las características de población y nos permite determinar a grandes rasgos, estimaciones de parámetros como la distribución de frecuencias, la prueba de hipótesis, así como verificar la confiabilidad y validez de las preguntas.

Se utilizó una prueba piloto en la aplicación de 10 cuestionarios de los cuales los resultados fueron:

1. El número de preguntas del cuestionario se redujo de 60 a 53
2. Se modificaron 9 preguntas en cuanto a su contenido y redacción, ya que presentaban dificultad para su comprensión
3. En algunas preguntas se modificaron las opciones de respuesta de 5 a 3.
4. El tiempo promedio para contestar el cuestionario fue aproximadamente entre 8 a 10 minutos.

3.11 Validez y confiabilidad (X)

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretenda medir. La validez es una cuestión compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplique.

Kerlinger (1979, pag. 138) plantea la siguiente pregunta respecto a la validez: ¿Está usted midiendo lo que usted cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, no lo es.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta. Generalmente se tiene un grado de error; desde luego, se trata de que ese error sea el menor posible.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, que pueden oscilar entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a 0, hay menor error en la medición.

En el presente trabajo de investigación, el desarrollo de la prueba de confiabilidad y validez estuvo apoyado en el método de Cronbach, el cual está sustentado en la fórmula de varianza total y varianza de error, y en el procedimiento de prueba y contraprueba. Ésta se utilizó en cinco ocasiones con diferentes grupos de personas, tiempos o momentos y circunstancias para desarrollar un estudio analógico entre los resultados obtenidos en las diferentes corridas.

El procedimiento se realizó con el paquete SPSS (Statistics Package Social Science) versión 10.0 para Windows.

La manera en que se llevó a cabo este estudio consistió en diseñar el cuestionario en el paquete, establecer la base de datos y, finalmente, a cada pregunta se le requirió la varianza. Al final de cada corrida se conservaban los resultados finales, y se comparaba pregunta por pregunta.

Nota (X) Las preguntas que se validaron bajo el índice de Cronbach fueron las que pertenecen al parámetro datos generales y no se incluye las corridas estadísticas por no ser objeto de la presente investigación.

3.12 Prueba de campo

Por las características de las actividades que se deben desarrollar en las operaciones de campo (aplicación del cuestionario), se requiere contar con la asistencia de un estadístico experimentado, o bien de personal técnico con amplios conocimientos en estadística y muestreo. Además es deseable que tenga experiencia en el diseño y análisis de cuestionarios.

El responsable de estas actividades debe poseer un claro sentido de organización para poder transmitirlo al personal que se enfrenta a una gran variedad de situaciones anómalas, sin que la solución a ellos se aparte de los objetivos de la encuesta.

Una vez que los empleados contestaban los cuestionarios, el suscriptor los revisaba y, en caso que alguno estuviera mal contestado, se le pedía al alumno que lo repitiera o modificara, según fuera el caso. En todos los casos, el cuestionario lo aplicó personalmente.

3.13 Tabulación

Se aplicaron 10 cuestionarios, los cuales se tabularon de una manera sencilla.

La recolección fue manual y mecánica con el auxilio de la computadora. La clasificación de las frecuencias de cada una de las respuestas se realizó con la utilización del paquete estadístico SPSS versión 10.0 para Windows (véase anexo estadístico).

3.14 Análisis estadístico aplicado

En la presente investigación utilizaremos la estadística no paramétrica para lo cual debemos partir de las siguientes consideraciones:

1. La mayoría de estos análisis no requieren supuestos acerca de la forma de la distribución poblacional. Aceptan distribuciones no normales.

2. Las variables no necesariamente deben estar medidas en un nivel por intervalos o de razón; pueden analizar datos nominales u ordinales. De hecho, si se quieren aplicar análisis no paramétricos a datos por intervalos o razón, éstos deben ser resumidos a categorías discretas (a unas cuantas). Las variables deber ser categóricas.

Una vez, definidos los términos generales de la estadística inferencial procedimos a seleccionar la herramienta (Ji cuadrada o χ^2) que elegimos para aprobar o rechazar nuestras hipótesis de trabajo.

3.14.1 Operacionalización

Definición	Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.
Se simboliza	χ^2
Hipótesis a probar	Correlacionales.
Variables involucradas	Dos. La prueba ji cuadrada no considera relaciones causales.
Nivel de medición de las variables	Nominal u ordinal (o intervalos o razón reducidas a ordinales).
Procedimiento	<p>La ji cuadrada se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es una tabla de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías.</p> <p>Un ejemplo de una tabla de contingencia se presenta en las tablas que se presentan en los anexos, en los cuales se demuestra el concepto de tabla de contingencia o tabulación cruzada. Las variables aparecen señaladas a los lados de la tabla, cada una con sus dos categorías. Se dice que se trata de una tabla de 2x2, donde cada dígito significa una variable y el valor de éste indica el número de categorías de la variable.</p>

Capítulo IV.

(Interpretación y análisis de resultados)

4.1 Clasificación de la estadística

4.2 Estadística descriptiva

Compendia o simplifica afirmaciones referentes a medidas realizadas sobre una población. Se aplica en sentido amplio a muestras que representan poblaciones a las que debería referirse en sentido estricto. Sirve para la descripción numérica de un grupo en particular.

Ninguna conclusión va mas allá del grupo descrito, y cualquier similitud con los de fuera del grupo no puede ser garantizada. Los datos describen este grupo y solamente éste.

Gran parte de la investigación en las ciencias sociales y administrativas implica la utilización de la estadística descriptiva, la cual proporciona información valiosa acerca de la naturaleza de un grupo en particular o clase. Este tipo de datos se utiliza como base para la investigación aplicada.

Este tipo de datos se utiliza como base para la investigación aplicada. En este apartado se incluyen las medidas y escalas estadísticas.

I. Datos Biográficos

Pregunta 1. La edad entre la que oscilan los directivos se distribuye de la siguiente manera: el 37.5% tiene una edad entre 41 y 50 años; en segundo término con 30.0% se encuentran los que tienen de 31 a 40 años; en tercer término el 22.5% que oscilan entre los 51 o más años y, por último, el 10.0% que tienen de 20 a 30 años.

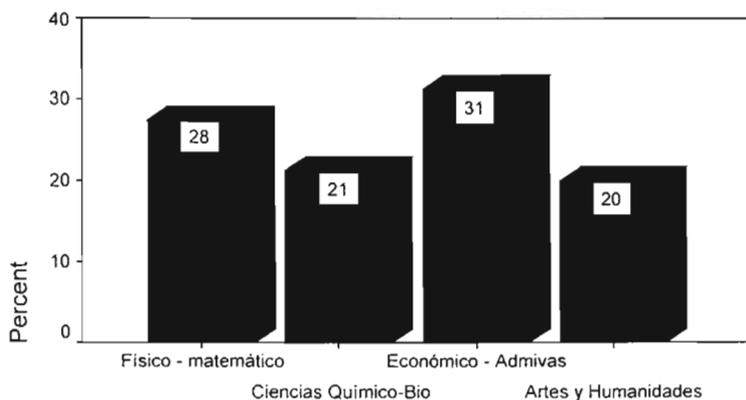
Pregunta 2. En lo referente a la distribución por género el 83.8% manifestaron pertenecer al género masculino y el 16.3% restante al femenino.

Pregunta 3. En cuanto al estado civil, un 42.5% manifestó ser casado, el 33.8% manifestó pertenecer a otro estado civil y, por último, el 23.8% manifestó ser soltero.

Pregunta 4. Un 31.3% de los directivos manifestó tener conocimientos profesionales económico-Administrativos; en segundo lugar, con 27.5%, físico-matemáticos; en tercer lugar el 21.3% en ciencias químico- biológicas y, por último, el 20.0% en artes y humanidades.

Habilidades directivas

Datos biográficos



Área de conocimiento

Gráfica 1

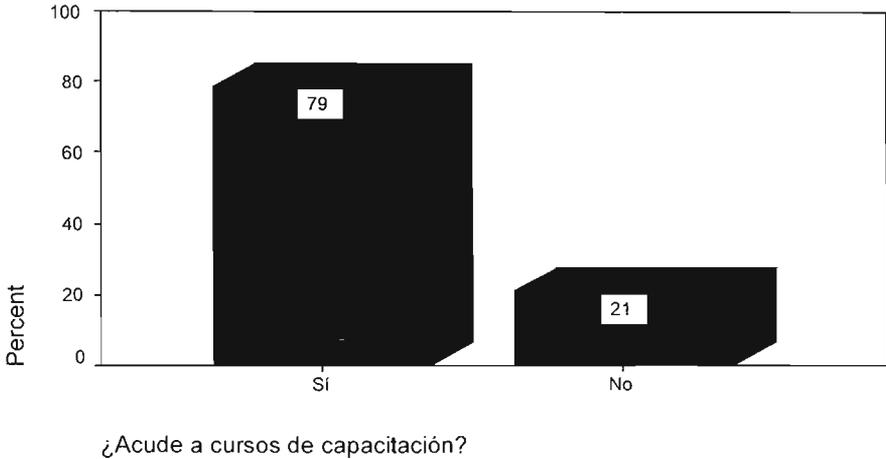
Pregunta 5. El 70% de los directivos manifestó no tener estudios de posgrado.

Pregunta 6. El 40.0% considera que es regular su dominio del idioma inglés; en segundo lugar, el 32.5% opina que es malo y, por último, el 27.5% de ellos opinó que su dominio es bueno.

Pregunta 7. Los directivos opinaron con un 78.8% que sí acuden a cursos de capacitación regularmente mientras que el 21.3% manifestó que no.

Habilidades directivas

Datos biográficos



Gráfica 2

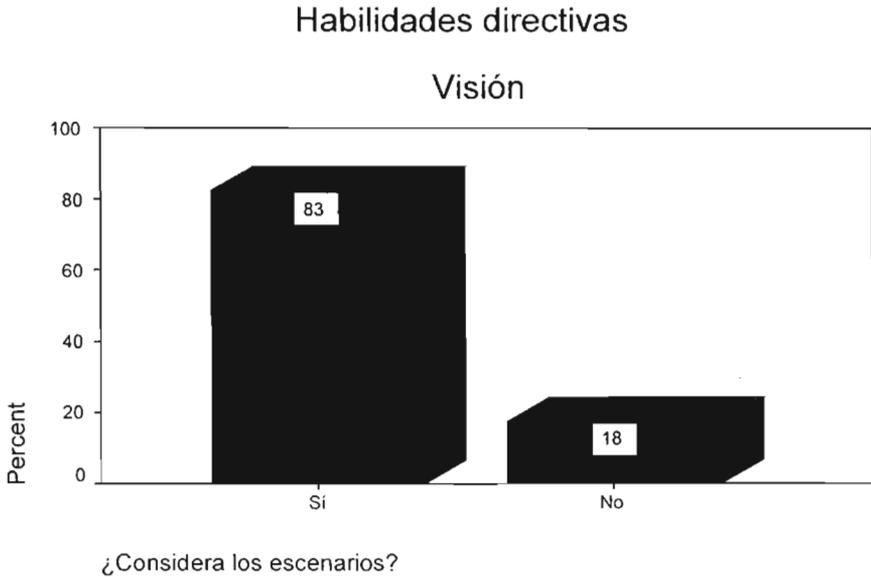
Pregunta 8. El 58.8% considera que es bueno su dominio de la informática; en segundo lugar, el 31.3% opinó que es regular y, por último, el 10.0% manifestó que es malo.

Pregunta 9. El 52.5% de ellos afirmó que labora en el sector servicios; en segundo lugar en el sector industrial trabaja un 36.3% y, por último, con 11.3%, en el agropecuario.

Pregunta 10. Con respecto al puesto jerárquico que ocupan, el 55.0% manifestó tener un puesto de mando medio; en segundo lugar, con 27.5%, un nivel directivo y, por último, el 17.5% manifestó ocupar un puesto de gerente.

II. Visión

Pregunta 11. El 82.5% opinó que sí considera todos los escenarios en la toma de decisiones, mientras que el 17.5% manifestó que no.



Gráfica 3

Pregunta 12. El 58.8% manifestó que siempre involucran todos los factores clave en su decisión; en segundo lugar el 25.0% opinó que casi siempre y, por último, el 16.3% opinó que nunca.

Pregunta 13. El 86.3% sí evalúa la relación costo-beneficio en su toma de decisiones, mientras que el 13.8% opinó que no.

Pregunta 14. 73.8% de los directivos opinaron que frecuentemente han aprovechado las oportunidades que se les han presentado; en segundo lugar el 23.8% de ellos opinaron que regularmente y, por último, el 2.5% manifestó que nunca.

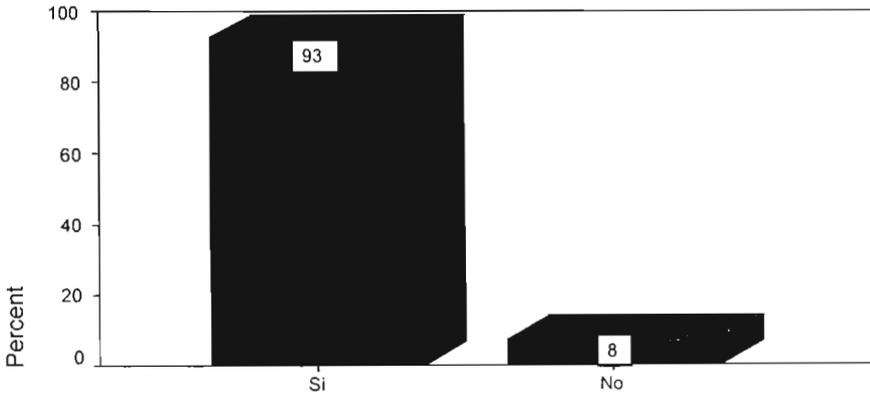
Pregunta 15. El 68.8% opinó que frecuentemente considera los datos históricos y los antecedentes; en segundo lugar el 25.0% manifestó que regularmente y, por último 6.3% contestó que nunca.

Pregunta 16. 88.8% de los directivos opinó que sí se adapta al cambio mientras que el 11.3% manifestó que no.

Pregunta 17. 92.5% de los encuestados manifestó que sí identifica sus fortalezas y debilidades, en tanto que el 7.5% que opinó que no.

Habilidades directivas

Visión



¿Identifica sus fortalezas y debilidades?

Gráfica 4

Pregunta 18. Sí le generó alguna ventaja la toma de decisiones al 55.0% de los directivos, mientras que el 45.0% restante opinó que no.

III. Confianza

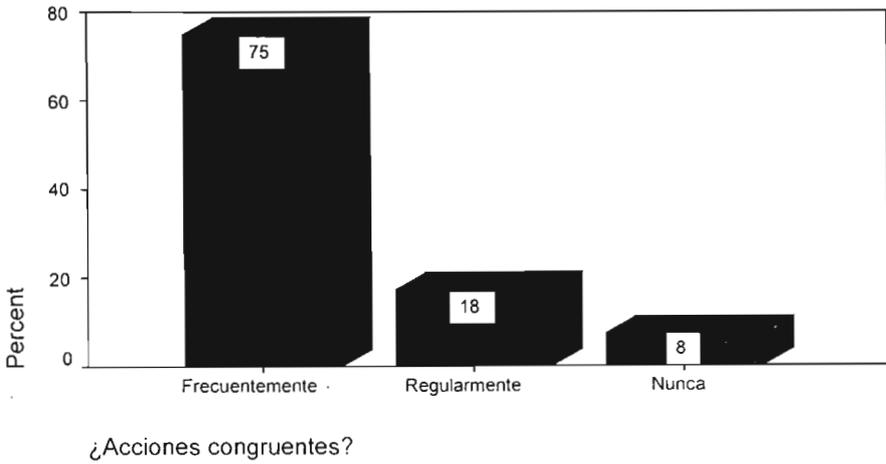
Pregunta 19. El 63.8% opinó que siempre es firme en sus decisiones; en segundo lugar el 21.3% manifestó que casi siempre y, por último, el 15.0% contestó que nunca.

Pregunta 20. 91.3% opinó que sí es seguro cuando se expresa mientras que el restante 8.8% indicó que no.

Pregunta 21. Con respecto a si sus acciones son congruentes, el 75.0% opinó que frecuentemente; en segundo lugar el 17.5% indicó que regularmente y, por último, el 7.5% manifestó que nunca.

Habilidades directivas

Confianza

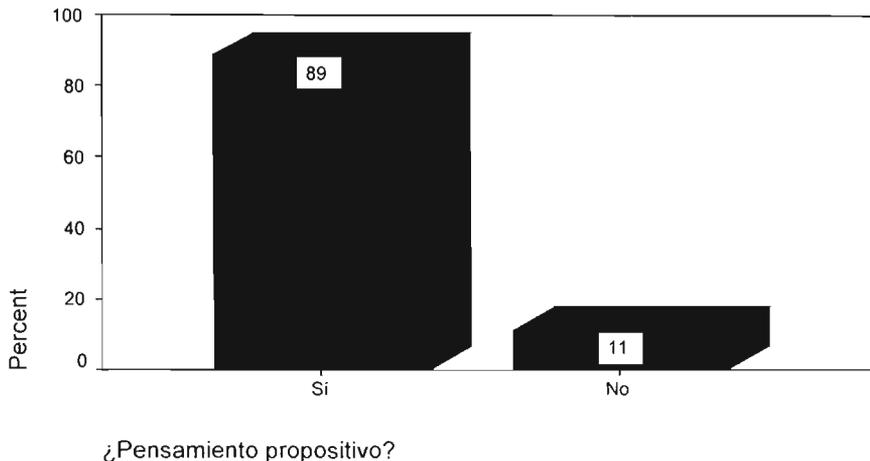


Gráfica 5

Pregunta 22. Respecto a si tiene un pensamiento positivo, el 88.8% opinó que si, y el 11.3% manifestó que no.

Habilidades directivas

Confianza



Gráfica 6

Pregunta 23. Con respecto a si cumple con lo que promete, el 85.0% opinó que si, mientras que el 15.0% indicó que no.

Pregunta 24. El 81.3% manifestó que no abusa de la confianza de los demás, y el 18.8% opinó que si.

Pregunta 25. 53.8% de los directivos considera que nunca es introvertido; en segundo lugar, el 26.3% opinó que casi siempre y, por último, el 20.0% manifestó que siempre.

Pregunta 26. 93.8% considera que si vive de acuerdo con su filosofía, mientras que el 6.3% manifiesta que no.

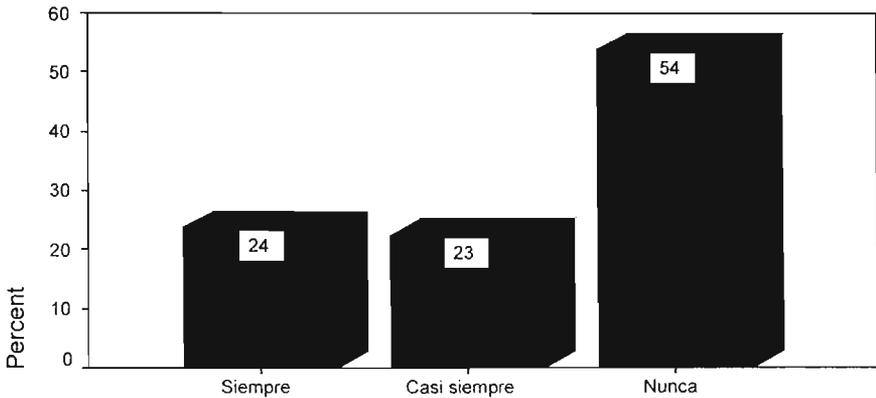
IV. Compromiso

Pregunta 27. Con respecto a si trabaja por un objetivo común, el 85.0% manifestó que sí, mientras que el restante 15.0% indicó que no.

Pregunta 28. En lo referente a si actúa bajo el lema "yo gano-tú pierdes" el 53.8% opinó que nunca; en segundo lugar, el 23.8% manifestó que siempre y, por último, el 22.5% indicó que casi siempre.

Habilidades directivas

Compromiso



¿Actúa bajo el lema de G/P

Gráfica 7

Pregunta 29. El 73.8% de los directivos manifestó que no reprime su libertad mientras que el 26.3% indicó que sí.

Pregunta 30. El 67.5% considera que sí es previsor, y el 32.5% opinó que no.

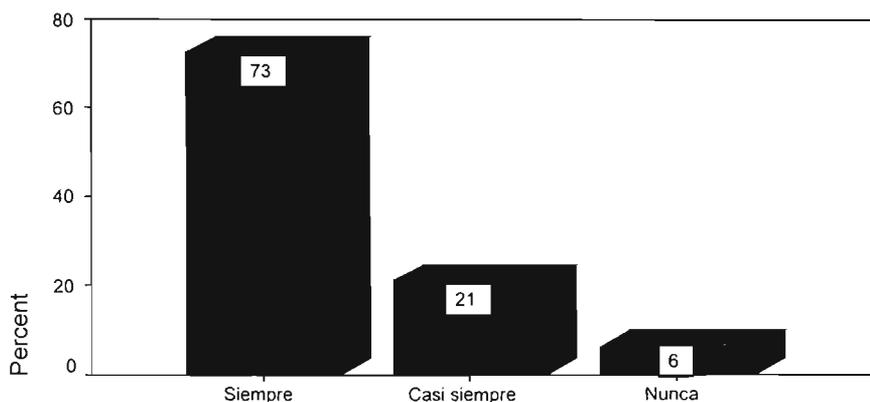
Pregunta 31. En lo referente a si teme al fracaso, ridículo o al que dirán, el 41.3% opinó que nunca; en segundo lugar manifestaron que siempre el 37.5% y, por último, el 21.3% indicó que casi siempre.

Pregunta 32. Con respecto a si es puntual, el 83.8% opinó que sí, mientras que el 16.3% manifestó que no.

Pregunta 33. En lo referente a si brinda seguimiento a conflictos que se le presentan, el 72.5% consideró que siempre; en segundo lugar el 21.3% manifestó que casi siempre y, por último, el 6.3% indicó que nunca.

Habilidades directivas

Compromiso



¿Brinda seguimiento a conflictos?

Gráfica 8

Pregunta 34. A la pregunta de si reconocían y distinguían a quien lo merecía, 73.8% de los directivos contestaron que sí mientras que el 26.3% respondieron que no.

Pregunta 35. 65.0% de los directivos opinó que siempre trata de fortalecer el trabajo en equipo, el 28.8% indicó que casi siempre y el 6.3% opinó que nunca.

V. Objetividad

Pregunta 36. Con respecto a si sus decisiones están sustentadas en rumores o supuestos, 70.0% opinó que nunca, 22.5% casi siempre y el restante 7.5% manifestó que siempre.

Pregunta 37. En lo referente a si sustenta sus decisiones en sentimientos o emociones, el 88.8% consideró que no mientras que el 11.3% indicó que sí.

Pregunta 38. El 80.0% de los directivos manifestó que sí se deja influir por prejuicios, mientras que el 20.0% que opinó que no.

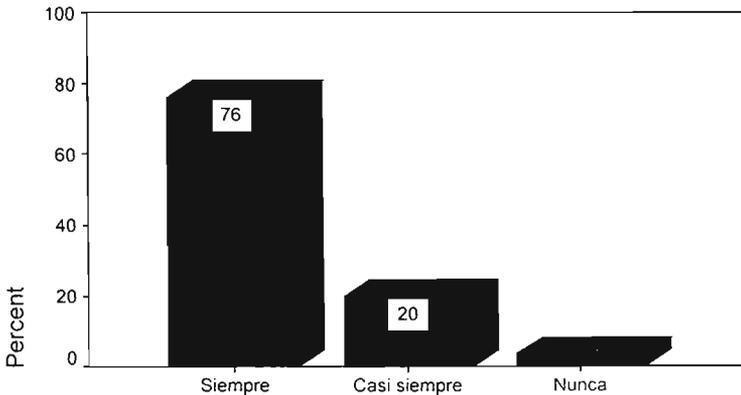
Pregunta 39. En lo referente a si aceptan algo sin verificarlo el 75.0% manifestó que sí con respecto al 25.0% que opinó que no.

Pregunta 40. El 71.3% de los directivos opinó que sí ha perdido el rumbo, meta u objetivo, con respecto al 28.8% que manifestó que no.

Pregunta 41. En cuanto a si mide sus éxitos y fracasos, 76.3% opinó que siempre, 20.0% casi siempre y 3.8% nunca.

Habilidades directivas

Objetividad



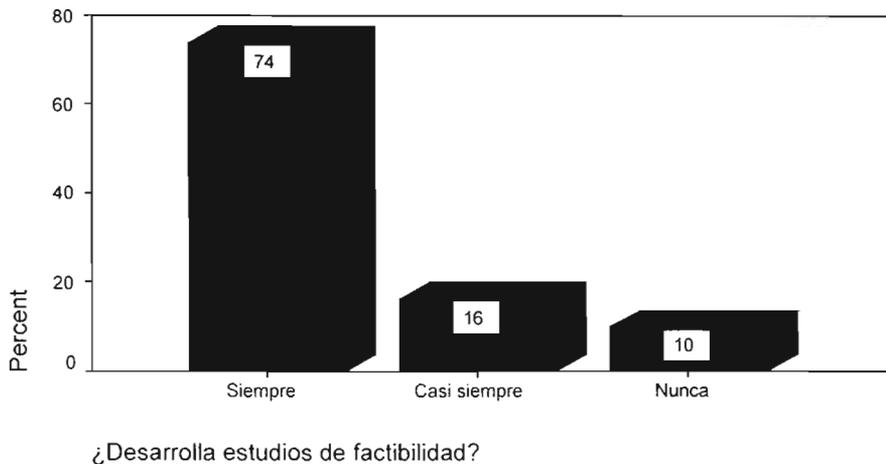
¿Mide sus éxitos?

Gráfica 9

Pregunta 42. El 73.8% manifestó que siempre desarrolla estudios de factibilidad, el 16.3% casi siempre y el 10.0% nunca.

Habilidades directivas

Objetividad



Gráfica 10

Pregunta 43. El 82.5% opinó que sus decisiones si están sujetas por compadrazgo y el 17.5% restante manifestó que no.

Pregunta 44. El 42.5% de los directivos manifestó estar entre los 41 y 60% aciertos laborales; 26.3% entre los 61 y 80%; 22.5% entre 81 y 100% y, por último, 8.8% de ellos opinaron estar entre los 21 y 40%.

VI. Proactividad

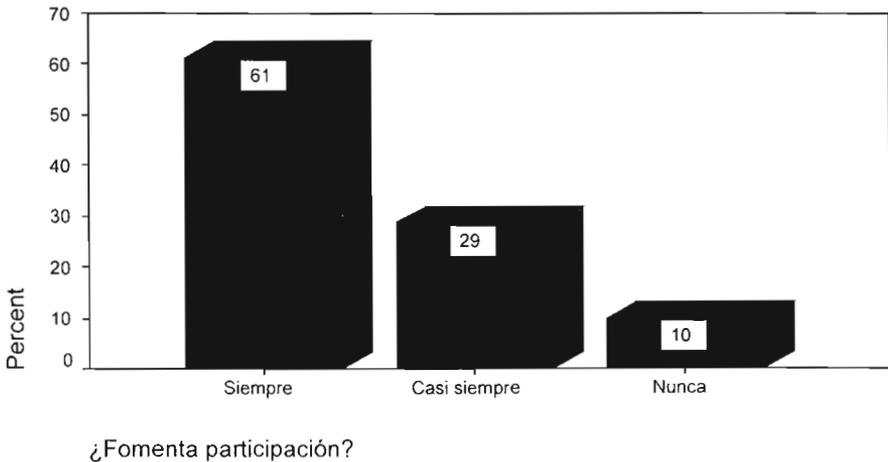
Pregunta 45. En lo referente a ser oportuno en aplicar las medidas necesarias, el 52.5% contestó que regularmente, el 32.5% frecuentemente y el 15.0% indicó que nunca.

Pregunta 46. Con respecto a si fomenta la motivación, el 55.0% considera que siempre, el 33.8% casi siempre y el restante 11.3% opinó que nunca.

Pregunta 47. Sobre si permite intervenir a los empleados en decisiones, 70.0% indicó que siempre, 25.0% casi siempre y 5.0% nunca.

Habilidades directivas

Proactividad



Gráfica 11

Pregunta 48. En lo referente a si fomenta la participación y creatividad de los empleados, el 61.3% opinó que siempre, el 28.8% casi siempre y un 10.0% manifestó que nunca.

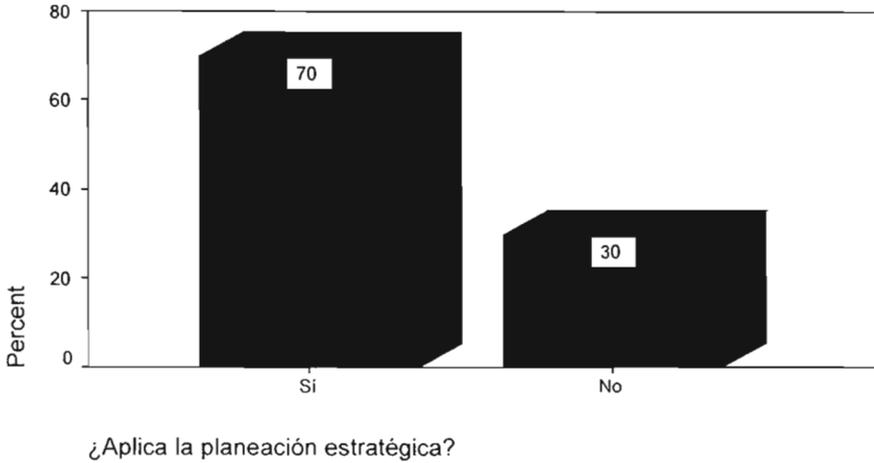
Pregunta 49. Con respecto a si genera expectativas objetivas entre los empleados, % opinó que siempre con respecto al % casi siempre y % nunca.

Pregunta 50. En lo referente a si está al tanto de la seguridad e higiene de los empleados, el 50.0% manifestó que casi siempre, el 45.0% siempre y un 5.0% nunca.

Pregunta 51. Con respecto a si aplica la planeación estratégica, el 70.0% indicó que no, mientras que el 30.0% manifestó que sí.

Habilidades directivas

Proactividad



Gráfica 12

Pregunta 52. El 88.8% de los directivos manifestó que sí mientras que el 11.3% opinó que no.

Pregunta 53. Con respecto al nivel de confianza que tienen hacia los empleados, el 26.3% de los directivos opinaron que entre 21 y 40%; el 25.0% entre 41 y 60%; el 21.3% entre 61 y 80% ; el 17.5% manifestó que entre 1 y 21% y 10.0% opinó que entre 81 y 100.0%.

4.2.2 Estadística inferencial

Una vez resumida la muestra, el siguiente problema que se presenta es la extrapolación de los resultados a la población objeto de análisis. Para ello utilizaremos las distintas herramientas que nos ofrece la estadística inferencial, en la que pueden distinguirse dos vertientes: la paramétrica y la no paramétrica. La justificación teórica de la estadística inferencial paramétrica descansa sobre hipótesis específicas relativas al tipo de distribución de la población, usualmente se considera la distribución normal. La no paramétrica es aquella técnica que nos permiten comparar muestras y hacer inferencias o pruebas de significación sin tener que suponer normalidad en las poblaciones.

4.2.1 Prueba de hipótesis con la herramienta χ^2

El propósito de este punto es validar la hipótesis de investigación contrastando las nueve variables elegidas que corresponden a siete parámetros con la pregunta clave. Los datos se obtuvieron de las tablas de contingencia en las que las hipótesis se aprueban o se rechazan dependiendo del nivel de significación.

Operacionalización

La tabla de contingencias es el lugar donde los datos se asientan en filas y columnas correspondientes a la observación de nuestras variables con sus respectivas categorías. El coeficiente de contingencia es una variante del coeficiente Phi, en donde una de las dos variables presenta más de dos categorías.

La fuerza de la asociación que existe entre las variables nos las proporciona el índice que resulta del cruce de ellas; por ejemplo, si el valor es cero nos indica que no existe asociación entre las variables; pero si su máximo se acerca a uno existe una fuerte asociación o una asociación perfecta. De la misma forma se evalúa la V. de Cramer.

El nivel de Significación que empleamos en esta investigación fue de .05%, el cual nos indica que existe una probabilidad del .05% de que la decisión tomada sea errónea.

Por otra parte, para conocer si el directivo aborda todos los escenarios, optamos por realizar una correlación entre las siguientes variables:

Contrastación de variables

Variable dependiente	Variabes independiente
P. 11 ¿Evalúa todos los escenarios?	P7. ¿Capacita de manera sistemática y continua?
	P21. ¿Elige acciones congruentes?
	P33. ¿Realiza un seguimiento de los conflictos?
	P51. ¿Aplica la planeación estratégica?
	P17. ¿Identifica sus fortalezas y debilidades?

Por último, para poseer más argumentos que pudieran responder de una manera más significativa a nuestra hipótesis de investigación, decidimos realizar un análisis múltiple entre una variable dependiente y cinco independientes.

4.3 Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis

En el ámbito de la investigación en ciencias sociales existe una regla generalmente aceptada que consiste en establecer rangos mínimos o máximos de confianza y error. Para ello, regularmente se observan los siguientes criterios:

.95% de margen de confianza	.05% margen de error
------------------------------------	-----------------------------

Por lo tanto, y para establecer lineamientos operacionales en nuestra investigación se establecen los siguientes criterios:

1. Si la significación resultante es menor de 0.05% se rechaza H_0 .
2. Si la significación es mayor de 0.05% se acepta H_0 .
3. El coeficiente de contingencia y la V de Cramer nos indican qué tanta asociación existe entre las variables, variando sus valores en un margen de 0 y 1.
0 Nos indica que no hay asociación.
1 Nos indica que existe fuerte asociación.

La variable con la que se midieron otras variables independientes fue la pregunta núm. 18, la cual nos cuestiona lo siguiente:

Pregunta 11. ¿En la toma de decisiones considera todos los escenarios?

1. Si	2. No
-------	-------

4.4 Comportamiento de las variables

(P11) Considera los escenarios vs (P7) Capacitación continua

H⁰: Considerar todos los escenarios no tiene una relación significativa con la capacitación continua.

H¹: Considerar todos los escenarios sí tiene una relación significativa con la capacitación continua.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (χ^2): 62.88	Grados de libertad: 1
Significación: .00%	Phi o V. de Cramer: .88

Comentarios

Como la significación de 0.00% es menor que la significación de 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹. Ello nos indica que sí existe una relación significativa entre considerar a todos los escenarios para la toma de decisiones y la capacitación continua de los directivos.

Los directivos del municipio de Naucalpan que sí consideran todos los escenarios para la toma de decisiones y que se capacitan sistemáticamente representan el 78.8%, seguidos de aquellos que no consideran todos los escenarios y que no se capacitan continuamente y que representan el 17.5%.

Por otro lado, la relación entre variables es muy fuerte ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .88%.

(P11) Considera los escenarios vs (P21) Acciones congruentes.

H⁰: Considerar todos los escenarios no tiene una relación significativa con las acciones congruentes.

H¹: Considerar todos los escenarios sí tiene una relación significativa con las acciones congruentes.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (χ^2): 56.25	Grados de libertad: 2
Significación: .00%	Phi o V. de Cramer: .83

Comentarios

Como la significación de 0.00% es menor que la significación de 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹. Ello nos indica que sí existe una relación significativa entre considerar a todos los escenarios para la toma de decisiones con que los directivos asuman con congruencia sus acciones.

Los directivos del municipio de Naucalpan que sí consideran todos los escenarios para la toma de decisiones y que frecuentemente asumen una actitud congruente representan el 75.0%, seguidos de aquellos que no consideran todos los escenarios y que regularmente son congruente con sus acciones y que representan el 10.0%.

Por otro lado, la relación entre variables es muy fuerte ya que el valor del coeficiente de correlación es de .83%.

(P11) Considera los escenarios vs (P33) Seguimiento de conflictos

H⁰: Considerar todos los escenarios no tiene una relación significativa con el seguimiento de conflictos

H¹: Considerar todos los escenarios sí tiene una relación significativa con el seguimiento de conflictos

Tabla de resultados

Ji cuadrada (χ^2): 50.66	Grados de libertad: 2
Significación: .00%	Phi o V. de Cramer: .83

Comentarios

Como la significación es de 0.00% es menor que la significación de 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre considerar a todos los escenarios para la toma de decisiones y el seguimiento de conflictos por parte de los directivos.

Los directivos del municipio de Naucalpan que sí consideran todos los escenarios para la toma de decisiones y que siempre le brindan un seguimiento a los conflictos representan el 72.5%, seguidos de aquellos que no consideran todos los escenarios y que casi siempre le brindan seguimiento a los conflictos que representan el 11.3%.

Por otro lado, la relación entre variables es fuerte ya que el valor del coeficiente de correlación es de .79%.

(P11) Considera los escenarios vs (P51) Aplica la planeación estratégica

H⁰: La relación entre considerar todos los escenarios no tiene una relación significativa con la aplicación de la planeación estratégica

H¹: La relación entre considerar todos los escenarios sí tiene una relación significativa con la aplicación de la planeación estratégica

Tabla de resultados

Ji cuadrada (χ^2): 39.59	Grados de libertad: 1
Significación: .00%	Phi o V. de Cramer: .70

Comentarios

Como la significación de 0.00% es menor que la significación de 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Ello nos indica que sí existe una relación significativa entre considerar a todos los escenarios para la toma de decisiones y la aplicación de la planeación estratégica.

Los directivos del municipio de Naucalpan que sí consideran todos los escenarios para la toma de decisiones y que sí aplican la planeación estratégica representan el 70.0%, seguidos de aquellos que no consideran todos los escenarios y que no la aplican y que representan el 17.5%.

Por otro lado, la relación entre variables es fuerte ya que el valor del coeficiente de correlación es de .70%.

(P11) Considera los escenarios vs (P) Identificación de fortalezas y debilidades

H⁰: Considerar todos los escenarios no tiene una relación significativa con la identificación de fortalezas y debilidades.

H¹: Considerar todos los escenarios sí tiene una relación significativa con la identificación de fortalezas y debilidades.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (χ^2): 30.57	Grados de libertad: 1
Significación: .00%	Phi o V. de Cramer: .61

Comentarios

Como la significación de 0.00% es menor que la significación de 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹. Ello nos indica que sí existe una relación significativa entre considerar a todos los escenarios para la toma de decisiones y la identificación de las fortalezas y debilidades de los directivos.

Los directivos del municipio de Naucalpan que sí consideran todos los escenarios para la toma de decisiones y que sí identifican sus fortalezas y debilidades representan el 82.9%, seguidos de aquellos que no consideran todos los escenarios pero que sí identifican sus fortalezas y debilidades y que representan el 10.0%.

Por otro lado, la relación entre variables es fuerte ya que el valor del coeficiente de correlación es de .618%.

Capítulo V

Conclusiones

5.1 Conclusiones cuantitativas

Esta investigación representa uno de los primeros intentos para conocer las habilidades directivas que poseen los funcionarios del municipio de Naucalpan; para comprobarlo fue necesario realizar una correlación entre una variable dependiente y las independientes.

Por otra parte, y a la luz de los resultados podemos afirmar que nuestra hipótesis de investigación fue **aprobada estadísticamente**, ya que los resultados obtenidos así lo indican (Tabla A).

Además, y con el propósito de que incidan significativamente en el fortalecimiento de las habilidades directivas será necesario que los directivos hagan más énfasis en una capacitación sistemática que no solamente se oriente a cubrir compromisos contractuales, sino que se manifieste como una política que busque consolidar una nueva filosofía empresarial.

De la misma manera, consideramos que la capacitación es una actividad permanente y en constante evaluación cuya finalidad es reorientar y/o corregir las amenazas y debilidades detectadas.

Asimismo, para que la capacitación incida en las habilidades directivas, se debe evaluar el impacto de estos programas de una forma seria y responsable.

5.2 Tabla de resultados.

Número De Pregunta	X	Grados De Libertad	Significación	Índice V. Cramer Phi	Resultado*
7	62.88	1	.00	.88	A.H.I
21	56.25	2	.00	.83	A.H.I
33	50.66	2	.00	.79	A.H.I
51	39.59	1	.00	.70	A.H.I
17	30.57	1	.00	.61	A.H.I

*Significa que se aceptaron las hipótesis de investigación

5.3 Análisis por parámetro

I. Datos bibliográficos

El primer factor que destaca es el hecho de que el 83.8% de los directivos pertenecen al género masculino, seguido de los directivos que acuden regularmente a cursos de capacitación y que representan el 78.8%; en tercer lugar los directivos que no tienen estudios de posgrado y que representan el 70%; en cuarto lugar, con el 58.8%, los que consideran que es bueno su dominio de informática; en quinto lugar los que tienen un puesto de mando medio y que representan un 55.0%; en sexto lugar los que laboran en el sector servicios y representan el 52.5%; en séptimo lugar, con 42.5%, los que son casados; en octavo lugar con 40.0% los que tienen un dominio regular del idioma inglés; en noveno lugar los que tienen entre 41 a 50 años y, por último, los directivos que tienen conocimientos económico - administrativos y que representan el 37.5%.

II. Visión

El 92.5% de los directivos sí identifican sus fortalezas y debilidades; en segundo lugar los que se adaptan al cambio con el 88.8%; en tercer lugar, con 86.3%, los que sí evalúan la relación costo - beneficio en la toma de decisiones; en cuarto lugar, con el 82.5%, los que sí consideran todos los escenarios en la toma e decisiones; en quinto lugar, con 73.8%, los que frecuentemente han aprovechado las oportunidades; en sexto lugar los que frecuentemente consideran los datos históricos con el 68.8%; en séptimo lugar con el 58.8%, los que siempre involucran factores clave en su decisión y, por último, a los que sí les generó alguna ventaja la toma de decisiones con el 55.0%.

III. Confianza

El 93.8% de los directivos sí vive de acuerdo con su filosofía; en segundo lugar los que opinaron que sí es seguro cuando se expresa y representan el 91.35; en tercer lugar, con el 88.8%, los que opinaron que sí tienen un pensamiento positivo; en cuarto lugar, con el 85.0%, los que sí cumplen lo que prometen; en quinto lugar, con 81.3%, los que no abusan de la confianza de los demás; en sexto lugar los que consideran que sus acciones si son

congruentes con el 75.0%; en séptimo lugar, con 63.8%, los que siempre son firmes en sus decisiones y, por último, con el 53.8%, los que nunca son introvertidos.

IV. Compromiso

El 85.0% sí trabaja por un objetivo común; en segundo lugar, con respecto a si es puntual, el 83.8%; en tercer lugar, compartiendo el mismo porcentaje de 73.8% con los que no reprimen su libertad, los que reconocen y distinguen a quién lo merece; en cuarto lugar los que brindan seguimiento a conflictos que se le presentan con 72.5%; en quinto lugar, con 67.5%, los que consideran que sí son previsores; en sexto lugar los que siempre tratan de fortalecer el trabajo en equipo con 65.0%; en séptimo lugar los que actúan bajo el lema "yo gano – tú pierdes" con el 53.8% y, por último, los que temen al fracaso, ridículo o al que dirán con el 41.3%.

V. Objetividad

El 88.8% de los directivos sí sustenta sus decisiones en sentimientos y emociones; en segundo lugar están aquellas cuyas decisiones están sujetas por compadrazgo con el 82.5%; en tercer lugar, con 80.0%, los que se dejan influir por prejuicios; en cuarto lugar los que miden sus éxitos y fracasos y representan el 76.3%; en quinto lugar los que aceptan sin verificar con el 75.0%; en sexto lugar los que desarrollan estudios de factibilidad con 73.8%; en séptimo lugar los que han perdido el rumbo, meta u objetivo con 71.3%; en octavo lugar aquellos cuyas decisiones nunca están sustentadas en rumores o supuestos y que representa el 70.0% y, por último, los que han tenido entre 41 y 60% aciertos laborales y representan el 42.5% de los directivos.

VI. Proactividad

El 88.8% de los directivos manifiesta que si confronta la planeación con los resultados; en segundo lugar, compartiendo un porcentaje del 70% están los directivos que si permiten que intervengan sus empleados en la toma de decisiones y los que no aplican la planeación estratégica; en tercer lugar los que siempre fomentan la participación y creatividad de los empleados; en cuarto lugar los que siempre fomentan la motivación con 55.0%; en quinto lugar, con 52.5%, los que regularmente aplican las medidas necesarias; en sexto lugar los

que casi siempre están al tanto de la seguridad e higiene de los empleados con el 50.0%; en séptimo lugar los que siempre genera expectativas objetivas entre los empleados y, por último, el porcentaje del nivel de confianza de los directivos hacia sus empleados (21.0 a 40.0%) con el 26.3%.

1. Por el objetivo planteado:

¿Cuál es el perfil del empresario y directivo que se dará a conocer en asociaciones y cámaras?

5.4 Perfil

5.4.1 Características deseadas

Habilidad	Atributo por prioridad
Emprendedor	1.
Innovación	2.
Creatividad	3.
Con Iniciativa	4.
Extrovertido	5.
Visionario	6.
Inteligencia Emocional	7.
Seguridad de si mismo	8.
Integridad	9.
Entusiasta	10.
Empatía	11.
Social	12.
Experiencia	13.
Responsabilidad de Poder	14.
Capacidad de Planear	15.
Paciencia	16.
Honestidad	17.
Apertura al Cambio	18.
Capacidad de comunicación	19.

Habilidad	Atributo
Amor a sus semejantes.	1
Prudencia	2
Humildad	3
Fortaleza	4
Deseo de logro	5
Tenacidad	6
Justicia	7
Excelencia	8

5.4.2 Conductas sugeridas

¿Elaborarlo e integrarlo en las conclusiones?

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Al delegar autoridad, se logra un crecimiento en la empresa, porque a si los jefes no pierden tiempo, y atiende cosas con mayor relevancia. Y se puede obtener una mayor calidad del trabajo de los subordinados.</p> <p>Comprensión clara de las repercusiones que tienen las tareas que a cada quien le corresponden realizar.⁴²</p>	<p>Si a una persona que se le delega no sabe, es obligación del jefe enseñarle. Y si no lo hace el jefe debe enseñarle como hacerlo, es pérdida de tiempo. Se puede llegar al extremo en que al empleado no le importe lo que le diga su jefe, entonces la consecuencia será despedirlo.</p> <p>Al delegar se confía responsabilidad y autoridad, se estimula el ego de los empleados, esto puede ser contraproducente, se pueden sentir demasiado importantes, olvidando la productividad.</p>

⁴² BREHM Brecha Mauricio. Los Nuevos Senderos da la Dirección de Personal. IPADE, México 1995. P158

<p>En el trabajo en equipo las decisiones son más ponderadas, más inteligentes.</p> <p>Cualquiera de los colaboradores, puede ser gerente en el futuro.</p> <p>En ausencia del gerente cualquiera puede suplirlo.⁴³</p>	<p>Algunos piensan que se les resta autoridad a los jefes o gerentes.</p>
<p>Al motivar el personal se canaliza el personal al logro de objetivos y metas.</p>	<p>El personal se puede acostumbrar a ella, por lo tanto si no hay motivación no hay productividad.</p>
<p>El escuchar a lo demás, le servirá al empresario o gerente, para darse cuenta que es lo que esta pasando en su empresa, cuales son la inquietudes de los subordinados.</p> <p style="text-align: center;">VENTAJAS</p>	<p>Si la persona no esta seguro de si mismo se puede dejar influenciar por los comentarios, de otro.</p> <p style="text-align: center;">DESVENTAJAS</p>
<p>Los pronósticos son una herramienta, reducir la incertidumbre del pasado, por ejemplo para estar preparados en una devaluación, inflación, etc.</p>	<p>Hay que recordar que los pronósticos son erróneos y pueden fallar.</p>
<p>Para tomar decisiones acertadas,</p>	<p>Como ser humano se puede equivocar en un decisión que pueda repercutir de manera negativa.</p>
<p>Innovar, siempre estar a la vanguardia sacando nuevos productos.</p>	<p>Puede ser costoso</p>

⁴³ SERVITJE Roberto. Bimbo Estrategia del Éxito empresarial. Ed.Prentice Hall México.2003. P.127

Bibliografía

1. Bolles, C. Robert. "Teoría de la motivación". Editorial Trillas. México 2002. Páginas, 570.
2. Carranza, Palacios Antonio. "Administración: un enfoque integral". Editorial Limusa. México 1986. Páginas 139.
3. Cofer, C.N. & Appley, M.H. "Psicología de la motivación" (teoría e investigación). Editorial Trillas. México 2003. Páginas, 888.
4. Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración". Editorial Mc Graw Hill. México 1998. Páginas, 880.
5. Davis, Keith & Newstrom W. John. "Comportamiento humano en el trabajo" Mc Graw Hill. México, 1999. Páginas, 647.
6. Durbin, J. Andrew. "Fundamentos de comportamiento organizacional". Editorial Thomson. México 2003. Páginas, 359.
7. Fiedler, E. Fred & Chemers, M. Martin. "Liderazgo y administración efectiva". Editorial Trillas. México, 2001. Páginas, 181.
8. Fournies, Ferdinand. "Técnicas de dirección de personal". Editorial Mc Graw Hill. México, 1990. Páginas 206.
9. González, Martín y Olivares Socorro. "Comportamiento organizacional" (un enfoque latinoamericano) Editorial CECSA. México, 1999. Páginas, 344.
10. Gordon, R. Judith. "Comportamiento organizacional". Editorial Prentice Hall. México, 1996. Páginas 762.
11. Hellriegel, Solum, Woodman. "Comportamiento organizacional". Editorial Thomson. México, 1998. Páginas 635.

12. Hunt, W. John. "La dirección de personal en la empresa" (Guía sobre el comportamiento en las organizaciones). Editorial Mc Graw Hill. México 1993. Páginas, 295.
13. Ivancevich, Donnely Gibson. "Las organizaciones" Editorial Mc Graw Hill. México, 1997. Páginas, 908.
14. Kinicky, Angelo & Kleitner, Robert. "Comportamiento organizacional". Editorial. Mc Graw Hill. México 2003. Páginas, 469.
15. Koestenbaum, Peter. "Liderazgo" (La grandeza interna). Editorial Pearson. México 1999. Páginas, 367.
16. Koontz, Harold & Weihrich Heinz. "Administración" (una perspectiva global). Editorial Mc Graw Hill. México, 1998. Páginas. 796.
17. Mankeliunas, V. Mateo. "Psicología de la motivación" Editorial Trillas. México, 2001. Páginas, 450.
18. Muchinsky, M. Paul. "Psicología aplicada al trabajo ". Editorial Thomson. México 1993. Páginas 503.
19. Münch, Galindo Lourdes. "Más allá de la excelencia y de la calidad total". Editorial Trillas, México, 2002. Páginas, 315.
20. Paquín, Michel. "El trabajo (su distribución en las organizaciones. motivación y rendimiento control y productividad)". Editorial. Trillas. México 1993. Páginas, 223.
21. Robbins, P. Stephen. " El comportamiento organizacional". Editorial Prentice Hall. México 1998. Páginas
22. Robbins, P. Stephen. "Fundamentos de comportamiento organizacional" Editorial Pearson. México 1997. Páginas, 313.

23. Sherman, W. Arthur & Bohlander, W. George. "Administración de los recursos humanos". Grupo Editorial iberoamericana. México, 1994. Páginas 645.
24. Siliceo, A. Alfonso, Casares A. David, González M. José Luis. "Liderazgo, valores y cultura organizacional". Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Páginas, 220.
25. Soto, Eduardo. "Comportamiento organizacional" (impacto de las emociones). Editorial Thomson. México, 1997. Páginas 252.
26. Terry & Franklin. "Principios de administración". Editorial CECSA. México 1990. Páginas, 748.
27. Tyson, Shaun & York, Alfred. "Administración de personal". Editorial Trillas. México, 1998. Páginas 348.
28. Vroom, H. Víctor & Deci, L. Edward. "Motivación y alta dirección" Editorial Trillas. México, 1999. Páginas, 367.

ANEXOS

ESTADÍSTICOS

ANEXOS

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Statistics

		Edad	Género	Estado civil	Área de conocimiento	Estudios de Posgrado
Valid		80	80	80	80	80
Missing		0	0	0	0	0
Mean		2.7250	1.1625	2.1000	2.4375	1.7000
Error of Mean		.1037	4.151E-02	8.457E-02	.1230	5.156E-02
Median		3.0000	1.0000	2.0000	3.0000	2.0000
Mode		3.00	1.00	2.00	3.00	2.00
Standard Deviation		.9274	.3712	.7564	1.1006	.4611
Variance		.8601	.1378	.5722	1.2112	.2127
Range		3.00	1.00	2.00	3.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		4.00	2.00	3.00	4.00	2.00
N		218.00	93.00	168.00	195.00	136.00

Statistics

		Dominio del inglés	¿Acude a cursos de capacitación?	¿Dominio de informática	¿Sector donde labora?	Puesto jerárquico
Valid		80	80	80	80	80
Missing		0	0	0	0	0
Mean		2.0500	1.2125	1.5125	2.4125	2.3750
Error of Mean		8.697E-02	4.602E-02	7.546E-02	7.691E-02	8.601E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	3.00	3.00
Standard Deviation		.7779	.4117	.6749	.6879	.7693
Variance		.6051	.1695	.4555	.4733	.5918
Range		2.00	1.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
N		164.00	97.00	121.00	193.00	190.00

Statistics

		¿Considera los escenarios?	¿Involucra los factores clave?	¿Evalúa costo - beneficio?	¿Aprovechó oportunidades?	¿Considera datos históricos?
Valid		80	80	80	80	80
Missing		0	0	0	0	0
Mean		1.1750	1.5750	1.1375	1.2875	1.3750
Error of Mean		4.275E-02	8.490E-02	3.875E-02	5.680E-02	6.745E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Standard Deviation		.3824	.7593	.3465	.5080	.6033
Variance		.1462	.5766	.1201	.2581	.3639
Range		1.00	2.00	1.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	2.00	3.00	3.00
N		94.00	126.00	91.00	103.00	110.00

Statistics

	¿Se adapta al cambio?	¿Identifica sus fortalezas y debilidades?	¿La T.D. Género ventajas?	¿Es firme en sus decisiones?	¿Es seguro en su expresión?
Valid	80	80	80	80	80
Missing	0	0	0	0	0
Mean	1.1125	1.0750	1.4500	1.5125	1.0875
Standard Error of Mean	3.555E-02	2.963E-02	5.597E-02	8.343E-02	3.179E-02
Median	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Standard Deviation	.3180	.2651	.5006	.7462	.2843
Variance	.1011	7.025E-02	.2506	.5568	8.085E-02
Range	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
N	89.00	86.00	116.00	121.00	87.00

Statistics

	¿Acciones congruentes?	¿Pensamiento propositivo?	¿Cumple lo que promete?	¿Abusa de la confianza?	¿Es introvertido?
Valid	80	80	80	80	80
Missing	0	0	0	0	0
Mean	1.3250	1.1125	1.1500	1.8125	2.3375
Standard Error of Mean	6.838E-02	3.555E-02	4.017E-02	4.391E-02	8.885E-02
Median	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	3.0000
Mode	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00
Standard Deviation	.6116	.3180	.3593	.3928	.7947
Variance	.3741	.1011	.1291	.1543	.6315
Range	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00
N	106.00	89.00	92.00	145.00	187.00

Statistics

	¿Vive de acuerdo a su filosofía?	¿Trabaja por objetivos comunes?	¿Actúa bajo el lema de G/P	¿Reprime la libertad?	¿Es previsor?
Valid	80	80	80	80	80
Missing	0	0	0	0	0
Mean	1.0625	1.1500	2.3000	1.7375	1.3250
Standard Error of Mean	2.723E-02	4.017E-02	9.312E-02	4.950E-02	5.270E-02
Median	1.0000	1.0000	3.0000	2.0000	1.0000
Mode	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00
Standard Deviation	.2436	.3593	.8329	.4428	.4713
Variance	5.934E-02	.1291	.6937	.1960	.2222
Range	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
N	85.00	92.00	184.00	139.00	106.00

Statistics

	¿Teme al fracaso?	¿Es puntual?	¿Brinda seguimiento a conflictos?	¿Reconoce y distingue a empleados?	¿Fortalece trabajo en equipo?
Valid	80	80	80	80	80
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.0375	1.1625	1.3375	1.2625	1.4125
Standard Error of Mean	9.975E-02	4.151E-02	6.643E-02	4.950E-02	6.819E-02
Median	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Standard Deviation	.8922	.3712	.5941	.4428	.6099
Variance	.7960	.1378	.3530	.1960	.3720
Range	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00
Sum	163.00	93.00	107.00	101.00	113.00

Statistics

	¿Decisiones en función de rumores?	¿Decisiones en función de emociones?	¿Se deje influir por prejuicios?	¿Acepta sin verificar?	¿Alguna vez perdió rumbo?
Valid	80	80	80	80	80
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.6250	1.8875	1.2000	1.2500	1.2875
Standard Error of Mean	6.975E-02	3.555E-02	4.500E-02	4.872E-02	5.092E-02
Median	3.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Standard Deviation	.6239	.3180	.4025	.4357	.4555
Variance	.3892	.1011	.1620	.1899	.2074
Range	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Sum	210.00	151.00	96.00	100.00	103.00

Statistics

	¿Mide sus éxitos?	¿Desarrolla estudios de factibilidad?	¿Decisiones por comparación?	¿Índice de aciertos laborales?	¿Aplicación de medidas oportunas?
Valid	80	80	80	80	80
Missing	0	0	0	0	0
Mean	1.2750	1.3625	1.1750	3.6250	1.8250
Standard Error of Mean	5.893E-02	7.387E-02	4.275E-02	.1043	7.500E-02
Median	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	2.0000
Mode	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00
Standard Deviation	.5271	.6607	.3824	.9329	.6708
Variance	.2778	.4366	.1462	.8703	.4500
Range	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Maximum	3.00	3.00	2.00	5.00	3.00
Sum	102.00	109.00	94.00	290.00	146.00

Statistics

	¿Fomenta la motivación?	¿Intervienen los empleados en decisiones?	¿Fomenta participación?	¿Genera expectativas?	¿Conocimiento de higiene y seguridad?
Valid	80	80	80	80	80
Missing	0	0	0	0	0
Mean	1.5625	1.3500	1.4875	1.3250	1.6000
Error of Mean	7.722E-02	6.439E-02	7.546E-02	5.270E-02	6.560E-02
Median	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Standard Deviation	.6907	.5759	.6749	.4713	.5868
Variance	.4771	.3316	.4555	.2222	.3443
Range	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
N	125.00	108.00	119.00	106.00	128.00

Statistics

	¿Aplica la planeación estratégica?	¿Confronta planeación-re resultados?	¿Nivel de confianza a los empleados?
Valid	80	80	80
Missing	0	0	0
Mean	1.3000	1.1125	2.8000
Error of Mean	5.156E-02	3.555E-02	.1394
Median	1.0000	1.0000	3.0000
Mode	1.00	1.00	2.00
Standard Deviation	.4611	.3180	1.2468
Variance	.2127	.1011	1.5544
Range	1.00	1.00	4.00
Minimum	1.00	1.00	1.00
Maximum	2.00	2.00	5.00
N	104.00	89.00	224.00

Frequency Table

Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 a 30 años	8	10.0	10.0	10.0
	31 a 40 años	24	30.0	30.0	40.0
	41 a 50 años	30	37.5	37.5	77.5
	51 o más	18	22.5	22.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	67	83.8	83.8	83.8
	Femenino	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soltero	19	23.8	23.8	23.8
	Casado	34	42.5	42.5	66.3
	Otro	27	33.8	33.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Área de conocimiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Físico - matemático	22	27.5	27.5	27.5
	Ciencias Químico-Biológicas	17	21.3	21.3	48.8
	Económico - Admivas	25	31.3	31.3	80.0
	Artes y Humanidades	16	20.0	20.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Estudios de Posgrado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	24	30.0	30.0	30.0
	No	56	70.0	70.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Dominio del inglés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	22	27.5	27.5	27.5
	Regular	32	40.0	40.0	67.5
	Maló	26	32.5	32.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Acude a cursos de capacitación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	63	78.8	78.8	78.8
	No	17	21.3	21.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Dominio de informática

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	47	58.8	58.8	58.8
	Regular	25	31.3	31.3	90.0
	Malo	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Sector donde labora?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agropecuario	9	11.3	11.3	11.3
	Industrial	29	36.3	36.3	47.5
	Servicios	42	52.5	52.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Puesto jerárquico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Accionista	14	17.5	17.5	17.5
	Directivo	22	27.5	27.5	45.0
	Mando medio	44	55.0	55.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Considera los escenarios?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	66	82.5	82.5	82.5
	No	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Involucra los factores clave?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	47	58.8	58.8	58.8
	Casi siempre	20	25.0	25.0	83.8
	Nunca	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Evalúa costo - beneficio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	69	86.3	86.3	86.3
	No	11	13.8	13.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Aprovechó oportunidades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	59	73.8	73.8	73.8
	Regularmente	19	23.8	23.8	97.5
	Nunca	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Considera datos históricos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	55	68.8	68.8	68.8
	Regularmente	20	25.0	25.0	93.8
	Nunca	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Se adapta al cambio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	71	88.8	88.8	88.8
	No	9	11.3	11.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Identifica sus fortalezas y debilidades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	74	92.5	92.5	92.5
	No	6	7.5	7.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿La T.D. Género ventajas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	44	55.0	55.0	55.0
	No	36	45.0	45.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Es firme en sus decisiones?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	51	63.8	63.8	63.8
	Casi siempre	17	21.3	21.3	85.0
	Nunca	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Es seguro en su expresión?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	73	91.3	91.3	91.3
	No	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Acciones congruentes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	60	75.0	75.0	75.0
	Regularmente	14	17.5	17.5	92.5
	Nunca	6	7.5	7.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Pensamiento propositivo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	71	88.8	88.8	88.8
	No	9	11.3	11.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Cumple lo que promete?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	68	85.0	85.0	85.0
	No	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Abusa de la confianza?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	15	18.8	18.8	18.8
	No	65	81.3	81.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Es introvertido?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	16	20.0	20.0	20.0
	Casi siempre	21	26.3	26.3	46.3
	Nunca	43	53.8	53.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Vive de acuerdo a su filosofía?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	75	93.8	93.8	93.8
	No	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Trabaja por objetivos comunes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	68	85.0	85.0	85.0
	No	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Actúa bajo el lema de G/P

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	19	23.8	23.8	23.8
	Casi siempre	18	22.5	22.5	46.3
	Nunca	43	53.8	53.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Reprime la libertad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	21	26.3	26.3	26.3
	No	59	73.8	73.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Es previsor?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	54	67.5	67.5	67.5
	No	26	32.5	32.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Teme al fracaso?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	30	37.5	37.5	37.5
	Casi siempre	17	21.3	21.3	58.8
	Nunca	33	41.3	41.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Es puntual?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	67	83.8	83.8	83.8
	No	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Brinda seguimiento a conflictos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	58	72.5	72.5	72.5
	Casi siempre	17	21.3	21.3	93.8
	Nunca	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Reconoce y distingue a empleados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	59	73.8	73.8	73.8
	No	21	26.3	26.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Fortalece trabajo en equipo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	52	65.0	65.0	65.0
	Casi siempre	23	28.8	28.8	93.8
	Nunca	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Decisiones en función de rumores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	6	7.5	7.5	7.5
	Casi siempre	18	22.5	22.5	30.0
	Nunca	56	70.0	70.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Decisines en función de emociones?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	9	11.3	11.3	11.3
	No	71	88.8	88.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Se deje influir por prejuicios?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	64	80.0	80.0	80.0
	No	16	20.0	20.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Acepta sin verificar?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	60	75.0	75.0	75.0
	No	20	25.0	25.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Alguna vez perdió rumbo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	57	71.3	71.3	71.3
	No	23	28.8	28.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Mide sus éxitos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	61	76.3	76.3	76.3
	Casi siempre	16	20.0	20.0	96.3
	Nunca	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Desarrolla estudios de factibilidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	59	73.8	73.8	73.8
	Casi siempre	13	16.3	16.3	90.0
	Nunca	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Decisiones por compadrazgo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	66	82.5	82.5	82.5
	No	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Índice de aciertos laborales?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-40%	7	8.8	8.8	8.8
	41 a 60%	34	42.5	42.5	51.3
	61 a 80%	21	26.3	26.3	77.5
	81 a 100%	18	22.5	22.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Aplicación de medidas oportunas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frecuentemente	26	32.5	32.5	32.5
	Regularmente	42	52.5	52.5	85.0
	Nunca	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Fomenta la motivación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	44	55.0	55.0	55.0
	Casi siempre	27	33.8	33.8	88.8
	Nunca	9	11.3	11.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Intervienen los empleados en decisiones?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	56	70.0	70.0	70.0
	Casi siempre	20	25.0	25.0	95.0
	Nunca	4	5.0	5.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Fomenta participación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	49	61.3	61.3	61.3
	Casi siempre	23	28.8	28.8	90.0
	Nunca	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Genera expectativas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	54	67.5	67.5	67.5
	Casi siempre	26	32.5	32.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Conocimiento de higiene y seguridad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	36	45.0	45.0	45.0
	Casi siempre	40	50.0	50.0	95.0
	Nunca	4	5.0	5.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Aplica la planeación estratégica?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	56	70.0	70.0	70.0
	No	24	30.0	30.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Confronta planeación-resultados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	71	88.8	88.8	88.8
	No	9	11.3	11.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

¿Nivel de confianza a los empleados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-21%	14	17.5	17.5	17.5
	21-40%	21	26.3	26.3	43.8
	41 a 60%	20	25.0	25.0	68.8
	61 a 80%	17	21.3	21.3	90.0
	81 a 100%	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

ANEXOS

ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
¿Acude a cursos de capacitación? *	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿Considera los escenarios?						
¿Acciones congruentes? *	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿Considera los escenarios?						
¿Brinda seguimiento a conflictos? * ¿Considera los escenarios?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿Aplica la planeación estratégica? * ¿Considera los escenarios?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
¿Identifica sus fortalezas y debilidades? * ¿Considera los escenarios?	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%

¿Acude a cursos de capacitación? * ¿Considera los escenarios?

Crosstab

Count

		¿Considera los escenarios?		Total
		Si	No	
¿Acude a cursos de capacitación?	Si	63		63
	No	3	14	17
Total		66	14	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	62.888 ^b	1	.000		
Continuity Correction ^a	57.313	1	.000		
Likelihood Ratio	58.352	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	62.102	1	.000		
N of Valid Cases	80				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.98.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.887			.000
	Cramer's V	.887			.000
	Contingency Coefficient	.663			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.887	.061	16.931	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.887	.061	16.931	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Acciones congruentes? * ¿Considera los escenarios?

Crosstab

Count

		¿Considera los escenarios?		Total
		Si	No	
¿Acciones congruentes?	Frecuentemente	60		60
	Regularmente	6	8	14
	Nunca		6	6
Total		66	14	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56.252 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	55.075	2	.000
Linear-by-Linear Association	55.252	1	.000
N of Valid Cases	80		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.05.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.839			.000
	Cramer's V	.839			.000
	Contingency Coefficient	.643			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.836	.043	13.471	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.825	.062	12.880	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Brinda seguimiento a conflictos? * ¿Considera los escenarios?

Crosstab

Count

		¿Considera los escenarios?		Total
		Si	No	
¿Brinda seguimiento a conflictos?	Siempre	58		58
	Casi siempre	8	9	17
	Nunca		5	5
Total		66	14	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50.665 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	50.688	2	.000
Linear-by-Linear Association	49.979	1	.000
N of Valid Cases	80		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .88.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.796			.000
	Cramer's V	.796			.000
Interval by Interval	Contingency Coefficient	.623			.000
	Pearson's R	.795	.050	11.590	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.778	.066	10.921	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Aplica la planeación estratégica? * ¿Considera los escenarios?

Crosstab

Count

		¿Considera los escenarios?		Total
		Si	No	
¿Aplica la planeación estratégica?	Si	56		56
	No	10	14	24
Total		66	14	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	39.596 ^b	1	.000		
Continuity Correction ^a	35.659	1	.000		
Likelihood Ratio	41.595	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	39.101	1	.000		
N of Valid Cases	80				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.20.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.704			.000
	Cramer's V	.704			.000
	Contingency Coefficient	.575			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.704	.075	8.743	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.704	.075	8.743	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Identifica sus fortalezas y debilidades? * ¿Considera los escenarios?

Crosstab

Count

		¿Considera los escenarios?		Total
		Si	No	
¿Identifica sus fortalezas y debilidades?	Si	66	8	74
	No		6	6
Total		66	14	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	30.579 ^b	1	.000		
Continuity Correction ^a	24.714	1	.000		
Likelihood Ratio	23.500	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	30.197	1	.000		
N of Valid Cases	80				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.05.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.618			.000
	Cramer's V	.618			.000
	Contingency Coefficient	.526			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.618	.104	6.947	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.618	.104	6.947	.000 ^c
N of Valid Cases		80			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.