



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“La utilización de una simulación que permita evaluar el liderazgo dentro de la técnica de Centros de Evaluación”.

T E S I S

Que para obtener el grado de Licenciado en Psicología
P R E S E N T A

Vianey Rojas Soto

Director de Tesis:
Mtro. Ángel Jaime Grados Espinosa

Octubre 2006



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por haberme ayudado a reencontrar mi camino, y mejorar mi vida.

A mis Padres

Por todo el amor que me han dado, por sus desvelos y sacrificios, los quiero, admiro y respeto.

A mis Hermanos

Por su apoyo y comprensión, principalmente en los momentos más difíciles.

A mi Tía Martha

Por su apoyo incondicional, durante toda mi vida, por ser un gran ejemplo para mi y ayudarme a crecer escolar, personal y profesionalmente.

A mis Abuelitos

Por su amor, apoyo y buenos consejos. Los quiero mucho

A Edgar

Por haber regresado a llenar mi vida de FELICIDAD, y del amor más puro y sincero que jamás había conocido, por tu apoyo incondicional y por darme la fuerza para terminar esta etapa tan importante y complicada. **TE AMO CON TODA MI ALMA**

A Angélica

Por estos años de sincera amistad y por estar siempre que te necesito. **TQM**

A Santiago

Por que sin tu apoyo, dedicación, e interés en este proyecto, no se había realizado, te admiro mucho y eres una parte muy importante en mi vida. **TQM**

Al Dr. Grados

Por su cariño, apoyo y gran enseñanza tanto profesional como personalmente, es un gran ejemplo para mi. **Lo quiero mucho**

A la 5q compañía de Guías y al Grupo XIV de Scouts

Por haberme formado en todos los aspectos de mi vida, por enseñarme lo que significa la verdadera hermandad, por que son parte de mi verdadera familia.

A Maribel, Alberto y Don Juan

Por su apoyo y cariño, pero sobre todo por su amistad.

A mis amigos PEPE, Edgardo y Paulina

Por su cariño y amistad incondicionales, ocupan un lugar muy especial en mi corazón.

A José Vicente y Enrique Ayala

Por que realizaron aportaciones muy importantes para mi desarrollo profesional y les tengo un cariño muy especial.

Al maestro Jorge Álvarez

Por impulsarme y ayudarme siempre a ser mejor persona, por haber generado un cambio en mi vida.

A Angélica y Alma

Por la bonita amistad que conservamos hasta ahora y haber compartido la maravillosa experiencia de crecer juntas como scouts y como personas. Son muy importantes en mi vida

Al Flaco

Por darme siempre ánimos para continuar luchando, sobre todo en los momentos más difíciles.

A mis sinodales

Por sus valiosas aportaciones para poder realizar este importante proyecto.

La utilización de una simulación que permita evaluar el liderazgo dentro de la técnica de Centros de Evaluación.

Índice

Introducción	3
CAPITULO I MARCO TEÓRICO	5
1. Marco Teórico	5
1.1 Conducta: Medición y Evaluación	5
1.2 Centros de Evaluación	10
1.3 Simulación	26
1.4 Biografía de Warren Bennis	43
1.5 Liderazgo	45
1.6 Definición de Liderazgo	45
1.7 Estilos de Liderazgo	47
1.8 Características del Líder	48
1.9 Teorías de Liderazgo	50
☞ El Grid Gerencial	50
☞ Teoría de Liderazgo Situacional Hersey y Blanchard	56
☞ Teoría de Liderazgo de Warren Bennis	59
1.10 Utilización actual de los Centros de Evaluación	68
CAPITULO II MÉTODO	75
2. Método	75
2.1 Planteamiento del problema y Justificación	75
2.2 Pregunta de Investigación	76
2.3 Objetivo.	76
2.4 Tipo de estudio	76
2.5 Variable.	76
2.6 Diseño.	77
2.7 Tipo y tamaño de la muestra.	78
2.8 Escenario	79
2.9 Instrumento	79
2.10 Materiales	79
2.11 Procedimiento	79
2.12 Datos	84
2.13 Análisis de Datos	84
CAPITULO III RESULTADOS Y CONCLUSIONES	85
3.1 Resultados	85
3.2 Discusión y Conclusiones	87
3.3 Alcances y Limitaciones	89
Referencias	91
Apéndices	98

Introducción

Uno de los retos más importantes para las empresas en México, en este nuevo siglo, es contar con el mejor talento humano, pues representa el principal medio de crecimiento productivo y económico. En este sentido, las personas que fungen como responsables del área de Recursos Humanos en una organización saben que sus principales funciones son la selección, contratación, evaluación del desempeño, planeación y desarrollo del talento humano. Así pues, es necesario aplicar métodos flexibles, validos y confiables para ésta área, como el Assessment Center, lo cual se convierte en una ventaja estratégica para las organizaciones, siempre y cuando la aplicación de las técnicas y métodos se realice conociendo las cualidades científicas y metodológicas de cada uno.

El tema de los Centros de Evaluación es muy importante debido a que permite un panorama más amplio en cuanto a la evaluación del personal se refiere en cualquiera de sus diversos usos como son; selección de personal, plan de vida y carrera, detección de necesidades de capacitación, promoción, etc. Así como también las diferentes dimensiones que nos permite ver simultáneamente y que pueden ser ajustadas a las necesidades de cada organización y dandoles la utilidad que se requiera, todas estas bondades que proporciona la técnica son las razones que generaron la realización de la presente investigación.

Por otro lado, es importante que los estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México conozcan dicha técnica ya que es muy completa, y les permitirá desempeñarse de manera más exitosa dentro del campo laboral.

Así mismo los profesores de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, deben de manejar esta técnica para poder brindar conocimientos útiles y actualizados a los estudiantes, lo que genera que estos sean altamente competitivos dentro de las organizaciones y de esta manera se mantiene el excelente nivel educativo de nuestra máxima casa de estudios. Ya que la UNAM, se encuentra actualizada en las diferentes áreas del conocimiento, en especial la Psicología Laboral que es el área dentro de la que se encuentra esta investigación.

NOTA: Es importante señalar que en el desarrollo de la presente tesis se manejan de manera indistinta los términos Assessment Center, Centros de Evaluación, Centros y las abreviaturas AC y CE. Para referirse al tema principal de la tesis que son los **CENTROS DE EVALUACIÓN**.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

"Lo que hacemos es resultado directo no sólo de qué y cómo pensamos, sino también de qué y cómo sentimos."

Warren

Bennis

1.1 Conducta: Medición y Evaluación

Etimológicamente la palabra conducta es latina significa conducida o guiada; es decir, que todas las manifestaciones comprendidas en el término de conducta son acciones conducidas o guiadas por algo que está fuera de las mismas; por la mente.

El término conducta o comportamiento ha sido incorporado a la psicología desde otros campos del conocimiento; fue ya anteriormente empleado en la química, para referir o dar cuenta de la actividad de una sustancia, un cuerpo, un átomo, etcétera. Posteriormente, Huxley lo introduce en biología para referirse también a las manifestaciones de la sustancia viva: célula, núcleo, etcétera; y Jennings, en psicología animal. En todos estos campos, el término se refiere al conjunto de fenómenos que son observables o que son factibles de ser detectados, lo cuál implica la consigna metodológica de atenerse a los hechos tal cual ellos se dan, con exclusión de toda inferencia animista o vitalista.

En el estudio del ser humano también se aplicó el término a todas las reacciones o manifestaciones exteriores, tratando así de que la investigación psicológica se convirtiera también sistemáticamente en una tarea objetiva, y por lo tanto la psicología en una ciencia de la naturaleza.

El término conducta, aplicado a las manifestaciones del individuo, tiene siempre la connotación de estar dejando de lado lo más central o principal del ser humano: los fenómenos propiamente psíquicos o mentales. Estos últimos serían realmente los fenómenos más importantes, dado que originan la conducta; y si estudiamos únicamente esta última, nos estamos ocupando solo de productos y derivados, pero no del fenómeno central.

Conducta: Conjunto de actividades externas observables en el individuo y de fenómenos internos no observables concomitantes como metas, motivaciones, emociones, etc.⁵.

Conducta: Conjunto de respuestas sensiblemente complejas de un organismo a los estímulos recibidos de su entorno⁶.

Conducta: Respuestas de un organismo a los cambios del medio⁷.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN EN PSICOLOGÍA.

Medición: La medición puede ser considerada como un método refinado de la objetividad (Young y Vddman, 1965)⁸.

La medición consiste, en términos generales en asignar un número para representar un atributo (Campbell,1957)⁹.

Su objetivo es permitir el empleo del análisis matemático aplicado al objeto de estudio (Cattell,1965)¹⁰.

La medición en Psicología se interesa, preponderantemente, en las operaciones planeadas a fin de proporcionar descripciones cuantitativas, respecto al grado en el cual las personas poseen o manifiestan rasgos cuya definición ha sido expresada previamente (Chiselli,1964)¹¹.

Según Nunnally (1973)¹², la medición consiste en un conjunto de normas para asignar números a los objetos de modo tal que estos números representen cantidades de atributos.

5 y 6 Enciclopedia de la Psicología OCÉANO,2000,

7 La Conducta del Hombre,1967,

8,9,10,11 Arias Galicia 1981,

12 Nunnally 1973

Medir: De acuerdo con la definición clásica del término, ampliamente difundida, *medir significa “asignar números a objetos y eventos de acuerdo con reglas”* (Stevens, 2001). Sin embargo, como señalan Carmines y Zeller (1979), esta definición es más apropiada para las ciencias físicas que para las ciencias sociales, ya que varios de los fenómenos que son medidos en éstas no pueden caracterizarse como objetos o eventos, puesto que son demasiado abstractos para ello. La disonancia cognoscitiva, la alineación, el producto nacional bruto, la cultura fiscal y la credibilidad son conceptos tan abstractos que deben ser considerados “cosas que pueden verse o tocarse” (definición de objeto) o solamente como “resultado, consecuencia o producto” (definición de evento)¹³.

Este razonamiento sugiere que es más adecuado definir la medición como “***el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos***”, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y frecuentemente cuantificar) los datos disponibles (los indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente. En este proceso, *el instrumento de medición o de recolección de datos* juegan un papel central. Sin él, no hay observaciones clasificadas¹⁴.

La definición sugerida incluye dos consideraciones: la primera es desde el punto de vista empírico y se resume en que *el centro de atención es la respuesta observable*. La segunda es desde la perspectiva teórica y se refiere a que *el interés se sitúa en el concepto subyacente no observable* que es representado por la respuesta (Carmines y Zeller, 1988). *Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En términos cuantitativos: capturó verdaderamente la “realidad” que desea capturar*¹⁵.

13,14 y 15 Citados en Hernández Sampieri 2003

Definición de Prueba

Una **prueba** es un procedimiento estandarizado para tomar una muestra de conducta y describirla con categorías o puntuaciones. Además la mayor parte tiene normas o estándares, con base en los cuales pueden utilizarse los resultados para pronosticar otras conductas más importantes. Se encuentran las pruebas tradicionales como los cuestionarios de personalidad y las pruebas de inteligencia, pero la definición también incluye diversos procedimientos como: una lista de verificación para clasificar las habilidades sociales de un joven con retraso mental; una medida sin límite de tiempo del dominio en la suma de pares de números de tres dígitos; valoraciones por computadora del tiempo de reacción; e incluso, pruebas situacionales, como la observación de un individuo que trabaja en una tarea de grupo con dos “ayudantes” poco cooperativos y que sólo le causan dificultades¹⁶.

En suma, las pruebas son sumamente variadas en sus formatos y aplicaciones. Sin embargo, la mayor parte posee estas características que las definen:

- Procedimiento estandarizado.
- Muestra de conducta.
- Puntuaciones o categorías.
- Normas o estándares.
- Predicción de conducta fuera de la prueba¹⁷.

El **procedimiento estandarizado** es una característica esencial de cualquier prueba psicológica. Se considera que una prueba está estandarizada si los procedimientos para su aplicación son uniformes de un examinador a otro y de un ambiente a otro¹⁸.

Tipos de Pruebas

De manera muy amplia se dividen en grupales e individuales:

- **Pruebas grupales:** Son medidas principalmente de lápiz-papel, adecuadas para examinar a grandes grupos de personas a un mismo tiempo¹⁹.
- **Pruebas individuales:** Son instrumentos que, por su diseño y propósito, deben aplicarse a una sola persona²⁰.
- **Pruebas de Inteligencia:** Miden la capacidad de un individuo en áreas relativamente globales como comprensión verbal, organización perceptual o razonamiento y, por tanto, ayudan a determinar el potencial para el trabajo escolar o para ciertas ocupaciones²¹.
- **Pruebas de Aptitud:** Miden la capacidad para una tarea o tipo de habilidad relativamente específicas²².
- **Pruebas de Aprovechamiento:** Miden el grado de aprendizaje, éxito o logro de una persona en un tema o tarea²³.
- **Pruebas de Creatividad:** Evalúan el pensamiento novedoso y original, la capacidad para encontrar soluciones poco comunes o inesperadas, en especial, para problemas definidos de manera vaga²⁴.
- **Pruebas de Personalidad:** Miden los rasgos, cualidades o conductas que determinan la individualidad de una persona; dichas pruebas incluyen listas de verificación, inventarios y técnicas proyectivas²⁵.
- **Inventarios de Intereses:** Miden la preferencia de un individuo por ciertas actividades o temas y, por tanto ayudan a determinar la elección de carrera²⁶.
- **Procedimientos Conductuales:** Describen de manera objetiva una conducta y estiman su frecuencia identificando los antecedentes y consecuencias de la conducta²⁷.
- **Pruebas Neuropsicológicas:** Miden el desempeño cognoscitivo, sensorial, perceptual y motor para determinar el grado, localización y consecuencias conductuales del daño cerebral²⁸.

16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28 Gregory Roberto 2001

1.2 Centros de Evaluación

Antecedentes Históricos de los Centros de Evaluación

Durante la Primera Guerra Mundial se puso énfasis, al seleccionar a los soldados, en la “eficiencia” necesaria para salir con bien de las situaciones críticas a las que tenían que enfrentarse en las batallas, siendo el grupo de pruebas de lápiz y papel las que dominaron el escenario de las evaluaciones (Joines y Waldron,1994)²⁹.

Después de haber perdido la Primera Guerra Mundial, psicólogos alemanes utilizaron como proceso de selección técnicas muy similares al assessment center, tal y como lo usamos al día de hoy, entre las que incluían discusiones de grupo, entrevista, simulaciones, múltiples técnicas de evaluación y múltiples asesores (Caffrey,2000)³⁰.

El objetivo era medir las condiciones del ambiente natural del trabajo y la forma de percibir tan diferente que tiene cada ser humano, siendo esta la época del florecimiento de la psicología de la *Gestalt* que tuvo fuerte influencia en el método de assessment center como lo conocemos hoy día. Se comenzó a utilizar simulaciones complejas de trabajo al mismo tiempo que baterías de tests, donde la meta era medir el liderazgo, sin separarlo de las habilidades o aptitudes específicas. La duración del “centro” iba de dos a tres días y el staff de evaluación estaba integrado de psicólogos, médicos y oficiales quienes preparaban el reporte para un oficial de mayor rango. Efectuar este tipo de tareas no tenía el fin de incrementar el acervo de conocimientos sobre assessment center, sino simplemente cumplir con la tarea de evaluar y seleccionar a los nuevos elementos de las fuerzas armadas. Así mismo, el método ganó el uso de múltiples técnicas de medición para entender conductas complejas y el de múltiples observadores (sombras) para registrar todas las conductas que se presentan durante el uso del método (Joines y Waldron, 1994)³¹.

29,30,31, Citado en Grados 2004

Británicos, japoneses y estadounidenses emplearon las técnicas aprendidas de los alemanes (Michelson, 1999)³². Pero el centro de evaluación se derivó como tal de las necesidades que existieron durante la Segunda Guerra Mundial, por psicólogos como Henry Murray (Moses y Byham,1980)³³, para seleccionar

personal de alto rango militar y con gran capacidad estratégica, sobre el cual depositar responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en el momento. Previamente, en 1938 como resultado de la investigación clínico-psicológica, en la Universidad de Harvard, con 50 sujetos en edad de asistir al bachillerato, Murray postuló su teoría de la personalidad, que planteaba a la persona en su totalidad a través de traer a la luz la historia de su vida y así poder comprender las razones que lo impulsan a comportarse como lo hace. Producto de todo esto, el método de assessment center desarrolló los siguientes elementos relevantes para el florecimiento de la técnica: uso de múltiples procedimientos de medición, basados en la utilización de conducta observable, sin el uso de inferencias; a través de simulaciones de diversos tipos y condiciones, incrementando el número de observadores hasta cinco, con el fin de reducir al mínimo los errores de juicio que puede llegar a tener una sola persona

Un grupo de psicólogos, bajo las órdenes de asalto nazi, inició programas para identificar, mediante las técnicas de simulación, el potencial de carrera en profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales; de esta manera los seleccionaban y los sometían a observación durante la realización de actividades como esfuerzo físico, manejo de armas, seguimiento y transmisión de órdenes; además los hacían levantarse temprano y acostarse tarde; ésta era la manera de seleccionar sus fuerzas de “élite”; fue durante esta época que se aplicaron los juegos de guerra mas poderosos (Caffrey,2000)³⁴. El Servicio Secreto Británico creó ejercicios para que los candidatos convocados pasaran una o dos semanas por pruebas en las que debían enfrentar situaciones de espera, incertidumbre, discreción militar, etc.

32,33,34 Citado en Grados 2004

La British War Office Selection Board (BWOSB) en 1942, reemplazó la selección cruda e ineficaz de elementos para el ejército, mejorándola para la segunda guerra mundial, ya que Sir Andrew Thorne (quien después comandara las tropas que expulsaron a los alemanes de Noruega) había tenido oportunidad de observar los programas alemanes y contó con el apoyo del Mayor Wilfred Bion quien condujo los equipos de psiquiatría en el ejército, entre

los que se contaban a J.Shutherland, Eric Trist y Elliott Jaques y algunos otros miembros de la Tavistock Clinic. La importancia de Bion no solo estaba en sus aportaciones en el campo de la psiquiatría, la psicología de la personalidad y de la naciente dinámica de grupos, sino en su bien ganado prestigio en el campo de batalla, por su actuación valerosa durante la Primera Guerra Mundial en donde obtuvo las mas altas condecoraciones otorgadas por los gobiernos británico y francés, lo que incrementaba fuertemente su autoridad moral en el campo de la selección de altos mandos, en donde su principal aportación fue el método llamado por él mismo como grupos sin líder (leaderless group) en el cual se removió el lugar jerárquico de la autoridad, para permitir que surgieran roles de liderazgo espontáneos (Schlemenson, 2002)³⁵. Se poseía una clara concepción del liderazgo y sus características; para evaluarlo se tenía en cuenta el nivel de funcionamiento grupal, la cohesión y la estabilidad. En este proceso se usaban entrevistas psiquiátricas, tests y simulaciones muy cercanas a la realidad tanto individuales como de grupo; psicólogos y psiquiatras trabajaban en equipo el cual estaba a cargo de un oficial de rango medio quien tenía la decisión final. Se produjo mucha investigación que ayudó incrementar la validez de la técnica sobre otros métodos y a mejorar el uso del criterio al reportar conductas. Al mismo tiempo, en Canadá y Australia se utilizó el método con modificaciones menores (Joines y Waldron,1994)³⁶.

Al término de la guerra, los vencedores tuvieron acceso al conocimiento de estrategias, tácticas, armas, métodos, técnicas y sistemas utilizados por la Alemania vencida, dentro de las cuales encontraron la técnica de centros de evaluación y la incorporaron al mundo de los negocios (Caffrey,2000)³⁷.

35,36,37 Citado en Grados 2004

Anteriormente existían ejercicios de grupo que fueron empleados con otras finalidades, pero con el tiempo se vieron reunidos hasta integrar este proceso, que originalmente partía del principio de hacer tan real la situación de trabajo como fuera posible, pero en forma simulada. Las primeras organizaciones que se ocuparan de un centro de evaluación fueron, entre otras, la British War Office Selection Board (BWOSB), la U. S. Office of Strategic Services (US OSS, precursor de la CIA) y la British Civil Services Selection Board (BCSSB). Estas organizaciones conducían programas de forma independiente y el

programa que aplicaba esta última actualmente funciona casi de la misma forma en que lo hacía en 1945 (Joines y Waldron,1994)³⁸.

Desafortunadamente, debido a que mucho de este trabajo fue realizado para entrenar espías, existen algunos hechos ásperos acerca de los ejercicios. Por ejemplo, uno de los ejercicios de la OSS era llamado “Asesina al Alcalde”. La OSS reclutó, además, personas relacionadas directamente con la mafia de la famosa organización “Murder, Inc.” (Asesinos Asociados) y de la Philadelphia Purple Gang (Pandilla Púrpura de Philadelphia) para ayudar a la causa de los aliados a “descartar” a los nazis “al estilo callejero” (Michelson,1999)³⁹. Es importante señalar que durante el funcionamiento del programa de la OSS se evaluó a más de 7000 candidatos lo que produjo en el método numerosas sugerencias para mejorarlo y evidencias que incrementaron la validez del proceso (OSS Assessment Staff, *Assessment of Men*,1948 en Joines y Waldron,1994)⁴⁰. Las primeras aplicaciones se hicieron en un hospital, con psicólogos clínicos como candidatos, y en el *Institute of Personality Assessment and Research* (IPAR), con capitanes de la fuerza aérea; entre otros, también cabe mencionar el programa de evaluación de Chicago y el programa de la *Officer Candidate School* (Institute Of Personality And Social Research,2001)⁴¹.

Un antecedente relevante está marcado por el estudio que se realizó en forma longitudinal, denominado “Estudio del Progreso Gerencial”, iniciado por Douglas Bray, de la *American Telegraph & Telephone* (A.T. & T.) en 1956.

38,39,40,41 Citado en Grados 2004

Este estudio fue diseñado para seguir el desarrollo de carrera de una muestra de jóvenes gerentes (422) que funciona aún hoy en día. Se trataba de evaluar su potencial inicial y establecer marcas para los cambios longitudinales. Como resultado del estudio se identificaron 25 características de éxito en estos ejecutivos. En forma externa, el periodo de aplicación general se inicia a fines de la década de los 60, y la realizaba A.T. & T. en diversas industrias, e incluso en agencias gubernamentales, con programas desarrollados “para usarse a todos los niveles gerenciales” (Joines y Waldron,1994)⁴². Las técnicas utilizadas en este estudio incluían entrevistas, tests proyectivos (TAT) y de lápiz y papel

(que medían cognición y personalidad), un cuestionario con su historia personal, la realización de una parodia autobiográfica, además de un juego de negocios, el ejercicio in-basket y una discusión grupal sin líder (DGL) con roles asignados para medir liderazgo. Además el procedimiento incluía reportes escritos de cada ejercicio o test, múltiples observadores para cada técnica y alta especialización de los mismos, comparación de calificaciones por parejas de candidatos (o comparación por pares) y clasificación después de cada grupo de ejercicios; el reporte por escrito contaba con una extensa gama de características que iban desde la discusión y presentación de todos los datos, la clasificación de cada uno de los candidatos en cada una de las 25 características de éxito, reuniones previas para integrar y ajustar las calificaciones para los reportes, donde se destacaba, principalmente, el probable desempeño en el corto plazo y hasta diez años después (Joines y Waldron, 1994)³³.

Es en 1958 que se hace la primera aplicación industrial del método en la *Michigan Bell Telephone Co.*, donde los candidatos seleccionados para el puesto de supervisor fueron del sexo masculino. El staff de evaluación estaba compuesto por gerentes de la empresa y no por psicólogos lo que hizo necesario hacer más intensivo el entrenamiento, eliminar los tests de personalidad y motivación permaneciendo únicamente los de tipo cognitivo, las simulaciones requirieron de mayor tiempo para ser ejecutadas, las dimensiones se basaron en la descripción de puesto se enfocaron en la conducta observable que permitiera predecir como sería el comportamiento en situación de trabajo, se estandarizaron las calificaciones y el proceso de asignarlas fue por consenso y el modelo producto de esta aplicación, se implementó en toda la organización (Joines y Waldron, 1994)³⁴.

De ahí se fueron extendiendo en forma de variaciones o adaptaciones, como las hechas en 1963 por la *Standar Oil Co.*, en Ohio, la *IBM*, *J.C. Penney*, *Kodak*, *General Electric* y *Sears Roebuck* (1967-1971), entre otras que continúan aplicándola y dándole mayor difusión en la actualidad (Joines y Waldron, 1994)³⁵.

Es a partir de ésta década que se han designado numerosos programas de evaluación para las necesidades específicas como la identificación de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo, identificación inicial de habilidades, selección de supervisores, ventas y especialistas técnicos. Dichas aplicaciones se llevaron a cabo en una amplia variedad de escenarios y con diversas innovaciones en tipo y número de ejercicios de evaluación. En adición, Canadá, Japón, Alemania, México, Holanda y Australia adoptaron la técnica como herramienta de evaluación y desarrollo (Woodruffe,1993)⁶⁶. En Taiwán, *China Steel Company* y *Hsin-Yi Real-estate Company* también emplean los centros para evaluar competencias de administradores y desarrollo de habilidades para mejorar el desempeño (Lin,1996, citado en Lin,2000)⁶⁷.

Alrededor de 1969, doce organizaciones estaban aplicando el método *assessment center*, siguiendo muy de cerca el modelo de A.T. & T. e incluyendo los componentes obtenidos en la investigación, para que a partir de 1970 el método tuviese un explosivo incremento en su uso, con la publicación en la *Harvard Business Review* de un artículo de W.C. Byham, titulado *Assessment centers for spotting future Managers*. Posteriormente, se establecen firmas de consultoría dedicadas a su aplicación tales como *Development Dimensions International* (por William Byham y Douglas Bray en 1970)⁶⁸ y *Assessment Design International*, por mencionar solo algunas y ya en 1973 se celebra el primer Congreso del Método *Assessment Center* (Joines y Waldron,1994)⁶⁹.

Development Dimensions International (DDI) introdujo en 1970 el *assessment center* al mercado empresarial como un servicio de consultoría empresarial. DDI además contribuyó enormemente con un catálogo de ejercicios y la primer entrevista basada en la conducta (DDI World Interactive Time line, 2002)⁷⁰.

Para 1975 se publica la primera colección de pautas y estándares éticos del método las cuales han sufrido dos modificaciones importantes en 1979 y 1989 siendo esta última la guía para aquellos interesados en aplicar este método. Al finalizar la década de los 70's más de 1000 organizaciones, tan solo en los Estados Unidos, habían introducido programas de *Assessment Center* en sus

procesos de selección, desarrollo de personal, identificación temprana del potencial y usándose en diferentes niveles organizacionales y el área de ventas. Siendo así que su uso trascendió las fronteras aplicándose internacionalmente (Joines y Waldron,1994)⁵¹.

Antecedentes en México

En México, los centros tienen poca difusión dentro de los centros escolares; sin embargo, existen antecedentes de empresas que los llevan a cabo. Se trata de compañías como IBM, Grupo Monterrey, CYDSA, Celanese Mexicana, el sector bancario, además de algunas empresas medianas que se han interesado en el sistema.

Isabel Burkart trajo una de las primeras experiencias sobre los centros a México; durante su estancia en el extranjero, observó como funcionaban en Sydney, Australia y Estados Unidos de Norteamérica, donde eran aplicados a personal de alto nivel tanto empresarial como gubernamental. En 1974⁵², esta experiencia permitió a Isabel Burkart y a Roberto Navarro impartir el curso de “Implementación de los CE en el Sector Público”, donde trabajaron en forma conjunta con la Unidad

42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52 Citado en Grados 2004

de Administración de Recursos Humanos ubicada en la Dirección General de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Burkart y Navarro,1974)⁵³.

Dando, S.A., empresa consultora organizó cursos sobre la técnica directamente impartido por Byham en 1976 y 1977⁵⁴.

En 1975, Jaime García Méndez impartió la segunda conferencia sobre CE en la Universidad Nacional Autónoma de México. El interés que fue cobrando esta técnica hizo que en 1976, el boletín informativo de la Dirección General de Egresos de la SHCP realizara una serie de publicaciones denominadas “Importancia de los CE en el Sector Público”.

En nuestro país, algunas organizaciones ya aplican este sistema de selección; por ejemplo: Teléfonos de México (desde 1975), Comercial Mexicana (desde 1986), BBVA-Bancomer, Banamex, Celanese Mexicana, etc. Y en algunas instituciones del sector gobierno ya se han tenido experiencias de este tipo; por ejemplo lo que fue la Secretaría de Programación y Presupuesto, que en 1985 lo aplicó para la selección de mandos medios en la Dirección General de Personal. Asimismo el Servicio de Administración Tributaria, organismo desconcentrado de la SHCP (Secretaría de Hacienda), desde el año de 2001, viene aplicando esta técnica como parte de la selección de personal de sus mandos medios y al personal con funciones de coordinación y supervisión de grupos de trabajo.

Sin embargo, no solo a nivel de aplicación tenemos experiencias en nuestro país, ya que recientemente, una investigación llevada a cabo por el Dr. Felipe Uribe permitió encontrar una correlación entre rasgos de personalidad, rendimiento académico y habilidades de comunicación en estudiantes, utilizando el método de los centros de evaluación, y permitió “decir con toda seguridad, que contamos con el primer assessment center estandarizado que fue diseñado en México para estudiantes de posgrado de una universidad” (Uribe,1996)⁵⁴.

53,54. Citado en Grados 2004

Es importante señalar que desde la década de los 70's, Eduardo Mouret Polo ha estado vinculado muy de cerca en la difusión de la técnica de assessment center, la formación de profesionales dentro de la misma, asesorando varias tesis y la asistencia constante a los congresos de la especialidad, lo que lo convierten en uno de los principales especialistas en Assessment Center de nuestro país.

¿Qué es un Centro de Evaluación?

La técnica del Centro de Evaluación o Assessment Center, por su nombre en inglés, ha sido usada durante más de la mitad del siglo XX continuando hasta

nuestros días y existen muchos autores que la han definido, de los cuales mencionaremos a cuatro de los más relevantes dentro del medio de la consultoría y la asesoría a empresas: Byham (1970)⁵⁵ lo define como un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de competencias establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular.

Para Tielsch y Whisenand (1979)⁵⁶, un assessment center es la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual y/o grupal, a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas quienes mediante un acuerdo entre ellos deben validar un proceso de generación de conductas y exposición de habilidades.

El término assessment center tiene la connotación de lugar donde se es evaluado, sin embargo, es un método y no un lugar. El método es, básicamente, una serie de ejercicios donde a cada candidato o candidata se le da la oportunidad de demostrar sus habilidades al grupo de observadores (a quienes en lo sucesivo se les denominarán sombras) quienes monitorean cuidadosamente la conducta. Normalmente, si pertenecen a la organización que realiza o solicita la evaluación, deberán ser personas que posean un nivel jerárquico organizacional desde uno hasta tres posiciones por encima del puesto a evaluar (Maher y Michelson, 1992; Michelson, 1999)⁵⁷

¿Para qué se usa un Centro de Evaluación?

El centro debe ayudar para:

- Seleccionar personal
- Promoción del puesto
- Evaluación
- Planeación de vida y carrera
- Detección de necesidades de capacitación
- Establecer programas de coaching
- Desarrollo del capital intelectual y de ejecutivos y líderes

En lo que se refiere a la **promoción**, es imprescindible aclarar que el assessment center no es el indicativo de que todos los candidatos serán promovidos, sino que se les proporcionará información a través de técnicas de retroalimentación especializadas, que pueden considerarse radiografías de sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, que les permitirán desarrollar al máximo habilidades que ya posee o integrar aquellas que le son necesarias para mejorar su desempeño. En un grupo de 6 a 8 candidatos donde se pone en práctica un centro para cubrir solo una vacante, los candidatos recibirán información que difícilmente obtendrían en otro lugar o por otro medio; esto quiere decir que todos aprenderán independientemente de quién o cuántos sean promovidos.

Respecto a la **selección de personal**, diseñar un centro de evaluación con el objetivo de medir dimensiones tales como liderazgo, motivación, toma de decisiones, trabajo en equipo o planeación, puede ser muy útil considerando el puesto para el que concursan los candidatos. Sin embargo, aunque la técnica no lo considera de esa manera, se están aprovechando actualmente, como simulación, los contratos por tiempo determinado (28 días) y el outsourcing (contratación de personal eventual) al permitir, durante todo este tiempo, observar la conducta del candidato

Una de las ventajas de los centros de evaluación es que permite **evaluar** de forma justa la conducta de hombres y mujeres, contradiciendo los estereotipos acerca de las mujeres trabajadoras. Una vez que se ha permitido a las mujeres participar en un centro de evaluación, su desempeño ha sido igual al de los hombres, y los resultados de las evaluaciones fueron correlacionados con su progreso gerencial a posteriori (Moses y Boehm, 1975)⁸⁸.

En cuanto a **desarrollo de personal**, la técnica es muy útil porque facilita la identificación de las áreas de oportunidad que presentan los candidatos, permitiendo la aceptación de la capacitación por parte de los mismos y de sus jefes; además de ayudar a reconocer las fortalezas que poseen, en beneficio de obtener mejores resultados en el trabajo que desempeñan.

¿A quiénes se les aplica?

- Fuerza de ventas.
- Directores o alta gerencia.
- Gerencia media.
- Jefes de departamento y/o Supervisores.
- Técnicos especializados.
- Investigadores.
- Negociadores.
- Docentes y becarios.

¿Qué se mide en un Centro de Evaluación?

En un centro de evaluación se miden las dimensiones o competencias que debe tener una persona para cubrir un puesto en forma exitosa (el nombre de dimensión o competencia se asigna dependiendo de la cultura organizacional) y también son conocidas con el nombre de operantes dentro del argot de la psicología. Durante la realización de los ejercicios, los candidatos muestran patrones de conducta que posteriormente son clasificados como dimensiones, que se establecieron con anterioridad, entendiéndose como dimensión una área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conductas observables y medibles directamente relacionadas con el puesto o puestos que están siendo evaluados (Mickelson, 1999)⁹⁸.

Es preciso aclarar cuál es la diferencia entre una *competencia* y una *dimensión*: una **competencia** es una conducta predefinida que entiende el cliente (organización), la sombra, el coordinador y el giro de la organización, mientras que una dimensión, es una conducta predefinida para el cliente (organización), el evaluador y el coordinador. En otras palabras, la dimensión es una conducta a evaluar al interior de la organización. Así entonces, se entiende por competencias a “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos en la práctica, la escuela o la capacitación que permitan a las personas un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal y como lo demanda el mundo laboral” (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral

[CONOCER],2002⁶⁵; institución mexicana especializada en el uso, creación y autorización de normas sobre calidad y competencias laborales). En este caso la conducta a evaluar tiene que ver con un proceso de normalización y certificación que se realiza por alguien *externo* a la empresa.

Las definiciones de las **dimensiones** o conductas no tienen que ser académicamente puras, sino las de uso práctico en la organización y tienen que quedar claramente definidas tanto para el cliente como para el coordinador y las sombras participantes en el proceso, en donde si se obtiene una definición particularmente diseñada para esa empresa, ésta es la que será válida y no la de tipo académico, puesto que lo importante es que sea observable y todos entiendan lo mismo.

55,56,57,58,59,60 Citado en Grados 2004

Así entonces autores como Byham, Cohen y Moses (1973)⁶¹ llaman dimensiones a las habilidades gerenciales necesarias para el éxito en un puesto, las cuales incluyen las características que se busca medir en un centro de evaluación.

¿Cómo se lleva a cabo un Centro de Evaluación?

Para iniciar la técnica se requiere:

- Contar con expertos para realizar la evaluación.
- Contar con un grupo de candidatos para promover o cubrir los puestos que están generando vacantes.
- Formar grupos de seis candidatos, como el número ideal de personas y de hasta ocho como máximo, a evaluar al mismo tiempo.
- Tener claro el objetivo del puesto o puestos a cubrir.
- Contar con los perfiles de puesto actualizados.
- Emitir un juicio final de evaluación para proporcionar retroalimentación y dar seguimiento a los compromisos pactados.

¿Quiénes conforman un centro de evaluación?

1. **Candidatos:** Se les llama así debido a que son candidatos a ingresar a un puesto, hacerse acreedores a una promoción o a inscribirse en el programa de desarrollo resultante del proceso de evaluación. La manera en que se reclutan puede ser mediante un proceso llamado de autoasignación; el cual funciona publicando (en forma interna) los requisitos previos para poder aspirar a un puesto y solicitar que los interesados se inscriban; otra opción es que los jefes o supervisores propongan candidatos a promoción. También se puede hacer una preselección a través del uso de baterías de tests psicométricos los cuales nos den una panorámica previa de con quien vamos a contar durante el desarrollo del centro.

2. **Administrador:** Es responsable de la definición, diseño, implementación y funcionamiento del centro, abarcando los siguientes pasos:
 - 1) Contacto con el cliente, para definir “para qué se aplicará” el centro.
 - 2) Clasificación de los puestos, ya que no siempre se evalúan todas las posiciones organizacionales.
 - 3) Determinación de las conductas a observar, utilizando el perfil del puesto y usando solo información relevante, además de ver a los ojos al cliente mostrando desaprobación por sus propuestas (tomando el papel de consultor), estudiando, analizando y ponderando las dimensiones del puesto, de la mas a la menos importante. Se pregunta qué habilidades son necesarias para ser promovido al puesto o para permanecer en el mismo.
 - 4) Con el apoyo del cliente se escogen y diseñan los ejercicios que se van a aplicar durante el tiempo determinado para correr el centro ya que es importante que estos ejercicios sean una simulación de lo que se realiza en el trabajo.
 - 5) Cómo parte de la logística se hace la programación de tiempos entre los que incluyen los descansos, las pruebas a aplicar (como mínimo una de inteligencia y una de personalidad, la primera para evitar poner personas con capacidad por debajo o por encima del promedio en un assessment determinado y la segunda para localizar personas con procesos existenciales que pueden provocarle una crisis durante la

ejecución del centro, por ejemplo, divorcios, luto, depresión, etc.), la entrevista dimensional, los ejercicios individuales, los de persona-grupo y los de grupo-grupo. Así mismo, se define el tipo de alimentación, su calidad, cantidad y tiempos en que serán proporcionados.

- 6) Con el fin de corroborar la confiabilidad, validez y sensibilidad de los ejercicios, éstos deberán ser piloteados con dos o tres personas y así determinar la posible aparición o no de las conductas buscadas, de tal manera que la complejidad de los mismos es directamente proporcional al rango jerárquico organizacional que tenga el puesto a evaluar (Maher y Michelson, 1992)⁸².
- 7) Una vez que se tiene la certeza de lo que miden los ejercicios, recluta y selecciona a las *sombras* que pueden ser de dentro o fuera de la organización del cliente, a quienes se les entrena para uniformar criterios utilizando la escala que se designe para tal efecto (Maher y Michelson, 1992)⁸³.
- 8) También es importante que el coordinador defina los rangos de calificación (0,1,2,3,4 ó la escala que él determine) y la forma en que serán aplicados durante el centro.
- 9) Se selecciona el recinto o lugar en que se llevará a cabo el centro, así como las fechas de éste el cual deberá ser un sitio libre de interrupciones, preferentemente fuera de la empresa, contando con los materiales (hojas, lápices, plumas, clips, material impreso) y equipo (cámara de vídeo, fotográfica, audiograbadoras, retroproyector, rotafolio, pintarrón, proyector de datos y vídeo -cañón-, lap-top y espacio para entrevistas individuales) necesarios para el mismo.
- 10) Programación de los ejercicios: en este punto se toman en cuenta duración, número de candidatos y sombras en cada ejercicio. También implica que el coordinador esté rotando las sombras de tal forma que no califiquen dos veces al mismo candidato o, agotadas estas posibilidades, que lo haga en ejercicios de diferente tipo.
- 11) El coordinador aclara dudas de las sombras, modera la sesión de evaluación y asimismo, tiene un voto de calidad para la evaluación de los candidatos.

- 12) Se reúne con los evaluadores o sombras para calificar y llegar a consenso en grupo acerca de los candidatos, con auxilio del vídeo; o bien, realiza el proceso mediante una integración estadística (Maher y Michelson,1992)⁸⁴.
- 13)Elabora el reporte final de los resultados del centro, y entrega los resultados en una reunión especial a los ejecutivos de más alto rango de la empresa cliente.
- 14)Organiza reuniones de retroalimentación con los candidatos para que conozcan sus fortalezas y sus áreas de oportunidad de mejora.
- 15)Recibe la retroalimentación de los candidatos hacia el centro; ya sea en forma de quejas y/o felicitaciones que sirvan para mejorar el proceso en el futuro.
- 16)Es natural que cualquier tipo de evaluación provoque suspicacias, temores y para que esto no suceda se hace una presentación donde se explica en que consiste la técnica, sus alcances, limitaciones y de que forma puede ayudar a la organización y sus personas.

3. Sombras o evaluadores: Son los que, de manera directa, observan, registran, clasifican, evalúan, informan y retroalimentan la conducta de los candidatos. Deben haber participado en su diseño, estar comprometidos con el proceso, poseer las habilidades que les permitan reportar objetivamente aquellas conductas que hayan sido observadas y conocer a fondo la plantilla de calificación (donde se incluyen las conductas, también conocidas como dimensiones o competencias; según el avance organizacional). Al mismo tiempo deben haber vivido la experiencia de cada ejercicio que se aplicará en el assessment así como haber ensayado el llenado de cada formato a su actividad correspondiente pues revisten vital importancia al elaborar el reporte global de la dinámica necesitando de un criterio uniforme de calificación: el formato. También permite a la sombra verificar la aparición de las dimensiones a evaluar y en caso contrario deberá reportar dicha situación al coordinador. Aun así, debe estar a la caza permanente de las mismas, dicho esto pues su aparición puede ser efímera pero trascendente.

1.3 Simulación

Definición de Simulación:

Simulación: Es la experimentación con un modelo de una hipótesis de trabajo. La experimentación puede ser un trabajo de campo o de laboratorio. El modelo de método usado para la simulación sería teórico, conceptual o sistémico.

(www.es.wikipedia.org/wiki/Simulaci%C3%B3n)

Simulación: Programa computacional basado en modelos estadísticos, usados para predecir como ciertas variables afectan a otras variables.

(www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_s.php)

Simulación: Reproducción de ciertas condiciones de la realidad dejando intencionalmente otras.

(www-acad.gro.ítems.mx/profesor/glosario.html)

Antecedentes Históricos de la Simulación

El principio racional para usar la simulación en cualquier área del conocimiento es la búsqueda del hombre por adquirir conocimientos referentes a la predicción del futuro, o la explicación lógica de un fenómeno.

Esta búsqueda es tan antigua como la historia de la humanidad. En el siglo XVII, la filosofía era la única alternativa a la vista para realizar tales

indagaciones, este método fue utilizado por personajes tan importantes como Platón, Aristóteles, Euclides y otros.

(<http://cybersitio.iespana.es>)

Es un método para acercarse a la realidad, su utilidad es múltiple, en especial para los propósitos educacionales, de capacitación y de investigación, el propósito de la simulación es producir *fidelidad psicológica*; es decir, reproducir aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar un trabajo en las tareas de formación, los ambientes se crean mediante un cuidadoso diseño y planificación para proporcionar la variedad en las características fundamentales de la situación real, la simulación también puede ampliar, comprimir o repetir el tiempo, dependiendo de las necesidades del entrenamiento, pero para poder entender todos los beneficios que nos brinda es necesario conocer un poco de la historia que le precede. Después de analizar el empleo de juegos y simulaciones en la guerra, las aplicaciones de estas técnicas a la enseñanza y la capacitación eran para sus creadores objetivos secundarios. Quizá los usos educacionales eran incluso fortuitos. Al principio, el objetivo principal de la simulación y los juegos fue la investigación de un sistema en particular, de un proceso o de una serie de conductas.

Los responsables del desarrollo inicial y refinamiento del concepto de simulación en la administración educacional y su aplicación a la capacitación de administradores fueron Daniel Griffiths, Richard Wynn, Dan Davies y Harold McNally, del Teachers College de Columbia^{es}. Fue el pensamiento de estos hombres el que, a mediados de la década de 1950, llevó al ahora muy conocido proyecto de investigación llamado "The Development of Criteria For Success in School Administration" (El desarrollo de criterios para el éxito en la administración escolar). Los materiales simulados que se desarrollaron para el estudio de la conducta administrativa, se utilizaron luego ampliamente en la preparación de administradores.

El origen preciso del concepto de simulación no se conoce bien. Las instituciones militares y gubernamentales fueron las que lo utilizaron en forma más amplia. En lo militar se adoptó casi universalmente y se remonta por lo menos a los juegos de guerra de los espartanos. Los usos militares modernos son a menudo bastante avanzados; van desde las complicadas maniobras sobre el terreno, que incluyen a miles de hombres, hasta las simulaciones que se crean en los laboratorios, donde el personal militar se entrena en forma individual en condiciones estrictas que comprenden el desempeño real, la evaluación, la realimentación que se proporciona al entrenado y la repetición del ciclo de desempeño y realimentación.

El término *simulador* se utiliza a menudo para referirse a equipos, como por ejemplo el simulador de pilotaje (empleado en la Segunda Guerra Mundial para entrenar a los aviadores) o el tablero de instrumentos que se ideó para la capacitación de los automovilistas. Tales dispositivos se utilizan para incrementar la habilidad individual en condiciones controladas. Todos los que emplean el término *simulación* varían su significado de modo de adaptarlo a sus propios fines. Gagne[®] define esta noción más o menos en función de lo que se desea lograr al diseñar el simulador. Para él, la palabra *simulador* no significa algo que simula sino más bien el conjunto de instrumentos y condiciones (la variedad total de condiciones físicas, sociales y políticas) esenciales para que se satisfagan los propósitos de capacitación. En resumen sugiere lo siguiente:

1. El simulador se desarrolla en representar una situación real en la que se llevan a cabo operaciones;
2. Al preparar una situación de operación real, el simulador proporciona al que lo utiliza ciertos *controles* sobre la situación;
3. El simulador se idea deliberadamente para *omitir* ciertas partes de la situación de operación real.

Los simuladores pueden o no incluir equipos electromecánicos. La simulación de los procesos de toma de decisiones militares suele implicar el uso de planes de guerra representativos, de órdenes de operaciones, de

mensajes y otros materiales, pero sin que el equipo militar o las calculadoras intervengan en la adopción de las decisiones.

También existen simuladores de sistemas de hombres y máquinas; éstos son complejos modelos en escala natural con componentes interrelacionados e interdependientes que proporcionan los ambientes para la capacitación simultánea de equipos o grupos de personas.

Las aplicaciones de este concepto fundamental en otros campos, aparte del militar, son amplias. Se lo utiliza en casi todas las actividades: el comercio, la medicina, el transporte, el control de la contaminación del aire, la educación, las relaciones internacionales, la remodelación urbana, las comunicaciones, el trabajo policial. Es digna de atención la experimentación en los “juegos de negocios”; también lo son los simuladores para la capacitación de pilotos comerciales que permiten “manejar” en el laboratorio todo tipo de aviones con fines de aprendizaje. Las simulaciones con ayuda de computadoras permiten la prueba anticipada de los diseños de aviones se simula cuando éstos aún no se han construido; el desempeño de los aviones se simula cuando estos aún están en el tablero de dibujo de los diseñadores. Evidentemente los sistemas y simuladores de misiones más importantes y amplios del mundo son los que emplean en los distintos centros de vuelos espaciales.

Las definiciones de “simulación” son aún imprecisas. Esta palabra adquirió una amplia variedad de significados. En un principio tuvo una connotación negativa: “ficción”, “impostura” y “falsa interpretación” eran sus sinónimos. Más recientemente se la utilizó con el sentido de analogía o representación desarrollada y precisa de una realidad particular.

Tipos de simulación

- ♦ **Estudio de casos.**

En la literatura pertinente se pueden encontrar diversas definiciones del estudio de casos, no obstante, la siguiente ha sido elaborada a partir de la síntesis de varias de ellas.

“Forma de investigación empírica de un fenómeno determinado que se hace en uno o en algunos pocos casos naturales, dentro de su propio contexto de ubicación.”

El estudio de casos puede ser utilizado tanto en investigaciones que usan preferentemente información de tipo cuantitativa o información cualitativa, sea en tareas exploratorias, descriptivas (cómo) o explicativas (por qué).

Estudio de casos descriptivo / explicativo: concepción tradicional-cuantitativa.

Estudio de casos interpretativos: concepción alternativa-cualitativa.

Cuando se habla de casos debe entenderse que el estudio puede referirse a grupos (familias, comunidades) o a personas (historias de vida). Tales casos se estudian en cuanto en ellos se da un objeto de investigación de importancia teórica o social, por ejemplo, un sindicato, una familia marginal, las consecuencias posteriores de una huelga de maestros en una escuela, las estrategias de supervivencia de una familia popular, etc. El caso o los casos son solo lugares donde ocurren los fenómenos a estudiar y para lo cual se ha decidido utilizar una estrategia peculiar de investigación denominada estudio de casos.

- ♦ **El estudio de caso descriptivo / explicativo**

Este enfoque coloca al estudio de casos dentro de una perspectiva tradicional y, por lo mismo, su diseño sigue las grandes líneas de este tipo de investigación. Para Robert K. Yin (*Case study reaseach: design and methods*, Beverly Hills: Sage Publications, 1984)⁶⁷ los principales componentes del diseño de un estudio de casos son:

1. **Las preguntas del estudio:** el estudio de casos es una estrategia especialmente apropiada para responder preguntas del tipo cómo y por qué. De ahí que el investigador debe comenzar su tarea aplicando estas preguntas al tema elegido para su análisis (¿Cómo sobrevive una familia popular?)
2. **Las especificaciones:** es la equivalencia en los diseños tradicionales a la formulación de un problema u objetivos específicos de la investigación (¿Cómo se relaciona el tipo de ocupaciones o trabajos de la familia con las estrategias de supervivencia?)
3. **Las unidades de análisis:** se trata de definir lo que constituye el “caso” o los “casos” a estudiar. Puede ser uno o más grupos naturales o una o varias personas que tienen las características objetos de investigación. Es necesario determinar si se estudiará el caso como unidad global o se analizará en sub-unidades dentro de él. (personas en una familia, familias en comunidad, etc.), situación que plantea tareas diferentes para la recolección de informaciones y el análisis de los datos.
4. **Recolección de informaciones:** la información en el estudio de casos proviene de seis fuentes principales:
 1. documentos
 2. archivos y registros

3. entrevistas
4. observación directa
5. observación participante
6. artefactos físicos

La observación participante fue un método utilizado frecuentemente para estudiar vecindarios, barrios urbanos durante la década de los 60. Uno de tales estudios fue realizado por Herbert Gans, quien escribió *the urban villages* (1962) sobre un grupo y clase en la vida de los italo-americanos.

El autor hace notar que su evidencia estuvo basada en seis enfoques: el uso de los medios de la comunidad, asistencia a reuniones, visitas informales a vecinos y amigos, entrevistas formales e informales, el uso de informantes y la observación directa. De todas las fuentes la participación resulto ser la más productiva.

5. **La lógica que une los datos a las especificaciones:** se trata de indicar la forma en la cual serán analizados los datos para responder a las preguntas de especificación. Cuando esta tarea se aplica a información cuantitativa (como sucede en el estudio de varios casos y/o la información ha sido tomada de un numero considerable de personas dentro de ellos), entonces pueden aplicarse las técnicas tradicionales de análisis estadístico. La situación cambia si se trata de analizar información cualitativa propiamente tal (cuando el caso es la única unidad de análisis), aquí los procedimientos son mucho menos estandarizados.
6. **Los criterios para interpretar los resultados:** el termino interpretación esta tomado aquí en el sentido explicativo. Se trata de encontrar los factores que inciden “causalmente” en el fenómeno estudiado. Desde luego, esta tarea se realiza en estudios de casos explicativos y no descriptivos.

- **Estudio de casos interpretativo**

Se inscribe netamente dentro de las investigaciones cualitativas. Dentro de sus características destacamos:

1. El estudio de casos busca preferentemente descubrir elementos, situaciones, procesos no establecidos previamente.
2. Un principio básico del estudio de estos estudios es la interpretación del caso en el contexto en el cual se inserta.
3. El estudio de casos toma en cuenta diferentes y a veces conflictivos puntos de vista que se dan en la situación analizada. Esto se hace principalmente, a través de la explicación de la lógica que orienta las representaciones y las interpretaciones de las personas, según el relato que ellas hacen de sí mismas.
4. El estudio utiliza diversos puntos de información; la validez y confiabilidad de los datos se trata de lograr con el uso de técnicas de triangulación.

“Es evidente que un trabajo de campo realizado en un corto tiempo una proposición hecha para resolver algunos problemas prácticos solo va a agravar las críticas hechas al estudio de casos, principalmente acerca de la validez y fiabilidad de los datos. Con todo, se puede contestar que en este tipo de investigación los conceptos de validez.

5. Los estudios de casos tratan de reflejar la realidad en forma completa y profunda mediante la descripción de la multiplicidad de dimensiones presentes en la situación estudiada, pero considerada como un todo, sin dejar de enfatizar los detalles y circunstancias específicas que se dan en ella.

6. El informe de investigación se redacta en un lenguaje accesible a los miembros del grupo, con un estilo informal y mediante el uso de recursos gráficos como fotografías, audiovisuales, etc.

- ♦ **Simulación por computadora.**

Este es un método de modelación (o sea, simulación) de diferentes aspectos de un ambiente para evaluar su efecto en la conducta de una manera exhaustiva. Mientras más cercana a la vida real es la simulación, más verídicas son las conclusiones que se obtienen a partir del método.

La simulación por computadora se utiliza cada vez más como método de investigación, pero hasta el momento su empleo en la Psicología Organizacional no es tan frecuente como el de otros métodos. Seymour y cols. (1994)⁶⁸ han descrito varias simulaciones controladas por computadora utilizadas para el entrenamiento en el cumplimiento de la ley, el entrenamiento del personal militar para aplicar criterios correctos en el uso de armas de fuego en situaciones de peligro. Las simulaciones utilizan imágenes proyectadas de video, de tamaño real y controladas por computadora. Se puede simular algunos factores de modo fehaciente, mientras que otros no; en general, la simulación por computadora ofrece la oportunidad de estudiar aspectos que no se presentan a ser investigados con facilidad o de forma segura en la vida real.

67 Citado en Hernández Sampieri 2003

68 Muchinsky, Paul 2002

- ♦ **Simulaciones vivas.**

La simulación viva se puede pensar como actividad elaborada del juego del papel que permita fuerza realista en operaciones de la fuerza. La simulación viva se puede conducir en un período corto de tiempo. En el caso de los ejercicios grandes del entrenamiento.

(http://iitri.talondigital.com/sp/modsimbasics/concepts/topic_simoverview.htm)

- ♦ **Simulación en las ciencias médicas.**

La simulación es un método muy útil en las ciencias médicas, cuando se emplea con fines educacionales como evaluativos. Acelera el proceso de aprendizaje del educando y elimina muchas de las molestias que durante su desarrollo se producen a los pacientes y a la organización de los servicios de salud.

La simulación consiste en situar a un educando en un contexto que imite algún aspecto de la realidad y en establecer en ese ambiente situaciones problemáticas o reproductivas, similares a las que él deberá enfrentar con individuos sanos o enfermos, de forma independiente durante las diferentes estancias clínico-epidemiológicas o las rotaciones de su práctica preprofesional.

Para su empleo se requieren determinados requisitos, entre los cuales tenemos:

- ♦ Elaboración de guías orientadoras para los educandos y guías metodológicas para los profesores de cada tipo de simulación (y simulador) que empleemos, que contenga una definición clara de los objetivos a lograr.
- ♦ Demostración práctica inicial a los educandos por parte del profesor, que contenga su introducción teórica donde se puedan emplear otros medios de enseñanza de forma combinada.
- ♦ Ejercitación del educando de forma independiente.
- ♦ Evaluación por el profesor de los resultados alcanzados por cada estudiante de forma individual.

Existen cinco grupos principales de variantes o tipos de simulación:

1. **Pacientes estandarizados:** El término de pacientes “estandarizados” se reserva para los pacientes “simulados”, así como para aquellos pacientes “reales” y “actuales” que han sido debidamente adiestrados para representar “su propia enfermedad” de un modo invariable, normado o estandarizado.

Los pacientes simulados pueden ser representados por personas sanas, enfermos debidamente curados, actores e incluso por profesores y educandos.

2. **Modelos tridimensionales:** Son simuladores que se emplean para que el estudiante se entrene en el desarrollo de determinadas técnicas y procedimientos clínicos, diagnósticos o terapéuticos. Así tenemos los de reanimación cardiorrespiratoria, multipropósitos, oftalmológicos, del oído, de pelvis, prototipos de mamas, etc.
3. **Reproducciones de estímulos visuales y auditivos:** Consta, de radiografías, fotografías de lesiones, preparaciones macroscópicas y microscópicas, trazados de electrocardiogramas, entre otros. También se integran en este grupo las grabaciones de ruidos cardiacos y respiratorios , así como el empleo de videos con el objetivo de observar, el desarrollo de técnicas de entrevistas o la realización del exámen físico de un paciente.
4. **Situaciones simuladas escritas de problemas clínicos:** Se imita el proceso de la toma de decisiones que entraña la indagación de antecedentes clínicos, datos del exámen físico, exámenes paraclínicos de diagnóstico y sobre el tratamiento de un paciente. También se emplea para el análisis y la solución de problemas médico-sociales, higiénicos y epidemiológicos, así como de gestión.
5. **Simulación asistida por computadoras:** El módulo del profesor permite la creación de la base de datos del problema en cuestión, al introducir cada una de las opciones, con sus respuestas y la correspondiente retroalimentación. A su vez se pueden introducir fotografías, imágenes (radiografía, ultrasonido, tomografía axial computarizada, etcétera, gráficos y esquemas. Consta también de un procesador estadístico que va evaluando los resultados: aciertos y errores.

(http://www.bvs/sld.cu/revistas/ems/vol19_1_95/ems03195.htm)

- ♦ **Juegos de Guerra**

Los juegos de guerra por supuesto son de origen militar y se han usado para preparar a los líderes militares a enfrentarse a circunstancias imprevistas en el combate. Los usaron los antiguos griegos en 1811 los Prusianos introdujeron los tableros de juego tridimensionales para añadirle realismo al juego. En la Segunda Guerra Mundial el Almirante Nimitz, con los juegos de guerra previó todas la batallas navales que se dieron en el Pacífico excepto la táctica japonesa de los kamikazes. En años recientes, con la ayuda de computadoras y de programas inteligentes, los juegos de guerra previeron la caída de la Unión Soviética, determinaron las opciones para el uso de la fuerza militar en la campaña “Tormenta del Desierto” en Irak y el desembarco en Haití.

(www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerc041.htm)

Un Juego de Guerra es un trabajo aplicado sin tropas, que se efectúa sobre la carta y que sirve para ejercitar al mando y sus colaboradores en la conducción de la guerra, campañas, operaciones y acciones tácticas.

Lo anterior permite determinar que el Juego de Guerra es un ejercicio militar de gabinete, que permite simular sobre una carta topográfica y/o sistema de simulación computacional, una o más actividades, representando unidades de dos o más contrincantes por medio de signos, que se mueven de acuerdo con las resoluciones y órdenes que adoptan o imparten los mandos participantes, como si vivieran la realidad.

Son ejercicios donde simulan batallas entre dos o más equipos, los cuales están sometidos a reglas y tienen un objetivo en común. Estos juegos además de haber sido usados en los ambientes militares, también han sido base del

proceso de enseñanza en organizaciones como los **“boy scout”**, donde han demostrado amplia evidencia de su efectividad

Los juegos de guerra han sido reconocidos como una técnica de enseñanza en tiempos recientes, pero en realidad su esencia ha sido parte de la preplaneación que los comandantes militares han hecho durante varias épocas.

Puede ser cualquier actividad militar, incluyendo una maniobra, un ejercicio al campo o cierto tipo de simulación. En un verdadero juego de guerra la toma de decisiones siempre está involucrada y típicamente, el factor decisivo es la presencia o la ausencia de un opositor.

Las simulaciones de guerra representan un conflicto militar, cuya finalidad es proveer de un medio para ganar experiencia, identificar errores o defectos y mejorar habilidades sin pagar los costos del mundo real.

Tipos de Juegos de Guerra

Los Juegos de Guerra se clasifican de acuerdo a:

1. Su propósito y pueden ser:

- Didácticos o de carácter docente
- De comprobación de planificación
- De inspección o control

2. Nivel que se desarrolla:

- Político - Estratégicos

- Estratégicos
- Operativos
- Tácticos

3. Materias Especiales o Técnicas

- Movilización
- Logísticos Transporte
- Telecomunicaciones
- Guerra electrónica

4. Acción de ellos

- De acción simple (un solo participante)
- De doble acción (se enfrentan dos o más adversarios)

5. Procedimiento de desarrollo

- Computarizado⁶⁹

69 Flores, H. K. (2002) tesina

♦ **Juegos de Negocios**

El origen de los juegos de negocios lo encontramos en el primer decenio del siglo XX en la Universidad de Harvard, donde ve la luz el sistema didáctico conocido como Método del Caso. Partiendo de un planteamiento real o ficticio sobre la situación de una empresa, el objetivo de este sistema consiste en **que el estudiante establezca un diagnóstico del caso de la empresa y proponga un conjunto de acciones estratégicas encaminadas a mejorar su situación.**

El esquema del Método del Caso, permite un replanteamiento del problema inicial a partir del análisis de la consecuencia de las acciones emprendidas y de ahí plantea al estudiante su solución. Sin embargo, a pesar de los beneficios de

este esquema, dicha metodología se agota en si misma, ya que **en ningún momento existe evidencia de lo correctas o incorrectas que han sido las decisiones y los enfoques que hemos adoptado para su análisis.** A diferencia de las técnicas de formación tradicional, que nos han acostumbrado a utilizar modelos para predecir qué va a pasar, la muy valiosa aportación de la simulación nos permite comprender **cómo ocurren las cosas.**

Los juegos de negocios son una técnica de aprendizaje que consiste en establecer un ambiente de negocios hipotético, en el que un equipo de participantes operan una empresa que se encuentra en competencia con otros equipos, quienes a su vez dirigen sus propias compañías. Durante el uso de los simuladores los participantes al tomar decisiones para dirigir sus empresas pueden apreciar el trabajo que realizan los directivos en las organizaciones a fin de entenderlo y de esta manera estar preparados para realizarlo de una mejor manera en el futuro.

En un inicio los juegos de negocios por computadora fueron utilizados principalmente en las escuelas de negocios, a nivel de maestría, como un medio de fomentar las habilidades directivas y de toma de decisiones en los alumnos. Actualmente, su uso se ha difundido también en las universidades como una técnica de enseñanza - aprendizaje, especialmente en el área de administración para los alumnos de los últimos semestres.

Su uso en el proceso de capacitación permite fortalecer y/o desarrollar en los participantes ciertas habilidades directivas que son necesarias para una mejor toma de decisiones relacionadas con la gestión de una empresa. Asimismo, dado que el juego requiere una fuerte interacción entre los participantes permite además fortalecer la capacidad de trabajo en equipo.

No obstante lo señalado en el párrafo anterior, esta técnica no ha sido utilizada con el énfasis esperado en los cursos de capacitación del personal de las empresas. De ahí, que sea necesario fomentar su uso como un instrumento de capacitación, con el fin de lograr una mayor comprensión por parte de los directivos sobre los efectos que tiene en las organizaciones el cambio en las variables que influyen sobre ellas.

Como característica principal los juegos de negocios, en general, son contruidos usando como soporte un programa de cómputo y presentan diferentes características en su operación dependiendo de las variables consideradas en su diseño inicial. Existen casos en que los simuladores se construyen tomando como base una maqueta o tablero en el que se muestran de manera gráfica algunas de las decisiones que se toman en la empresas.

Las decisiones a tomar durante el juego están orientadas a fortalecer los elementos teóricos y prácticos que los participantes han experimentado en el proceso de formación gerencial en las empresas. Por tanto, el juego pretende a través de las decisiones reforzar ciertos elementos considerados clave en el proceso de dirección y de organización.

Entre los principales softwares de simuladores de negocios tenemos a los siguientes:

- **Dirección de empresas:** orientados a mostrar el uso de las estrategias a nivel de negocios y las principales decisiones que debe tomar la dirección general de una empresa. Entre los mas usados tenemos al Business Policy Game, Business Strategic Game, CEO, Treshold y el Multinational Management Game.
- **Marketing:** cuando están enfocados a simular las principales actividades del área de marketing de una empresa. Entre ellos tenemos a: Markstrat, Brandmaps, Marketplace, Shoes: A marketing game y Marketing Simulation.
- **Finanzas:** cuando están enfocados a simular las principales actividades del área de finanzas de una empresa: Entre los principales tenemos al Fingame, Accigame, simuladores de bolsa.

- **Negocios internacionales:** cuando están enfocados a simular las principales actividades relacionadas con las operaciones internacionales de una empresa: Entre los más comunes tenemos al Forad e Intopia.
- **Contabilidad:** cuando están enfocados a simular principales actividades del área de contabilidad de una empresa: Entre los principales tenemos al The Management / Accounting Simulation

Pasos para la construcción de un juego de negocios.

1. Inventar la idea del juego.
2. Definir el tema del juego (qué modelo construimos, qué simulamos y sobre qué jugamos).
3. Determinar el objetivo del negocio que tenemos que lograr “jugando”.
4. Determinar el objetivo didáctico.
5. Construir el modelo del juego
6. Establecer reglas del juego.
7. Desarrollar la estructura del juego
8. Definir roles de los jugadores:
9. Diseñar el proceso del juego.
10. Determinar los flujos de información.
11. Preparar la documentación del juego.
12. Preparar las instrucciones para los jugadores.
13. Diseñar manual de participantes.
14. Diseñar la guía del administrador del juego.

Los supuestos básicos del juego están determinados por la experiencia del instructor, lo cual hace que un mismo juego pueda tener variantes diferentes.

1.4 Warren Bennis

Nació en Nueva York el 8 de Marzo de 1925, se recibió con el certificado de honores de la Escuela de Economía y Ciencias Políticas de Londres. Recibió el doctorado en economía y ciencias sociales por parte del Instituto de Tecnología de Massachussets.

Ha sido consejero de cuatro presidentes Kennedy, Jonson, Carter y Reagan, Bennis ha estado estudiando el arte y la práctica del liderazgo desde los años cincuenta. A mediados de los años sesenta escribió sobre “la muerte anunciada de la burocracia” y “resaltó la necesidad de sistemas temporales adaptados a los rápidos cambios”. Él ha escrito 27 libros, incluyendo los líderes *mejor-vendedores* y *en hacer un líder*, ambos traducidos a 21 idiomas. *The Financial Times* nombra recientemente a *líderes* como uno de los 50 libros superiores del negocio de toda la historia. Fue Profesor de Psicología Organizacional y Gerencial del ITM, Director y Vicepresidente de desarrollo académico de la facultad de ciencias sociales y administración de la Universidad Estatal de Nueva York y Bufalo. Publicó la Teoría del Desarrollo del Grupo en conjunto con Herbert A. Shepard Miembro del destacamento de política exterior de la Casa Blanca, profesor y presidente de la Universidad de Cincinnati, conferenciante externo de la Universidad de Harvard, le concedieron la concesión de Dow Jones para las “contribuciones excepcionales al campo de la educación colegial para la gerencia de negocio. Algunos de sus libros son: Manejo del sueño, Publicaciones Perseus 2000, [El Futuro del Liderazgo](#), Ediciones Deusto SA 2002 Además de sus libros, el Dr. Bennis ha escrito sobre 2,000 artículos que ha aparecido en *La Revisión del Negocio* de Harvard, el *FastCompany*, *Tiempos de Nueva York*, el *Esquire*, la *Publicación Mensual Atlántica*, el diario de *Wall Street*, *La psicología Hoy*, y muchas publicaciones de la gerencia. Él era el presidente de fundación de la nueva gerencia, fundando el redactor de la serie de Addison-Wesley OD.

Además de recibir 11 grados honorarios, Bennis también le otorgaron numerosas concesiones incluyendo la concesión distinguida del servicio del tablero americano de psicólogos profesionales y la concesión de la práctica de Perry L. Rohrer Consulting de la Asociación Psicológica Americana, para “demostrar capacidad excepcional en la aplicación de conocimiento y de habilidades psicológicas a las organizaciones de la ayuda para responder más con eficacia a los desafíos en sociedad.” Dentro de sus trabajos más recientes se encuentra un libro titulado Organizing Genius: The secrets of Creative Collaboration. Así como también publicó el artículo “Cómo perdieron el rumbo las escuelas de negocios”. Y dio un curso en la Universidad del Sur de California "EL ARTE Y LA AVENTURA DE LA DIRECCIÓN" RESORTE 2006

1.5 Liderazgo.

1.6 Definición de Liderazgo.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como **“las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de los individuos”**.

Otras definiciones son : **“El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”**.

Ralph M. Stogdill, en su definición de liderazgo menciona que éste, tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que

transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores, James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato (1993), lo define como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

(<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>)

Warren Bennis define al liderazgo como una combinación de conductas personales que permite a las personas reclutar a seguidores dedicados y formar a otros líderes en el proceso. Los grandes líderes tienen integridad, proporcionan significado, generan confianza y comunican valores; retan a las personas y les animan a escalar altas montañas. Los líderes reales, en resumen, conmueven el corazón. (Bennis, 2001)

1.7 Estilos de Liderazgo

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: *el líder autócrata, el líder participativo, y el líder de rienda suelta.*

- **El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- **El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas

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

- **El líder rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer, no me importa como lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

(<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>)

1.8 Características del Líder

Algunos de los rasgos individuales que se relacionan con el éxito en el liderazgo son, el alto nivel de energía, la tolerancia al estrés, la madurez emocional, la integridad y la confianza en sí mismo.

- ☑ El *alto nivel de energía y la tolerancia al estrés* ayudan a las personas a asimilar el ritmo enloquecido y las exigencias de la mayoría de los puestos de liderazgo los frecuentes conflictos de roles y presión para tomar decisiones importantes sin la adecuada información.
- ☑ La *madurez emocional* significa que un líder está menos centrado en sí mismo tiene más autocontrol, tiene emociones más estables y es menos defensivo.
- ☑ La *integridad* se refiere a una conducta de la persona que esté de acuerdo con los valores expresados y a que sea honesta y de confianza.

- ☑ La *confianza en sí mismo* hace que el líder sea más persistente en el logro de objetivos difíciles, a pesar de los problemas y reveses iniciales.

El líder también tiene que tener la capacidad para:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración en la estrategia de la organización.
- Formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicios al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del “empowerment” (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

www.geocities.com/amirhali/fpclass/liderazgo.htm

Para Bennis⁷⁰ el liderazgo es una habilidad que el gerente que desea hacer un esfuerzo sustancial puede aprender. Sin embargo, es diferente desde sus fundamentos de la gerencia, para sobrevivir en el siglo XXI se necesitará una nueva generación de líderes, no gerentes. La distinción es importante, los líderes conquistan el contexto. Sigue adelante enunciando las diferencias entre ambos:

- Ψ El gerente administra, **el líder innova.**
- Ψ El gerente es una copia, **el líder es un original.**
- Ψ El gerente mantiene, **el líder desarrolla.**
- Ψ El gerente se enfoca en los sistemas y la estructura, **el líder se enfoca a las personas.**
- Ψ El gerente confía en el control, **el líder inspira confianza.**

- Ψ El gerente tiene una perspectiva de corto rango, **el líder tiene una perspectiva de largo alcance.**
- Ψ El gerente pregunta cómo y cuándo, **el líder pregunta qué y porqué**
- Ψ El gerente no pierde de vista el resultado financiero, **el líder no pierde de vista el horizonte.**
- Ψ El gerente acepta el estado actual de las cosas, **el líder lo cuestiona.**
- Ψ El gerente es el clásico buen soldado, **el líder es él mismo.**
- Ψ El gerente hace bien las cosas, **el líder hace las cosas correctas.**

1.9 Teorías de Liderazgo.

♦ *El Grid Gerencial*

En 1964 los psicólogos Robert Blake y Jane Mouton⁷⁰ describen una nueva clasificación de las principales maneras de supervisar, a la que se le conoce como *Cuadrícula o Grid Gerencial*, con el fin de representar gráficamente los estilos de liderazgo desde un punto de vista bidimensional: interés por la gente e interés por la producción.

El grid gerencial aclara y cristaliza muchos de los principios fundamentales de la dinámica de la conducta en los negocios. Cualquier persona que trabaje para una empresa tiene ciertas características de responsabilidades, bien sea que se encuentre en los niveles más bajos o en los más altos de ella. Si se trata de un gerente, existen dos intereses primarios; uno de ellos es *el interés por la producción*, es decir, por el resultado de sus esfuerzos, lo cual se indica en un eje horizontal del Grid. Su grado de interés se anota en una línea continua de nueve puntos, en la cual el 9 denota un alto grado de interés y el 1, un grado muy bajo. El segundo es el interés por la gente: los subordinados, los colegas o los jefes de alto nivel y se ilustra de la misma manera que el anterior. Ambos ejes nos muestra en que los dos intereses interactúan y se conjuntan para crear una sola actitud coherente en el caso de cada uno de los estilos Grid.

70 Bennis, W.(1995)

Estos dos intereses pueden combinarse de muchas manera para sólo unas cuantas de ellas son importantes para comprender el ejercicio y la cultura desarrollada en consecuencia. Cada una de estas teorías u orientaciones

descansa en un conjunto diferente de supuestos sobre el uso del poder y la autoridad con el fin de vincular a la gente a la producción. Una orientación es una manera de analizar o de pensar en un problema, que pueda modificarse al comprenderla mejor; no se trata de un rasgo fijo o inmutable.

El punto importante es que, para poder elevar la capacidad gerencial y la productividad del personal, el líder debe conocer diferentes estilos de liderazgo, estar preparado para seleccionar al más adecuado y actuar de acuerdo con él. Entre los diferentes tipos de orientaciones, seis presentan diferencias tan significativas en cuanto a las acciones y resultados característicos, que fácilmente se les identifica como los estilos predominantes. Entre ellos se incluyen el 9,9; el 9,1; 1;9; el paternalismo; el 5,5 y el 1,1.

GRID GERENCIAL



Fig. 1 "Rejilla Administrativa" o "Grid Gerencial"

(Robert Blake & Jane Mouton 1964)

El enfoque 9,9

En la esquina superior derecha del Grid se encuentra la orientación 9,9. El individuo que la posee hace énfasis en la determinación de los hechos como la clave para resolver problemas. Los gerentes con orientación 9,9 buscan los puntos de vista de los demás y crean un foro para la discusión abierta y sincera, enfrentando los desacuerdos de tal manera que se desvanezcan las dudas y las reservas con el fin de alcanzar el entendimiento mutuo y el compromiso total con las conclusiones obtenidas. La teoría 9,9 es sinergista; es decir, las personas que trabajan en conjunto tienen un interés común en el resultado de sus tareas y, por tanto, fusionan sus esfuerzos de manera interdependiente.

El enfoque 9,1

En la esquina inferior derecha del Grid, 9,1 representa mucho interés por los resultados y poco por las personas que deben realizar el trabajo, si el jefe impone exigencias y niega la oportunidad de contribuir al resultado de los objetivos, genera que el subordinado no los sienta suyos, por lo que si estos son difíciles de lograr, generará algunos resentimientos, que conducirán a reacciones negativas, como represión, acatamiento o lucha.

El enfoque 1,9

En la esquina opuesta del Grid, en la parte superior izquierda, se encuentra la teoría 1,9, en la cual se hace gran énfasis en las personas y poco en los resultados necesarios para sostener el desarrollo de los negocios. Se interesa en mantener relaciones armoniosas con su personal y coloca los resultados en segundo término.

El enfoque 1,9 - 9,1: el paternalismo

Hasta cierto punto, el paternalismo es una combinación de las teorías 9,1 y 1,9, conjunta el interés por controlar a la gente (9,1) con la actitud de afabilidad y ayuda (1,9). El supuesto básico del jefe con respecto al subordinado es: "Yo soy su dueño (o el responsable de usted) y quiero ayudarlo en su carrera (como si la otra persona fuera su hijo). Por eso espero su lealtad incondicional". Autócrata benevolente es otra definición del paternalista.

El enfoque 5,5

En el centro del Grid se encuentra el estilo 5,5. La idea es: “Obtenga resultados, pero no se mate. Haga el trabajo, pero a un ritmo cómodo. No presione demasiado, de lo contrario los demás pensarán que es exigente. Al mismo tiempo, no suelte a la gente con demasiada facilidad o lo considerarán débil. Sea justo pero firme”.

El enfoque 1,1

En la esquina inferior izquierda del Grid se encuentra la orientación 1,1. En este caso, el gerente se interesa poco por la gente y por la producción, y se limita a formar parte de la empresa sin contribuir en realidad a sus fines. Este gerente no ha renunciado de hecho a su trabajo, pero mentalmente ya lo dejó, quizá desde hace muchos años. Estos gerentes son unos “vividores” que obstaculizan la eficacia de las organizaciones hoy en día.

Los elementos de los estilos Grid.

El liderazgo es un proceso complejo, pero podemos entender mejor el estilo gerencial identificando algunos elementos clave. Aun como diferentes facetas de la misma cosa; es decir, que se conjunta para formar un todo.

Los elementos utilizados para describir un estilo Grid, son iniciativa, indagación, apoyo, solución de conflictos, toma de decisiones y crítica.

- 1. *Iniciativa:*** La iniciativa se ejerce siempre que el esfuerzo se concentra en una actividad específica para iniciar algo que no se había hecho antes, detener algo que ocurría o cambiar la dirección y el carácter del esfuerzo. Un líder puede tomar la iniciativa o evitar tomarla aun cuando los demás esperen que actúe.
- 2. *Indagación:*** La indagación permite al líder el acceso a los hechos y a la información. La calidad de la indagación puede depender de la minuciosidad del líder. Este puede tener normas personales muy bajas a este respecto e ignorar, en consecuencia, la necesidad de la indagación

o bien tener normas altas y hacer todo tipo de intento para aprender lo más posible de las actividades del trabajo.

- 3. La convicción:** Convicción es asumir una postura, un líder puede tener fuertes convicciones pero pensar que es demasiado arriesgado pronunciarse por algo; por otro lado, puede tener convicciones débiles, o no tenerlas en absoluto y, por tanto, inclinarse a no expresar su punto de vista. En otros casos, puede adoptar una postura simplemente para oponerse a otra persona en un esfuerzo por “ganar”, procurando así encontrar *quién* tiene la razón y no *qué* es lo correcto.
- 4. Solución de Conflictos:** Cuando las personas tienen ideas diferentes y las expresan, el conflicto es inevitable. Aunque el conflicto puede ser destructivo y llevar a la desorganización, también puede ser creativo y constructivo. Todo depende de la forma en que se maneje. Un líder que enfrenta los conflictos con otras personas y los resuelve en una forma que conduzca al entendimiento mutuo, provoca confianza y respeto. La incapacidad de enfrentarlo con eficacia, en cambio, lleva a la desconfianza y a la inseguridad y puede producir sentimientos de hostilidad, frustración y desesperanza.
- 5. Toma de decisiones:** La toma de decisiones es la clave que permite que el liderazgo se aplique en el desempeño y puede implicar la decisión individual, en la que el líder actúa por sí solo como la persona que la toma la decisión final. O bien puede significar la delegación de las responsabilidades de decisión, como sucede en el trabajo en equipo del estilo 9,9. En este caso, al hacer y ejecutar decisiones se toman en cuenta todos los recursos disponibles.
- 6. Crítica:** La crítica describe varias maneras útiles de estudiar y resolver los problemas operativos que los miembros enfrentan, o bien sea en forma individual o colectiva, al intentar ejecutar sus tareas. Es un proceso que implica separarse de una actividad o interrumpirla para estudiarla, analizar las diferentes posibilidades de mejorar el desempeño y anticipar y evitar cualquier actividad que puede tener consecuencias adversas.

• **Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**

COMPORTAMIENTO

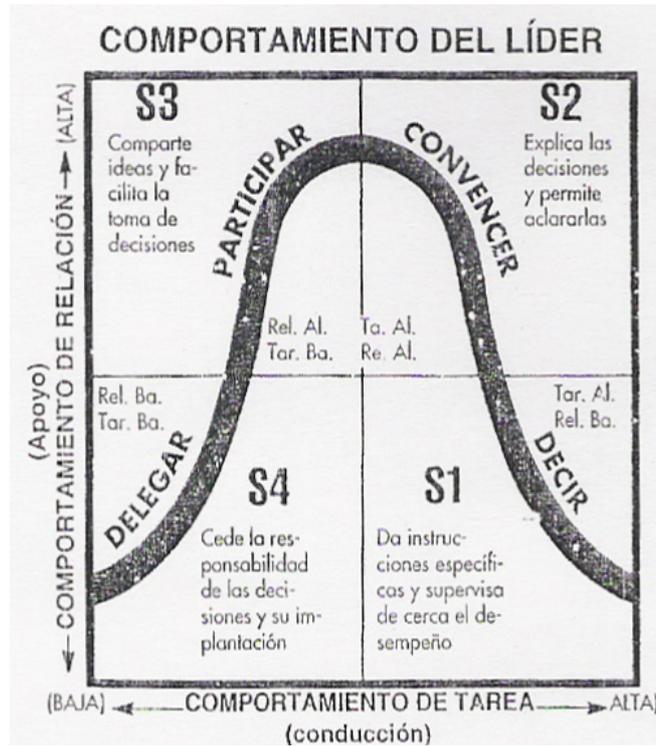
El grado al que el líder define funciones, Es decir , dice qué, cuándo, dónde y si Hay más de una persona, quien hace qué Para:

- ♦ Fijar las metas
- ♦ Organizar
- ♦ Determinar los tiempos
- ♦ Controlar

COMPORTAMIENTO DE RELACIÓN:

El grado al que el líder favorece la Comunicación en muchos sentidos, Escucha, facilita las conductas y brinda Apoyo socioemocional:

- ♦ Ofrece apoyo
- ♦ Se comunica
- ♦ Facilita los intercambios personales
- ♦ Escucha activamente
- ♦ Da retroalimentación.



ESTILOS DE DECISIÓN

- 1** El líder toma las decisiones
- 2** El líder toma las decisiones después de dialogar o explicar
- 3** El líder y el seguidor toman las decisiones o lo hace éste con respaldo de aquél.
- 4** El seguidor toma las decisiones.

PREPARACIÓN DEL SEGUIDOR

ELEVADA R4	MODERADA		ESCASA R1
	R3	R2	
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuesto o inseguro



CAPACIDAD: Tiene las habilidades, la experiencia y los conocimientos necesarios.

DISPOSICIÓN: Tiene la confianza, la motivación y el compromiso necesarios.

Fig. 2 “Liderazgo Situacional”
(Hersey – Blanchard 1972)

Es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual sostienen Paul Hersey y Ken Blanchard 1972, es contingente en el nivel de *disponibilidad* de los seguidores.

El énfasis en los *seguidores* en la relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Ésta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto o menospreciada en la mayoría de las teorías del liderazgo. El término *disponibilidad*, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder: decir, convencer, participar y delegar. Estas se describen a continuación:

DECIR: (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

CONVENCER: (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

PARTICIPAR: (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.

DELEGAR: (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor:

- R1.** La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.
- R2.** La gente es incapaz pero ésta dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas.
- R3.** La gente es capaz pero no ésta dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- R4.** La gente es capaz y ésta dispuesta a hacer lo que se le pide.

En la etapa **R1**, los seguidores necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa **R2**, se necesita tanto comportamiento alto en tareas como alto en relaciones. El comportamiento de tarea alta compensa la falta de capacidad de los seguidores y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores “comprendan” psicológicamente los deseos de los líderes. **R3** representa los problemas motivacionales que son solucionados de mejor manera por el estilo de apoyo, no directivo y participativo. Finalmente, en la etapa **R4**, el líder no tiene mucho que hacer ya que los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad.

La gran similitud entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard y las cuatro esquinas extremas del grid gerencial.

El estilo **decir** es igual al líder **9,1**

El **convencer** es igual al **9,9**

El **participar** es equivalente al **1,9**

Delegar es lo mismo que el líder **1,1**

- ♦ **Teoría de Liderazgo de Warren Bennis.**

Warren Bennis^{2z} es uno de los autores que proponen un nuevo enfoque del liderazgo basado en el “**carisma**”. Basa sus conclusiones en entrevistas de más de noventa líderes destacados en distintos campos la empresa, las fuerzas armadas, las entidades académicas, etc. Llegó a determinar que en todos los casos los líderes:

- ☑ Persiguen un sueño, visión, objetivo, meta o propósito claro (Administración de la Atención).
- ☑ Lo comunican en forma clara a los demás logrando que los seguidores se identifiquen y comprometan con él (Administración del Significado).
- ☑ Son consistentes, persistentes y coherentes con ese sueño, visión, objetivo, meta o propósito (Administración de la Confianza).
- ☑ Son conscientes de sus fortalezas y áreas de oportunidad, están conformes con ellas y saben aprovecharlas (Administración del Yo).

I. **Atención a través de la visión o Administración de la Atención:**

La gestión de la atención a través de *la visión es la creación del enfoque*. Las noventa personas entrevistadas tienen una *agenda*, una preocupación muy grande por el resultado. Los líderes son individuos más orientados a los resultados del mundo, y los resultados atraen la atención. Sus visiones o intenciones son compulsivas y atraen a la gente hacia ellas. La intensidad emparejada con el compromiso tiene un efecto magnético. Y estas personalidades intensas no necesitan ejercer coerción para que se les preste atención: están tan volcadas en lo que hacen que, de la misma forma manera que los niños absortos por completo en la creación de un castillo en el cajón de arena, atraen a los demás. Lejos de consentir, estos líderes desafían; la visión anima, vigoriza, transforma el propósito en acción.

Pero el liderazgo también es una transacción entre líderes y seguidores. Unos y otros se necesitan mutuamente para vivir. Es menester que haya resonancia, una conexión entre ellos. De esta suerte, lo que descubrimos es que los líderes no sólo captan la atención sino que también *prestan atención*. El nuevo liderazgo en debate no es arbitrario ni unilateral, sino más bien impresionante y sutil ir y venir de energía, la transacción crea unidad y ese enfoque unificado es la gestión de la atención a través de la visión.

Para escoger una dirección, un líder tiene que haber desarrollado previamente una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización. Esta imagen, que podemos denominar visión, puede ser vaga como un sueño o precisa como el enunciado de una meta o una misión. Lo decisivo es que la visión exprese la premonición de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, y que ese futuro, en ciertos aspectos importantes, sea mejor que la situación actual. Con la visión el líder suministra el importantísimo puente del presente al futuro de la organización.

Una visión compartida del futuro también sugiere medidas de eficacia para la organización y para todas sus partes. Ayuda a los individuos a distinguir entre lo que es bueno y lo que es malo para la organización, así como lo que vale la pena tratar de lograr. Y lo más importante, hace posible una más amplia distribución de la toma de decisiones. La gente puede adoptar decisiones difíciles sin tener que acudir a niveles superiores de la organización cada vez, por que sabe cuáles son los fines y los resultados deseados. Así una visión compartida y que transmite poder es capaz de dar forma, dirigir y coordinar realmente la conducta de los individuos.

Esto nos ayuda a mostrar una clara diferencia entre el líder y el administrador. Si encontramos la atención en una visión, el líder opera sobre sus valores, compromisos y aspiraciones. El administrador, por el contrario, opera sobre los recursos físicos de la organización, sobre su capital, sus habilidades humanas, materias primas y tecnología. Cualquier administrador competente puede hacer que el personal de la organización se gane la vida. Un administrador excelente puede asegurar que ese trabajo se haga de modo productivo y eficaz, según un programa y con gran nivel de calidad. Sin embargo, queda para el líder la tarea de hacer que la gente de la organización se sienta orgullosa y satisfecha de su trabajo. Los grandes líderes inspiran a menudo a sus seguidores logros de gran nivel mostrándoles que su trabajo contribuye a fines valiosos. Es una apelación emotiva a algunas de las necesidades humanas más fundamentales: la necesidad de ser importante, de contar, de sentirse útil, de formar parte de una empresa de éxito y valiosa.

El líder debe tener una gran capacidad para escuchar, sobre todo a los que abogan por imágenes nuevas o diferentes de la realidad emergente. Muchos líderes establecen canales de comunicación tanto formales como informales con tal de lograr el acceso a estas ideas. La mayoría de los líderes también invierten una parte importante de su tiempo en interactuar con anunciantes, consultores, otros líderes, estudiosos, planificadores y una gran variedad de personas tanto dentro como fuera de sus organizaciones. Los líderes de éxito son grandes preguntadores y prestan verdaderamente atención.

La visión no se puede imponer en una organización por decreto, el ejercicio del poder o la coerción. Es más un acto de persuasión, de creación de un compromiso entusiasta y dedicado con ella porque es adecuada a la época, a la organización y a la gente que trabaja en la misma. En nuestras conversaciones con los líderes hemos

descubierto que, a menudo, las visiones pueden comunicarse mejor mediante metáforas o modelos ya que a menudo la metáfora justa trasciende la comunicación verbal, de la misma manera que un buen poema o una buena canción son mucho más que simples palabras. Se siente que es “justa”, apela a los instintos y despierta ecos en las necesidades emocionales del que escucha. De alguna manera, la metáfora “conecta”.

En última instancia, tal vez sea precisamente el líder quien articule la visión y le dé legitimidad, quien exprese la visión con una retórica cautivante que encienda la imaginación y las emociones de los seguidores, quien mediante la visión potencie a los demás para tomar decisiones gracias a las cuales se haga lo que hay que hacer.

- II. ***Significado a través de la comunicación o Administración del Significado:*** La gestión del significado, el dominio de la comunicación, es inseparable de un liderazgo eficaz, muchos de nuestros líderes tienen tendencia a la metáfora, cuando no a los modelos. La comparación, la analogía dan vida a los temas. Es más claro, por ejemplo, decir que un acre equivale más o menos a la superficie de un campo de fútbol que decir que son 4,047 m². Todas las organizaciones dependen de la existencia de significados e interpretaciones de la realidad, que facilitan la acción coordinada. Las acciones y los símbolos de liderazgo constituyen, enmarcan y movilizan el significado. Los líderes expresan y definen lo que ha quedado previamente implícito o sin decir; luego inventan imágenes, metáforas y modelos que proporcionan el enfoque para una nueva atención al hacer tal cosa, consolidan o desafían la sabiduría predominante. En resumen, un factor *esencial* del liderazgo es la capacidad para influir y *organizar el significado* para los miembros de la organización, el estilo y los medios mediante los cuales los líderes son portadores y formadores de significado presentan enormes variaciones, de los ejercicios visuales. Pero a

pesar de las variaciones de estilo, todo líder de éxito es consciente de que una organización se basa en un conjunto de significados compartidos que definen los roles y la autoridad.

Por último, lo que queremos decir con “significado” va mucho más allá de lo que suele entenderse por “comunicación”. Por alguna razón tiene muy poco que ver con los “hechos” o incluso con el “conocimiento “. Los hechos y el conocimiento tienen que ver con la técnica, con la metodología, con el “saber hacer”. Eso es útil, necesario e incluso, y ocupa sin duda un lugar útil, en el esquema actual de las cosas. Pero la reflexión está mucho más cerca que el conocimiento de lo que queremos decir con “significado”. La reflexión prepara a uno para lo que se hará, para lo que será necesario hacer. La reflexión, aunque pueda intranquilizar ya hacer peligrar el orden establecido, es constructiva: desafía las antiguas convicciones mediante la sugerencia de nuevas direcciones, de nuevas visiones. Depender de los hechos, sin reflexión, podría parecer seguro, pero a largo plazo resulta peligrosamente no constructivo porque no tiene nada que decir acerca de las *direcciones*. El papel distintivo del liderazgo es la busca del “saber por qué” a diferencia del “saber cómo”. Y esta distinción ilustra, una vez más, una de las diferencias clave entre líderes y administradores.

- III. ***Confianza a través del posicionamiento ó Administración de la Confianza:*** La confianza es el lubricante que hace que las organizaciones trabajen. Es difícil imaginar una *organización* sin cierta apariencia de confianza que opere de alguna manera y en algún sitio. Una organización sin confianza no es meramente una anomalía, sino más bien un nombre erróneo, una oscura criatura de la imaginación de Kafka. La confianza implica responsabilidad, predictibilidad, fiabilidad. Es lo que vende productos y mantiene activas las organizaciones. La confianza es el material cohesivo que mantiene la integridad organizacional.

Lo mismo que el liderazgo, es difícil describir la confianza, para no hablar de definirla. Sabemos cuándo está presente y sabemos cuándo no lo está, y podemos decir mucho más, al margen de su esencialidad y de su fundamento en la predictibilidad. La verdad es que confiamos en personas predictibles, cuyas posiciones sean conocidas y las mantengan; los líderes que gozan de confianza se dan a conocer, muestran claramente sus posiciones.

En resumen, lo que hasta ahora hemos visto en los dos puntos anteriores y lo que va de este es que el posicionamiento es el conjunto de las acciones necesarias para poner en práctica la visión del líder. Si la visión es la idea, el posicionamiento es el nicho que el líder establece. Para lograr este nicho, el líder no sólo debe ser emblema de claridad, sino también de constancia, de fiabilidad. Al establecer la posición y lo que es más importante, al mantener el rumbo, el liderazgo establece la confianza.

Hay dos razones de enorme importancia para insistir en *la gestión de la confianza mediante el posicionamiento*. La primera tiene relación con “la integridad organizacional”, ya que podemos afirmar que una organización posee una estructura sana cuando tiene un sentido claro de lo que es y de lo que hay que hacer. Es otra manera de decir “elegir una dirección y mantener el rumbo”. La segunda razón detrás del significado del posicionamiento tiene que ver con “el mantenimiento del rumbo”; la constancia. Como hemos dicho muchas veces en lo que antecede, el liderazgo eficaz asume riesgos: innova, desafía y cambia el metabolismo básico de la cultura organizacional.

- IV. ***El despliegue del yo mediante la consideración positiva de sí mismo ó Administración del Yo:*** La gestión del yo es decisiva. Sin ella, los líderes pueden ser más perjudiciales que benéficos, en la mayor parte de los casos, los líderes enfatizaron sus virtudes y tendieron a poner sordina o a minimizar sus defectos, lo que no

quiere decir que no fueran conscientes de sus defectos personales, sino más bien que no hablaban mucho de ellos. Pero conocen su valor. Confían en sí mismos sin dejar que su yo o su imagen se interpongan en su camino.

Reconocer las virtudes y compensar los defectos constituyen el primer paso en el logro de una consideración positiva de sí mismo. La mayoría de nuestros líderes supieron muy pronto en la vida que eran eficaces para tratar con personas y que tenían éxito cuando desempeñaban roles del líder. Por eso, lo primero es la capacidad para reconocer virtudes y compensar defectos.

El segundo elemento en la consideración positiva de sí mismo es el cultivo disciplinado de habilidades, es decir, no dejar nunca de trabajar y desarrollar talentos propios.

El tercer aspecto de la consideración positiva de sí mismo, es la capacidad para discernir la concordancia entre las habilidades que se percibe en uno mismo y las que el empleo exige. A menudo (e incorrectamente) la sabiduría convencional atribuye al buen sentido de la oportunidad lo que para nosotros es obra de este tercer elemento: la adecuación entre las virtudes personales y los requerimientos organizacionales. Lo que ocurre en realidad es que parecían “saber” cuándo un empleo particular explotaría plenamente sus virtudes y cuándo sus cualidades únicas no eran pertinentes (y hasta podían llegar a ser perjudiciales) para la organización.

Podemos resumir lo que entendemos por consideración positiva de sí mismo. Consta de tres componentes principales: *conocimiento de las virtudes propias, capacidad para cultivar y desarrollar estas virtudes y los defectos propios a las necesidades de la organización.* Otra manera de pensar acerca de la consideración positiva de sí mismo, tal como se relaciona específicamente con el

trabajo, es ésta: los individuos que la poseen son eficaces en su trabajo, que satisface sus necesidades y motivaciones. Y por último, están orgullosos de su trabajo que refleja su sistema de valores.

La autoconsideración positiva se relaciona con la madurez, pero preferimos la expresión “sabiduría emocional” a “madurez”. “Madurez” recuerda demasiado el momento en que se supera el comportamiento infantil. Pero nuestros líderes parecen retener gran parte de las características positivas del niño: el entusiasmo de la gente, la espontaneidad, la imaginación y una ilimitada capacidad para aprender nuevas conductas. La sabiduría emocional, como hemos llegado a entenderla, se refleja en la manera de relacionarse con otras personas.

En el caso de nuestros noventa líderes, utilizaron cinco habilidades clave:

1. La capacidad para aceptar a la gente como es, no como quisiera que fuera.
2. La capacidad para enfocar las relaciones y los problemas en términos del presente y no del pasado.
3. La capacidad para tratar a quienes están cerca con la misma atención amable que se daría a conocidos más lejanos.
4. La capacidad de confiar en los otros, aun cuando el riesgo parezca grande.
5. La capacidad para actuar sin la constante aprobación y el permanente reconocimiento de los demás.

También un factor importante en la concepción del yo es la parte negativa en la que los líderes le dan mucho peso a los errores que

cometen o lo que podemos mencionar como el factor Wallenda, (quien fue un equilibrista muy exitoso que el día que se concentró más en no caer de la cuerda que en caminar sobre ella únicamente, se destinó a fracasar.)

Lo que nos ayuda a ver los dos elementos de la gestión del yo en una teoría unificada. Tanto la consideración positiva de sí mismo como el factor Wallenda, se relacionan fundamentalmente con los resultados. En el caso de la consideración de sí mismo, la pregunta básica es ésta: ¿ En que medida soy competente? ¿Estoy hecho de la “madera adecuada”? El factor Wallenda se refiere primordialmente a la percepción que uno tiene del *resultado del acontecimiento*.

1.10 Utilización Actual de los Centros de Evaluación.

Como ya se ha comentado durante el desarrollo de la presente tesis, los centros de evaluación tiene diversas aplicaciones por lo que ahora mencionare algunas de ellas y las instituciones en las que se está llevando a cabo.

- ✦ La ***Dirección General de Normatividad y Sistemas Administrativos*** de la ***U.N.A.M.*** tiene como funciones las de efectuar con calidad y conforme a la normatividad aplicable, la coordinación de los proyectos de simplificación, descentralización y modernización en el ámbito de la Secretaría Administrativa, incluyendo el desarrollo de sistemas al efecto, el estudio y diseño de cambios en los procesos administrativos generales; la actualización y difusión de los correspondientes manuales de normatividad y guías técnicas; la asesoría a las dependencias en la elaboración de los manuales internos de organización y procedimientos; la dictaminación de plazas y estructuras administrativas; la promoción y el desarrollo de acciones de capacitación y evaluación del personal de confianza; así como brindar servicios de cómputo administrativo. Todo ésto con el fin de apoyar a las entidades y dependencias universitarias en el cumplimiento de sus funciones sustantivas. Para poder cumplir con estas funciones con mejor calidad se mantienen en un proceso de actualización continua para la adquisición de técnicas más efectivas por lo que se envió al personal a tomar un curso sobre la evaluación por medio de Assessment Center y actualmente ya es aplicado en la DGNSA.

(<http://www.planeacion.unam.mx/memoria/anteriores/1997/dgnysa.htm>)

- ✦ La **Secretaría de la Función Pública** instauró como método de evaluación para el proceso de selección a los puestos de Director General y Director General Adjunto la técnica de Centros de Evaluación, siendo el resultado de esta a la que se le da el mayor peso para tomar la decisión final, como podremos observar, en la siguiente tabla donde se muestran las ponderaciones que se le asignan a cada uno de los rubros evaluados.

SISTEMA DE PUNTAJE

ETAPA	NIVEL DEL PUESTO	RANGO MINIMO-MAXIMO (GRADO DE DOMINIO)	FACTOR DE % PONDERACIÓN	ABSOLUTO
EVALUACION CURRICULAR	TODOS			FILTRO
EVALUACION DE CAPACIDADES: - VISION DEL SERVICIO PUBLICO	TODOS			FILTRO
EVALUACION DE CAPACIDADES: - TECNICAS	DG DGA DA SA JD ENLACE	60 – 100 % 60 – 100 %	40% (EJEMPLO: GRADO DE DOMINIO POR FACTOR DE PONDERACION 0.60 X 0.40 = 24.0)	40 PUNTOS (24 PUNTOS)
EVALUACION DE CAPACIDADES: - GERENCIALES	DA SA JD ENLACE	70 – 100 % 70 – 100 % 70 – 100 % 70 – 100 %	60% (EJEMPLO: GRADO DE DOMINIO POR FACTOR DE PONDERACION 0.70 X 0.60 = 42.0)	60 PUNTOS (42 PUNTOS)
ASSESSMENT CENTER (EVALUAR CAPACIDADES GERENCIALES)	DG DGA	80 – 100 % 80 – 100 %	60 % (EJEMPLO: GRADO DE DOMINIO POR FACTOR DE PONDERACION 0.80 X 0.60 = 48.0)	60 PUNTOS (48 PUNTOS)
ENTREVISTA DE COMITÉ	APLICA PARA: DG DGA DA SA JD ENLACE	ESTABLECIDO POR EL COMITÉ ESCALA DE 0 -10 PUNTOS		MECANISMO QUE SE RECOMIENDA PARA CALIFICAR CANDIDATOS.
TOTAL				100 PUNTOS

El factor de ponderación para las posiciones de Director General Adjunto y Director General es del 40%. La distribución mayor será dada a Capacidades Gerenciales, reportadas con la recopilación de comportamiento mediante la técnica **Assessment Center** (80%) y menor la asignada a Capacidades Técnicas (20%).

www.funcionpublica.gob.mx/extras/lineamientos/anexo.html

✦ El ***Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México***, presenta el Centro de Evaluación del Talento Humano, orientado al desarrollo de la investigación básica y aplicada, proporcionando servicios profesionales a las organizaciones formales de trabajo, ya sean instituciones públicas o privadas, industriales, comerciales o de servicio, en el área de Organización Integral y Desarrollo de Recursos Humanos.

El Centro de Evaluación de Talento Humano (CEO) es un organismo perteneciente al Departamento de Gestión y Negocios Internacionales de la División de Negocios y Alta Dirección del Tec de Monterrey, Campus Ciudad de México.

El Centro de Evaluación Organizacional y del Talento Humano (CEO) forma parte de un sistema universitario comprometido con el desarrollo de la comunidad, y que tiene como misión potenciar a las organizaciones a través del talento humano de alto nivel, para contribuir al desarrollo del país.

Para ello, el CEO cuenta con un equipo de investigadores y consultores con amplia experiencia profesional, valores, y conocimientos especializados, para brindar la asesoría y el apoyo que las empresas requieren en diferentes ramas del comportamiento organizacional.

El 16 de febrero del 2001, el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, S. A. de C. V. (CENEVAL), acreditó al Tec de Monterrey, campus Ciudad de México como Centro de Evaluación en la norma del instructor a nivel nacional, dicho centro forma parte de las funciones del CEO, dentro de la división de Negocios.

El Centro de Evaluación denominado "Assessment Center por Competencia Laboral" tiene como propósito ofrecer asesoría personalizada y capacitación para quien desee obtener la certificación nacional como instructor (de cualquier área y nivel), avalada por el Tec de Monterrey, el CENEVAL, y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

www.ccm.itesm.mx/dn/ceo/productos.html

Recapitulando...

Hasta el momento en el desarrollo del capítulo I se han revisado un gran número de conceptos y definiciones que nos ayudarán a entender el origen de la presente tesis, como el de conducta que puede ser definida como el conjunto de actividades externas observables en el individuo y de fenómenos internos no observables concomitantes como metas, motivaciones, emociones, etc, que es la base principal de cualquier investigación que se realice en el campo de la psicología, así como sus lineamientos para llevar a cabo la medición y evaluación ya que por medio de ellas es como se le da a la psicología la categoría de ciencia al tener un objeto de estudio observable, medible y por lo tanto modificable.

El tema de los Centros de Evaluación o Assessment Center (términos que se utilizaron de manera indistinta) y como se derivó a partir de las necesidades que existieron durante la Segunda Guerra Mundial, por psicólogos como Henry Murray (Moses y Byham, 1980)³³, para seleccionar personal de alto rango militar y con gran capacidad estratégica, sobre el cual depositar responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en el momento. Y la manera en que son utilizados en la actualidad dentro de la industria con diversos fines como seleccionar, evaluar al personal, detectar necesidades de capacitación o elaborar un plan de vida y carrera, entre otros. Sus componentes básicos como el administrador, las sombras y los candidatos, las funciones que desempeñan dentro del proceso, el administrador es el responsable de identificar la necesidad para la que se está creando el centro de evaluación, identificar las competencias a evaluar y establecer las conductas observables que cumplirán

con ese objetivo seleccionar o diseñar los ejercicios, determinar la ponderación que se les asignará a las dimensiones, llevar a cabo la logística para la aplicación, capacitar a las sombras o evaluadores en la identificación de las conductas observables, y llevar a cabo la aplicación. Las sombras son las encargadas de llevar a cabo la evaluación de las dimensiones por medio de las conductas observables, y finalmente determinar la calificación que se le asignará al término de la aplicación por medio de un consenso y conforme a la ponderación de las dimensiones. Cuando forman parte de la organización deberán ser por lo menos uno o dos niveles jerárquicos superiores a los evaluados.

La simulación es un tema muy importante debido a que la manera en que se estructura un Centro de Evaluación es básicamente por medio de los ejercicios vivenciales de simulación que tienen que resolver los candidatos ya que su principal objetivo es crear fidelidad psicológica es decir, reproducir aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarios para desempeñar un trabajo para la solución de problemas, trabajo bajo presión, delegación de responsabilidades, trabajo en equipo, comunicación, etc.

En este primer capítulo se habló del liderazgo que es uno de los pilares de esta investigación, el cuál lo podemos definir de manera muy sencilla como la capacidad de influir en los demás identificando los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los subordinados que resultan útiles para poder llegar a la consecución de objetivos. Así como las teorías más comunes como la de Robert Blake y Jane Mouton denominada el Grid Gerencial o rejilla administrativa la cuál por medio de un cuadrante donde se identifican el interés por la producción y el interés por las personas lo que da como resultado 6 estilos de liderazgo dependiendo de la ubicación dentro de la rejilla y los resultados que cada uno de estos tiene sobre el desempeño en las organizaciones dentro de los que se encuentran el 1,1 donde el líder no se interesa en gran medida por los resultados ni tampoco por las personas es un estilo bastante perjudicial ya que no aporta absolutamente nada y por el contrario obstaculiza la eficacia de las organizaciones, esta el 1,9 donde el interés por la producción es mínimo, pero por las personas es muy grande por

lo que el prefiere hacer amigos dentro de su área de trabajo que cumplir las metas establecidas, también es un estilo poco funcional, el estilo 9,9 se enfoca a la obtención de resultados pero sin olvidar la importancia de las personas que solicitan un foro de discusión abierta y eliminan las dudas, crean un ambiente de compromiso por parte de los seguidores, el 9,1 se interesa por los resultados únicamente, es autoritario y genera un ambiente hostil, el 5,5 obtiene resultados sin exigir mucho, ni soltar el control por completo. Es justo pero firme. Y finalmente el 1,9-9,1 el cuál recibe el nombre de paternalista o autócrata-benevolente, es un líder que trata a sus seguidores como si fueran sus hijos. Conjunta el interés por controlar a la gente con la actitud de ayuda y apoyo a su desarrollo personal.

Otra de la teorías que se mencionaron fue la de Hersey – Blanchard que tomó como base la teoría anterior y también utiliza las dimensiones de interés por la producción y por las personas, pero en este caso también toma en cuenta la preparación que tienen que tener los seguidores para poder aceptar los diferentes estilos de liderazgo. Cuando el seguidor es incapaz e indispuesto el líder debe utilizar el estilo de DECIR u ordenar como, cuando y de que manera se deben de hacer las cosas, si el subordinado es incapaz pero esta dispuesto el líder entonces debe CONVENCER, donde el líder sigue teniendo la responsabilidad de tomar las decisiones pero lo hace después de dialogar, cuando el subordinado es capaz pero indispuesto el líder tiene que PARTICIPAR, en este caso comparte y facilita la toma de decisiones, finalmente cuando el subordinado es capaz y esta dispuesto entonces el líder DELEGA, el seguidor ya esta habilitado para tomar decisiones.

Y la teoría que es clave en esta investigación es la teoría de Warren Bennis la cual fue creada a partir de una investigación que se realizó con 90 líderes destacados de diferentes ámbitos como la empresa, las fuerzas armadas, las entidades académicas, etc. Y de esta manera identificó cuatro cualidades básicas del liderazgo que son Administración de la Atención, que se caracteriza por que los lideres persiguen un propósito claro y se orientan completamente a la consecución de resultados, lo que atrae la atención de los seguidores, así como también prestan atención a las necesidades de sus subordinados, lo que

genera unidad dentro del equipo de trabajo, la Administración del Significado que tiene como función crear una comunicación clara de los objetivos establecidos para que los seguidores se identifiquen y comprometan con ellos, la Administración de la Confianza en donde se observó que los líderes eran consistentes, persistentes y coherentes con los resultados que se habían planteado desde un inicio, la confianza es el material cohesivo que mantiene la integridad organizacional, en la Administración del Yo se demostró que los líderes eran conscientes de sus fortalezas, y áreas de oportunidad están conformes con ellas y saben aprovecharlas.

CAPITULO II

MÉTODO

"Los líderes se distinguen de los demás por su constante apetito de conocimientos y experiencias, y, a medida que su mundo se amplía y se vuelve más complejo, sus medios de comprensión también se multiplican y se refinan.",
Warren Bennis

1.1 Planteamiento del Problema y Justificación.

Los ejercicios con los que se cuenta actualmente dentro de la técnica de Centros de Evaluación datan de muchos años atrás por lo que resulta importante en este momento debido al nuevo enfoque de las empresas dirigido al capital humano, tomar en cuenta diversas dimensiones entre las que se encuentran trabajo en equipo, planeación, trabajo bajo presión, etc. Siendo el liderazgo una de las más importantes ya que los sujetos evaluados ocupan puestos clave dentro de la organización, y como señala Reyes Ponce, en las etapas del proceso administrativo; previsión, planeación, organización, integración, dirección, y control existe una FASE MECANICA comprende a la planeación y la organización. *Planeación*: propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos. *Organización*: División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentalización, descripción de funciones. Y una FASE DINAMICA en la que existe mayor importancia del proceso ya que aquí está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y por último, encontramos al control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios. *Dirección*: Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión. *Control*: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

(www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagfun.htm)

Por lo que es importante contar con ejercicios actualizados con las nuevas tendencias para dirigir al personal con un tipo de liderazgo carismático como el que propone la teoría de Warren Bennis.

1.2 Pregunta de Investigación.

¿La teoría de Warren Bennis es útil para evaluar el liderazgo dentro de la técnica de Centros de Evaluación?

1.3 Objetivo

Identificar si la teoría de Warren Bennis es útil para evaluar el liderazgo por medio de la técnica de Centros de Evaluación, a través de los ejercicios Consejo Distrital / Grandes Problemas Sociales y la hoja de calificación de conductas observables.

Así como también identificar cuál de los dos ejercicios será el que mida de manera más eficiente el liderazgo dentro de la técnica de Centros de Evaluación con base en la teoría de Warren Bennis.

2.4 Tipo de Estudio.

El estudio que se llevó a cabo es **exploratorio descriptivo** utilizando un diseño cuasiexperimental con postprueba, ya que hasta el momento no se encontró evidencia de que la teoría de Warren Bennis, haya sido utilizada dentro de la técnica de Centros de Evaluación para evaluar la dimensión de liderazgo. Con un enfoque **cualitativo** y según Hernández Sampieri (2003) teniendo estas características no se requiere la formulación de hipótesis.

2.5 Variable

La variable que utilizamos para esta investigación es el liderazgo la cuál se definirá a continuación conceptual y operacionalmente.

Definición Conceptual de Liderazgo: “Una combinación de conductas personales que permite a las personas reclutar a seguidores dedicados y formar a otros líderes en el proceso. Los grandes líderes tienen integridad, proporcionan significado, generan confianza y comunican valores; retan a las personas y les animan a escalar altas montañas. Los líderes reales, en resumen, conmueven el corazón”. Warren Bennis.

Definición Operacional de Liderazgo: De acuerdo a la teoría de Warren Bennis existen cuatro cualidades vitales del liderazgo que son:

<i>Cualidades del liderazgo</i>	<i>Conductas Observables</i>
1. Administración de la Atención	Solicita de manera verbal la atención y el compromiso de todos y cada uno de sus compañeros para la realización de la actividad asignada.
2. Administración del Significado	Elabora una síntesis de la información recibida y la explica a sus subordinados de manera sencilla por medio de esquemas, gráficos y lenguaje coloquial.
3. Administración de la Confianza	Fija el propósito de la actividad y trata de llevarlo a cabo por medio de negociaciones con sus compañeros aunque no consiga el apoyo de estos se mantiene firme en la realización de la actividad.
4. Administración del Yo	Cuando intenta realizar alguna actividad y no puede menciona a sus compañeros que necesita ayuda y acepta recibirla.

2.6 Diseño

El tipo de diseño que se utilizó es cuasiexperimental con postprueba.

2.7 Tipo y Tamaño de la Muestra.

Es una muestra de sujetos voluntarios y por lo tanto es no probabilística, esta conformada por un total de 20 siendo 13 de genero femenino y 7 del masculino, su rango de edad, situación profesional, y profesión se muestran en las siguientes tablas.

Edad	Frecuencia
23	2
24	4
25	4
26	4
27	3
29	1
30	1
32	1
TOTAL	20

Situación Profesional	Frecuencia
Con Experiencia Laboral	10
Estudiantes	5
Recién Egresados	5

Profesión	Frecuencia
Administración	15
Psicología	3
Pedagogía	1
Ingeniería	1

Las sombras conformaron un papel principal en el desarrollo de estas aplicaciones y fueron de la siguiente manera 3 eran psicólogas, 3 administradores y 1 contador

	1er.Grupo	2º Grupo	3er Grupo	4º Grupo
	Sombra 1	Sombra 4	Sombra 1	Sombra 4
	Sombra 2	Sombra 5	Sombra 7	Sombra 6
	Sombra 3	Sombra 6		Sombra 3
No. Evaluados	5	5	4	6

2.8 Escenario

El lugar en donde se llevó a cabo la aplicación del primer grupo fue el salón 30 del edificio "A", la segunda aplicación donde trabajaron el segundo y tercer grupo se llevó a cabo en el salón 1 del edificio "C" de la Facultad de Psicología

de la UNAM, la tercera aplicación donde se aplicó al cuarto grupo se realizó en el auditorio de la empresa HIR CASA, todas las aplicaciones se realizaron en un horario de 9:00 a 14:00 con un descanso de 30 minutos entre cada uno de los ejercicios.

2.9 Instrumento

Los instrumentos que se utilizaron fueron dos ejercicios que miden liderazgo dentro de la técnica de Centros de Evaluación los cuales se encuentran en los apéndices número 3 y 4 sus nombres son Consejo Distrital y Grandes Problemas Sociales.

2.10 Materiales

- Ψ Reloj, para controlar tiempos de ejecución.
- Ψ Ejercicio Consejo Distrital (participantes apéndice 3)
- Ψ Ejercicio Grandes Problemas Sociales (participantes apéndice 4)
- Ψ Hoja de Calificación de Conductas Observables (sombras apéndice 1)
- Ψ Cámara de Videgrabación

2.11 Procedimiento.

Se realizó la conformación de la muestra recurriendo a compañeros y amigos de semestres anteriores de la licenciatura así como fuera de ella, explicándoles en que consistía la aplicación que iban a ser evaluados con el fin de realizar una investigación para el desarrollo de mi tesis.

Selección de los Ejercicios

Se seleccionaron los ejercicios tomando en cuenta diversos criterios como:

- a) Que el ejercicio solo necesitara un número máximo de 6 participantes.
- b) Que las instrucciones del ejercicio no implicara que se les asignaran a los participantes un rol establecido.

- c) Que permitiera ver diferentes estilos de liderazgo.
- d) Que permita de forma natural que en el grupo surjan líderes situacionales.
- e) Que no tuviera una duración de más de dos horas.
- f) Que no requiriera material adicional más que los ejercicios impresos.

Calificación de Dimensiones y Capacitación de Sombras

Posteriormente se llevó a cabo la definición de las conductas observables a partir de las competencias que señala la teoría de Warren Bennis, se determinó la ponderación (0 a 10 donde 0 es nula demostración de la característica y 10 el máximo nivel de demostración) con la que se debían calificar dichas conductas, posteriormente se realizó la capacitación de las sombras para el primer grupo en la biblioteca de la Facultad de Psicología se les explicó en que consistía la teoría de Warren Bennis, cuales eran las conductas observables que debían identificar y el procedimiento que se debía seguir para poder asignarles una calificación a los sujetos, se realizó un ejemplo para comprobar que la explicación haya sido entendida.

Procedimiento de Calificación para las Sombras

En la primera fase debían anotar cada una de las conductas y comentarios que realizaran los dos sujetos que se les asignara en el primer ejercicio, antes de iniciar el segundo ejercicio, se cambiarían de lugar para poder calificar a los dos nuevos sujetos que se le asignaran, realizando la misma tarea de anotar sus conductas y comentarios, en la segunda fase de calificación se reunirían con el resto de las sombras para poder asignar una calificación a cada uno de los sujetos que evaluaron por medio de un consenso.

1ª Aplicación, 1er. Ejercicio.

Se cito a 6 sujetos y 3 sombras en el salón 30 del edificio A de la Facultad de Psicología a las 9:00 am de los cuales solo llegaron 5 sujetos y 3 sombras se les dio la bienvenida y un agradecimiento por su asistencia y puntualidad para esta primer aplicación, se llevó a cabo la aplicación del primer ejercicio Consejo

Distrital, las instrucciones que recibieron los participantes de manera general fueron que resolvieran el ejercicio según las indicaciones de cada ejercicio llegando a un consenso al final evitando discutir defendiendo sus propios juicios, enfocar la tarea lógicamente, evitar guardarse sus ideas solo para obtener acuerdo o evitar conflicto, evitar técnicas de “reducir conflicto”, tal como votación por mayoría o promedio, (las instrucciones particulares de cada ejercicio se encuentran en los apéndice 3 y 4). Al finalizar el primer ejercicio se les dio un receso de 30 minutos durante el cuál se le proporciono un refrigerio en el salón 29 y se acordó con las sombras quienes serían sus siguientes evaluados, cuidando que no se repitieran los sujetos y el lugar que deberían ocupar.

1ª Aplicación, 2º Ejercicio.

Se les pidió que regresaran al salón donde se realizaba la aplicación y se continuó con el segundo ejercicio de Grandes Problemas Sociales, cuando este terminó se les agradeció nuevamente a los participantes por su cooperación y se dio la despedida, posteriormente se reunieron las sombras para designar que calificación le correspondía a cada sujeto con base en sus observaciones y las conductas observables previamente definidas.

2ª Aplicación, 1er. Ejercicio.

Para la segunda aplicación se citaron a 12 sujetos y 6 sombras en el salón 1 del Edificio C de la Facultad de Psicología a las 9:00 am de los cuales solo llegaron 9 sujetos y 5 sombras se les dio la bienvenida y un agradecimiento por su asistencia y puntualidad para esta segunda aplicación, se llevó a cabo la aplicación del primer ejercicio que fue en esta ocasión Grandes Problemas Sociales, las instrucciones que recibieron los participantes de manera general fueron las mismas que se les dio en la primera aplicación. Al finalizar el primer ejercicio se les dio un receso de 30 minutos durante el cuál se le proporciono un refrigerio dentro del mismo salón y se acordó con las sombras quienes serían sus siguientes evaluados cuidando que no se repitieran los sujetos, así como el lugar que deberían ocupar.

2ª Aplicación, 2º Ejercicio.

Se continuó con el segundo ejercicio Consejo Distrital, cuando este terminó se les agradeció nuevamente a los participantes por su cooperación y se dio la despedida, posteriormente se reunieron las sombras para designar que calificación le correspondía a cada sujeto con base en sus observaciones y las conductas observables previamente definidas. Durante esta aplicación se llevo a cabo la videograbación del desarrollo de los ejercicios.

3ª Aplicación, 1er. Ejercicio.

En la tercer aplicación donde se evaluó al cuarto grupo se citaron a 6 sujetos y 3 sombras a las 9:00 am en el Auditorio de la empresa HIR CASA los cuales asistieron puntualmente se les dio la bienvenida y un agradecimiento por su asistencia y puntualidad, en esta ocasión los sujetos se encontraban en un proceso de selección para ocupar la vacante de asistente administrativo de sucursal. Se llevó a cabo la aplicación del primer ejercicio Consejo Distrital, las instrucciones que recibieron los participantes de manera general fueron las mismas que en la primer aplicación. Al finalizar el primer ejercicio se les dio un receso de 30 minutos durante el cuál se le proporciono un refrigerio en el comedor de la empresa y se acordó con las sombras quienes serían sus siguientes evaluados cuidando que no se repitieran los sujetos y el lugar que deberían ocupar.

3ª Aplicación, 2º Ejercicio.

Se les pidió que regresaran al auditorio donde se realizaba la aplicación y se continuó con el segundo ejercicio de Grandes Problemas Sociales, cuando este terminó se les agradeció nuevamente a los participantes por su cooperación y se dio la despedida, posteriormente se reunieron las sombras para designar que calificación le correspondía a cada sujeto con base en sus observaciones y las conductas observables previamente definidas.

Calificación.

En el apéndice 2 se pueden observar 2 ejemplos de la manera en que se calificaron a los sujetos en el primer caso es un participante con puntuaciones altas y en el segundo un participante con puntuaciones bajas, lo que nos muestra que la teoría de Warren Bennis utilizada dentro de la técnica de

Centros de Evaluación realmente esta discriminando la dimensión de liderazgo en los sujetos.

2.12 Datos

A partir de las tres aplicaciones en los cuatro grupos se obtuvieron las siguientes calificaciones, en esta tabla se muestran las puntuaciones que obtuvo cada uno de los sujetos en las cuatro dimensiones que marca Warren Bennis como son *Administración de la Atención*, *Administración del Significado*, *Administración de la Confianza*, *Administración del Yo*, en el primer y segundo ejercicio respectivamente tomando como primer ejercicio el de Consejo Distrital, y el segundo el de Grandes Problemas Sociales.

SUJETO	Sexo 1 F 2 M	Edad	CONSEJO DISTRITAL				MEDIA	GRANDES PROBLEMAS SOCIALES				MEDIA
			Admon. de la atención	Admon. del Significado	Admon. de la confianza	Admon. del yo		Admon. de la atención	Admon. del Significado	Admon. de la confianza	Admon. del yo	
1	1	24	10	0	9	3	5.5	10	0	9	3	5.5
2	1	23	4	7	7	10	7	4	7	7	10	7
3	1	23	5	0	4	9	4.5	5	0	4	9	4.5
4	2	24	10	10	10	10	10	10	10	10	5	8.75
5	2	25	2	7	9	4	5.5	2	7	9	4	5.5
6	2	27	5	4	4	7	5	4	3	2	6	3.75
7	1	26	0	1	0	6	1.75	2	1	0	6	2.25
8	1	25	0	1	0	6	1.75	1	1	1	6	2.25
9	1	27	5	4	4	5	4.5	7	9	9	8	8.25
10	2	29	10	10	10	4	8.5	10	10	10	4	8.5
11	1	24	7	3	3	3	4	7	3	3	3	4
12	2	32	6	3	7	2	4.5	6	3	7	2	4.5
13	1	26	5	4	6	0	3.75	5	5	5	7	5.5
14	1	25	4	6	3	0	3.25	3	3	4	1	2.75
15	2	26	4	0	5	0	2.25	3	0	5	0	2
16	1	25	6	7	1	9	5.75	6	7	1	9	5.75
17	1	27	1	0	0	0	0.25	1	0	0	0	0.25
18	1	26	10	1	5	8	6	3	1	2	4	2.5
19	1	24	7	2	3	7	4.75	6	5	7	3	5.25
20	2	30	1	3	7	0	2.75	3	5	5	2	3.75
PROMEDIO POR ÁREA			5.1	3.65	4.85	4.65		4.9	4	5	4.6	

PONDERACIÓN	0-10	0 ES EL VALOR MÁS BAJO 10 ES EL VALOR MÁS ALTO
-------------	------	---

2.13 Análisis de Datos

La prueba estadística que se utilizó es una prueba de fiabilidad llamada Alfa de Cronbach ya que por medio de ella podemos conocer si la teoría de Warren Bennis realmente sirve para medir el liderazgo dentro de la técnica de Centros

de Evaluación, y puede ser utilizada con muestras que no sean representativas de la población.

CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

"La diferencia entre un hombre común y corriente y un guerrero es que el guerrero lo acepta todo como un desafío, mientras que el hombre corriente lo toma todo como una bendición o una maldición."

Warren Bennis

3.1 Resultados.

Análisis de fiabilidad

Se aplicó un **análisis de fiabilidad** llamado Alfa de Cronbach; este coeficiente desarrollado por J.L. Chronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición: simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Hernández, Sampieri 2003), y nos sirve para comprobar la correlación que existe entre los ejercicios aplicados y la teoría de Warren Bennis, también a partir de estos resultados podemos obtener la **validez de constructo** la cuál, es un proceso continuo, que permite validar el instrumento y verificar hasta que punto se correlaciona con la teoría que está en la base y se obtiene a partir del mismo resultado del Alfa de Cronbach.

(http://html.rincondelvago.com/psicometria_2.html)

En la primera fase del análisis de fiabilidad se evaluaron las cuatro dimensiones de los dos ejercicios juntas como si fuera un instrumento con 8 reactivos, tomando en cuenta los 20 sujetos y se obtuvo un resultado de Alfa de Cronbach que es el indicador de una correlación entre la teoría y el instrumento que en esta ocasión se utilizó que fueron los ejercicios de Consejo Distrital y Grandes Problemas Sociales dentro de la técnica de Centros de Evaluación.

N de Casos = 20.0

N de reactivos = 8

El resultado que se obtuvo de esta correlación fue **Alpha = .8362** lo que significa que es una correlación buena y que en realidad la teoría está midiendo el liderazgo dentro de la técnica de centros de evaluación ya que cuando una correlación se encuentra más próxima al 1 quiere decir que los rubros que se están evaluando tienen una gran semejanza.

En la segunda fase del análisis se tomaron por separado los dos ejercicios en el primer caso el ejercicio de Consejo Distrital con las cuatro dimensiones y los 20 sujetos se obtuvo un **Alpha =.6442** lo que indica que la correlación es pobre y lo suficientemente buena para realizar esta comparación ya que solo se trata de cuatro dimensiones.

N de Casos = 20.0	N de reactivos = 4
-------------------	--------------------

Por último en la tercer fase del análisis se analizaron las cuatro dimensiones en el ejercicio de Grandes Problemas Sociales con los 20 sujetos y el resultado fue un **Alpha=.7123** que también es una correlación aceptable y nos indica que la dimensión de liderazgo propuesta por la teoría de Warren Bennis evaluada dentro de la técnica de Centros de Evaluación son compatibles y pueden ser utilizados de una manera satisfactoria.

Tomando como base la tesis doctoral de M^a del Pino Medina Brito, titulada “Los equipos multiculturales en la empresa multinacional” dice que cuanto más cercano esté el valor del alpha de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. Ahora bien, al interpretarse como un coeficiente de correlación, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable. En nuestro caso optamos por seguir a George y Mallery (1995) quienes indican que si el alpha es mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente; en el intervalo 0,9-0,8, el instrumento es bueno; entre 0,8- 0,7, el instrumento es aceptable; en el intervalo 0,7- 0,6, el instrumento es débil; entre 0,6-0,5, el instrumento es pobre; y si es menor que 0,5, no es aceptable (<http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/2g.htm>)

3.2 Discusión y Conclusiones.

Durante el desarrollo de la presente tesis se revisaron diferentes teorías de liderazgo y una de ellas que fue en la que se basa esta investigación es la de Warren Bennis la cuál trata acerca de un tipo de liderazgo pocas veces utilizado dentro de las organizaciones como es el **liderazgo carismático** donde el líder apoya a la formación de nuevos líderes en el proceso y es así como Bennis define el liderazgo como *“Una combinación de conductas personales que permite a las personas reclutar a seguidores dedicados y formar a otros líderes en el proceso. Los grandes líderes tienen integridad, proporcionan significado, generan confianza y comunican valores; retan a las personas y les animan a escalar altas montañas. Los líderes reales, en resumen, conmueven el corazón”*.

Y este tipo de enfoque puede ser utilizado para evaluar esta dimensión dentro de la técnica de Centros de Evaluación, como pudimos observar en el análisis de fiabilidad que se le aplicó a esta teoría y se obtuvieron resultados muy satisfactorios que nos indica que esta nueva teoría es completamente útil para ser utilizada dentro de esta técnica, y los ejercicios que se utilizaron se encontró que si se aplican los dos ejercicios juntos se obtendrá una correlación más alta, debido a que como comenta Hernández Sampieri “La confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítems que incluya el instrumento de medición. Cuantos más ítems haya, mayor será la confiabilidad”, si se aplican por separado se muestra con una mejor correlación el ejercicio de Grandes Problemas Sociales, lo que indica que si se quiere medir el liderazgo tomando como base la teoría de Warren Bennis aplicando uno de los ejercicios por separado, este sería el indicado, lo que brinda ventajas, al trabajar con niveles gerenciales como las mencionadas por Grados (2004) entre los que se encuentran: selección de personal, promoción de puesto, evaluación, planeación de vida y carrera, detección de necesidades de capacitación, establecer programas de coaching, o desarrollo del capital intelectual de ejecutivos y líderes.

Ya que esta técnica tiene la gran cualidad de utilizar ejercicios de simulación que como revisamos al inicio el objetivo de la simulación es producir fidelidad psicológica; es decir, reproducir aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar un trabajo, como señala Dale (1971) y de esta manera ver el comportamiento que el sujeto tendrá al enfrentar problemas reales que serán muy parecidos a los que está viviendo en ese momento dentro de la aplicación.

Por todas estas características es recomendable promover la utilización de una técnica tan importante como lo es la de Centros de Evaluación y una teoría diferente pero que muestra grandes ventajas para poder ser aplicadas en este nuevo enfoque de las organizaciones en donde cada vez se brinda más importancia al desarrollo del personal y empieza a desaparecer la idea de un líder omnipotente y autoritario, que en realidad se catalogaría más como un gerente según la diferenciación que hace Bennis (1995) al respecto.

Y finalmente podemos mencionar que los dos objetivos planteados inicialmente se cumplieron, ya que por medio de la estadística utilizada para estas aplicaciones pudimos identificar que la teoría de Warren Bennis realmente es útil para evaluar el liderazgo por medio de la técnica de Centros de Evaluación, a través de los ejercicios Consejo Distrital / Grandes Problemas Sociales y la hoja de calificación de conductas observables.

Así como también identificamos que el ejercicio de “Grandes Problemas Sociales” es el que mide de manera más eficiente el liderazgo dentro de la técnica de Centros de Evaluación con base en la teoría de Warren Bennis.

3.3 Alcances y Limitaciones.

Dentro de los alcances de la presente tesis puedo mencionar, que la utilización de los centros de evaluación dentro del ámbito académico es una línea de investigación que puede ser explotada ya que hasta el momento no se le ha dado la difusión necesaria, en nuestro país y como mencionaba al inicio es un tema muy útil para los estudiantes ya que les facilitará su desempeño en el campo laboral.

Tanto la herramienta de Centros de Evaluación, como la teoría de Warren Bennis son novedosas dentro del campo laboral.

Se demostró que dos ejercicios que ya existían dentro de los centros de evaluación, en realidad son muy útiles para medir la dimensión de liderazgo, pero que tienen una mayor certeza cuando se aplican juntos, ya que por separado no ofrecen la misma fiabilidad en los resultados.

Al poder observar, por medio de la técnica de Centros de Evaluación, la manera en que se desempeñan los sujetos, obtenemos mayor información que la que nos arroja una prueba psicométrica o una entrevista, por lo que la técnica es un complemento muy importante para tener una evaluación más confiable.

Las limitaciones que se encontraron al elaborar la presente tesis, fue que se quiso correlacionar los resultados obtenidos en el Centro de Evaluación con alguna prueba psicológica, que midiera liderazgo, para tener mayor validez en los datos obtenidos, pero no existe ninguna prueba estandarizada para la población mexicana que permita evaluar dicha dimensión.

También es importante mencionar que aunque existen muchas teorías de liderazgo más, no se abordaron todas, ya que solo se tomaron las más comunes.

Los Centros de Evaluación son una técnica complicada que requiere el apoyo de varios consultores para poder llevarla a cabo. Es una técnica muy costosa, en cuanto a los tiempos que se invierten, desde la planeación, capacitación, hasta la ejecución de la misma.

En la práctica profesional, es una técnica que dura mucho tiempo, principalmente por el número de dimensiones que en ella se miden.

La bibliografía que se encuentra al respecto es muy escasa, así como también la información que hay acerca del autor de la teoría. Por lo que ambas son muy poco conocidas.

Los datos que se obtuvieron, no pueden ser generalizados a una población, debido a que los sujetos que participaron en la investigación fueron voluntarios.

Referencias.

- Ψ A.Cordero (coordinador), A. Ávila-Espada, S. Ballesteros, V. Del Barrio, Ma. J. Benedet, R. Fernández-Ballesteros, V. Gouvêla, “La Evaluación Psicológica en el año 2000”, Ediciones TEA. España 1997.
- Ψ Arias Galicia, F. “Introducción a la Técnica de Investigación en las ciencias de la Administración y del Comportamiento”, Ed. Trillas México 3ª Edición, 1981.
- Ψ Bravo, Berrocal Rafael, Fernández, Rodríguez Emilio, Merino Marbán Rafael, “El juego: medio educativo y de aplicación a los bloques de contenido”. Ediciones Aljibes. Malaga 1999.
- Ψ Bennis, Warren, Nanus, Burt. “Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz”, Ed. Norma. Colombia 1995
- Ψ Bennis, Warren, Nanus, Burt. “Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz”, Ed. Paidós Plural. España 2001
- Ψ Blake, R. Mouton, J. McCauley, A. “La estrategia para el cambio organizacional”, Ed. Addison – Wesley Iberoamericana, serie de desarrollo organizacional, Delaware, E.U.A. 1991
- Ψ Bleger, José. “Psicología de la Conducta”, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1977.
- Ψ Colom Marañón, Roberto “Psicología de las diferencias Individuales, Teoría y Práctica”, Ediciones Pirámide 1998.
- Ψ Dale L. Bolton, “El empleo de la simulación en la administración educativa”, Ed. Paidós, Buenos Aires 1971
- Ψ Enciclopedia de la Psicología. Ed. OCEÁNO, España 2000.

- Ψ Fernández Ballesteros, Rocío. “Introducción a la evaluación Psicológica I”, Ediciones Pirámide, España 1996

- Ψ Grados J, “Centros de Desarrollo y Evaluación” , Ed. Manual Moderno, México 2004

- Ψ Gregory, Roberto J. “Evaluación Psicológica: Historia, Principios y Aplicación”, Editorial Manual Moderno, México 2001.

- Ψ Hausrath,A. “Venture simulation, in war business and politics”, Ed. Mc Graw Hill. U.S.A. 1971

- Ψ Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. “Metodología de la Investigación”, Ed. Mc Graw Hill, 3ª Ed. México 2003

- Ψ Karl U.Smith, William M.Smith. “La conducta del Hombre”.Editorial Universitaria de Buenos Aires”. Argentina 1967.

- Ψ Korman K. Abraham, “Psicología de la Industria y de las organizaciones” Ediciones Marova. 1978.

- Ψ “Mil dinámicas para grupos versión 1.5” Ed. Gerza

- Ψ Muchinsky M. Paul, “Psicología Aplicada al Trabajo”, 6ª Edición, Ed. Thomson Learning. 2002

- Ψ Nunnally, Jum C. “Introducción a la medición Psicológica”, Editorial Paidós, 1973.

- Ψ Peiró, José M. “Psicología de la Organización”,Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1997.

- Ψ Robbins,S. “Comportamiento organizacional”. Ed. Pearson Educación, México,1999.

- Ψ Schultz, Duane P. "Psicología Industrial", 1988
- Ψ "Structured Experience Kit", (experiencias estructuradas) Vol.2
- Ψ Thorndike, Robert L., Hagen, Elizabeth, "Tests y Técnicas de medición en Psicología y educación", Ed. Trillas, México 1973.
- Ψ Worchel, S., Shebilske "Psicología, Fundamentos y Aplicaciones" 5ª Edición, Ed. Prentice Hall, España 1998.

Sitios Web

- Ψ www.areasrh.com/rrhh/+articulos.htm 05/03/05
- Ψ www.geocities.com/amirhali/fpclass/liderazgo.htm 05/03/05
- Ψ [www.iespna.es/revista-abril/\(11\)gall.htm](http://www.iespna.es/revista-abril/(11)gall.htm) 05/03/05
- Ψ www.fnga.org.ar/liderazgoBraga.htm 11/03/05
- Ψ www.monografias.com/trabajos14/frases_-_proceso/fases-proceso.htm
11/03/05
- Ψ www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema1_1.htm
15/03/05
- Ψ www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml 22/03/05
- Ψ www.aertia.com/docs/addinsoft/t37e.htm 18/08/2005
- Ψ www.e-stadistica.bio.ucm.es/web_spss/proc_kruskal.html 18/08/2005
- Ψ www.es.wikipedia.org/wiki/Simulaci%C3%B3n 09/08/2005

- Ψ www.virtual.unal.edu.co 07/10/2005
- Ψ www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol9_1_95/ems03195.htm 07/10/05
- Ψ www.ciberhabitat.gob.mx/universidad/ui/eu/textos/texto_eu.htm 24/10/05
- Ψ www.gestion.com.mx/progacadem.pdf 24/10/05
- Ψ www.scollege.cl/2004/Asignaturas_Web/psicologia/EstudiodeCasosNS.doc 2/11/05
- Ψ www.sai.com.ar/KUCORIA/estudio_casos.html 2/11/05
- Ψ www.icrc.org/Web/spa/sitespa0.nsf/html/simulacion_El_Salvador_2005
2/11/05
- Ψ www.seguridad-la.com/artic/rrhh/rrhh_6327.htm 2/11/05
- Ψ www.liderazgodeportivo.blogspot.com 2/11/05
- Ψ www.lafrase.net/frases-de-Liderazgo 2/11/05
- Ψ www.woccu.org/pubs/cu_world/article.php?article_id=283 2/11/05
- Ψ www.uci.ac.cr/pages/externos_business.asp 2/11/05
- Ψ www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/spring99/bennis.html 15/01/06
- Ψ www.todomba.com/displayarticle886.html 15/01/06
- Ψ www.lafrase.net/index.php?seccion=autor&aut=Warren%20Bennis
15/01/06
- Ψ en.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis 15/01/06
- Ψ www.business.com/directory/management/management_theory/leadership_movement/bennis_warren/ 15/01/06
- Ψ www.cio.com/archive/080199_conn.html 15/01/06
- Ψ www.harperbusinessessentials.com/hbe_wbennis.html 15/01/06

- Ψ [www.harpercollins.com/global_scripts/
product_catalog/author_xml.asp?authorid=749](http://www.harpercollins.com/global_scripts/product_catalog/author_xml.asp?authorid=749) 15/01/06
- Ψ www.siap.sagarpa.gob.mx/spc/spc4B.html 19/02/06
- Ψ www.ccm.itesm.mx/dn/ceo/productos.html - 34k 19/02/06
- Ψ www.funcionpublica.gob.mx/extras/lineamientos/anexo.html 19/02/06
- Ψ [www.cft.gob.mx/wb2/COFETEL/COFE_
Procedimiento_de_Ingreso_a_COFETEL?page=11](http://www.cft.gob.mx/wb2/COFETEL/COFE_Procedimiento_de_Ingreso_a_COFETEL?page=11) 19/02/06
- Ψ www.yotor.net/wiki/es/wa/Warren%20Bennis.htm 19/02/06
- Ψ [www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/Bennis_treball\(Christi
an\).doc](http://www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/Bennis_treball(Christi an).doc) 19/02/06
- Ψ [www.jwanalysis.net/HBS Biography- Warren Bennis.htm](http://www.jwanalysis.net/HBS%20Biography-Warren%20Bennis.htm) 19/02/06
- Ψ <http://dgedi.estadistica.unam.mx/> 19/02/06
- Ψ <http://www.planeacion.unam.mx/memoria/anteriores/1997/dgnysa.htm>
19/02/06
- Ψ www.siap.sagarpa.gob.mx/spc/spc4B.html 19/02/06
- Ψ www.ccm.itesm.mx/dn/ceo/productos.html - 34k 19/02/06
- Ψ www.funcionpublica.gob.mx/extras/lineamientos/anexo.html 19/02/06
- Ψ [www.cft.gob.mx/wb2/COFETEL/COFE_
Procedimiento_de_Ingreso_a_COFETEL?page=11](http://www.cft.gob.mx/wb2/COFETEL/COFE_Procedimiento_de_Ingreso_a_COFETEL?page=11) 19/02/06
- Ψ www.ccm.itesm.mx/dn/ceo/principal.html 19/02/06
- Ψ [www.hoteles-hesperia.es/noticias/detallenoticia.
cfm?id_noticia=120&Start1=6&Start2=1](http://www.hoteles-hesperia.es/noticias/detallenoticia.cfm?id_noticia=120&Start1=6&Start2=1) 19/02/06
- Ψ www.ibermatica.com/ibermatica/rrhh/metrix 19/02/06
- Ψ www.bookshop.com.mx/site/l/libros.jsp?isubarea_id=386 01/03/06
- Ψ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=61989> 01/03/06

- Ψ www.resumido.com/es/libro.php?cod=164 01/03/06
- Ψ <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/search/searchResults.jhtml;jsessionid=43VJLWDJ4IIWCAKRGWDESELQ?Ntx=mode+matchallpartial&Ntk=Author%20Name&N=0&Ntt=Warren%20G.%20Bennis>
01/03/06
- Ψ www.allbusiness.com/periodicals/article/242964-1.html 01/03/06
- Ψ www.southlink.com.ar/vap/hipotesis.htm 23/03/06
- Ψ www.monografias.com/trabajos15/hipotesis/hipotesis.shtml 23/03/06
- Ψ www.escribimos.com/hipotesis.htm 23/03/06
- Ψ www.monografias.com/trabajos5/estadm/estadm.shtml 23/03/06
- Ψ www.liccom.edu.uy/bedelia/cursos/metodos/material/estadistica/estadistica.html 23/03/06
- Ψ www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=estad%EDstica
23/03/06
- Ψ www.unamosapuntes.com 23/03/06
- Ψ www.encuentra.com/includes/seccion.php?IdSec=19 23/03/06
- Ψ www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml
23/03/06
- Ψ www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml 23/03/06
- Ψ www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=475
23/03/06

Tesis:

- Ψ Chavez, G.D.G. (2001). **APEGO A LAS NORMAS INTERNACIONALES DEL MÉTODO ASSESSMENT CENTER EN**

PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS. Tesis de
Licenciatura Facultad de Psicología U.N.A.M.

Ψ Flores, H. K. (2002). **LOS JUEGOS DE GUERRA: UNA
APLICACIÓN DENTRO DE LA CAPACITACIÓN.** Tesina de
Licenciatura Facultad de Psicología U.N.A.M.

Ψ Bautista, A.N.A. (2003). **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: UNA
ALTERNATIVA LABORAL PARA EL PSICÓLOGO DENTRO DE
LAS ORGANIZACIONES.** Tesina de Licenciatura Facultad de
Psicología U.N.A.M.

APÉNDICES

APÉNDICE 1

HOJA DE CALIFICACIÓN DE CONDUCTAS OBSERVABLES 99
CON BASE EN LA TEORÍA DE WARREN BENNIS.

APÉNDICE 2

EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE EJERCICIOS 101

APÉNDICE 3

EJERCICIO 1 “CONSEJO DISTRITAL” 109

APÉNDICE 4

EJERCICIO 2 “GRANDES PROBLEMAS SOCIALES” 125

APÉNDICE 1

HOJA DE CALIFICACIÓN DE CONDUCTAS OBSERVABLES CON BASE EN LA TEORIA DE WARREN BENNIS.

Dimensión	Conductas Observables	Calificación	Observaciones
Administración de la atención	Solicita de manera verbal la atención y el compromiso de todos y cada uno de sus compañeros para la realización de la actividad asignada	10	
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
		0	
Administración del significado	Elabora una síntesis de la información recibida y la explica a sus subordinados de manera sencilla por medio de esquemas gráficos y lenguaje coloquial	10	
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
		0	

Dimensión	Conductas Observables	Calificación	Observaciones
Administración de la confianza	Fija el propósito de la actividad y trata de llevarlo a cabo por medio de negociaciones con sus compañeros aunque no consiga el apoyo de estos se mantiene firme en la realización de la actividad.	10	
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
0			
Administración del yo	Cuando intenta realizar alguna actividad y no puede menciona a sus compañeros que necesita ayuda y acepta recibirla	10	
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
0			

APÉNDICE 2

EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE EJERCICIOS

ENRIQUE EJERCICIO 1 "CONSEJO DISTRITAL"

Dimensión	Conductas Observables	Calificación	Observaciones
Administración de la atención	Solicita de manera verbal la atención y el compromiso de todos y cada uno de sus compañeros para la realización de la actividad asignada	10	Organiza las actividades dentro del grupo, y pregunta a sus compañeros para llamar su atención.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
Administración del significado	Elabora una síntesis de la información recibida y la explica a sus subordinados de manera sencilla por medio de esquemas gráficos y lenguaje coloquial	10	Explica de manera fácil y explícita a sus compañeros, aclara dudas cuando sus compañeros No entienden
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
0			

APLICACIÓN DE EJERCICIOS

ENRIQUE EJERCICIO 1 "CONSEJO DISTRITAL"

Dimensión	Conductas Observables	Calificación	Observaciones
Administración de la confianza	Fija el propósito de la actividad y trata de llevarlo a cabo por medio de negociaciones con sus compañeros aunque no consiga el apoyo de estos se mantiene firme en la realización de la actividad	10	Propone como iniciar la actividad y hace negociaciones para llevar a cabo el ejercicio
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
Administración del yo	Cuando intenta realizar alguna actividad y no puede menciona a sus compañeros que necesita ayuda y acepta recibirla	10	Acepta ayuda de sus compañeros, aunque no la solicita constantemente.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
0			

APLICACIÓN DE EJERCICIOS

ENRIQUE EJERCICIO 2 "GRANDES PROBLEMAS SOCIALES"

Dimensión	Conductas Observables	Calificación	Observaciones
Administración de la atención	Solicita de manera verbal la atención y el compromiso de todos y cada uno de sus compañeros para la realización de la actividad asignada	10	Él siempre marca la pauta y solicita constantemente la participación de todos.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
		0	
Administración del significado	Elabora una síntesis de la información recibida y la explica a sus subordinados de manera sencilla por medio de esquemas gráficos y lenguaje coloquial	10	Trata de resolver las dudas que tienen los demás, explicando las cosas con lenguaje coloquial y gráficamente.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
		0	

APLICACIÓN DE EJERCICIOS

ENRIQUE EJERCICIO 2 "GRANDES PROBLEMAS SOCIALES"

Dimensión	Conductas Observables	Calificación	Observaciones
Administración de la confianza	Fija el propósito de la actividad y trata de llevarlo a cabo por medio de negociaciones con sus compañeros aunque no consiga el apoyo de estos se mantiene firme en la realización de la actividad	10	Marca el orden de la elaboración y seguimiento del ejercicio da la pauta a seguir a cada uno de los participantes.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
Administración del yo	Cuando intenta realizar alguna actividad y no puede menciona a sus compañeros que necesita ayuda y acepta recibirla	10	No solicita ayuda, pero acepta recibirla sin problemas.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
0			

APLICACIÓN DE EJERCICIOS

MARIBEL EJERCICIO 1 "CONSEJO DISTRITAL"

Dimensión	Conductas Observables	Calificación	Observaciones
Administración de la atención	Solicita de manera verbal la atención y el compromiso de todos y cada uno de sus compañeros para la realización de la actividad asignada	10	Es muy limitado
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
		0	
Administración del significado	Elabora una síntesis de la información recibida y la explica a sus subordinados de manera sencilla por medio de esquemas gráficos y lenguaje coloquial	10	Si elabora una síntesis pero no la explica con la intención de convencer o negociar
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
		0	

APLICACIÓN DE EJERCICIOS

MARIBEL EJERCICIO 1 "CONSEJO DISTRITAL"

Dimensión	Conductas Observables	Calificación	Observaciones
Administración de la confianza	Fija el propósito de la actividad y trata de llevarlo a cabo por medio de negociaciones con sus compañeros aunque no consiga el apoyo de estos se mantiene firme en la realización de la actividad	10	Trata de defender su posición pero no se mantiene firme, deja que otros decidan
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
		0	
Administración del yo	Cuando intenta realizar alguna actividad y no puede menciona a sus compañeros que necesita ayuda y acepta recibirla	10	Solicita ayuda constantemente.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
		0	

APLICACIÓN DE EJERCICIOS

MARIBEL EJERCICIO 2 "GRANDES PROBLEMAS SOCIALES"

Dimensión	Conductas Observables	Calificación	Observaciones
Administración de la atención	Solicita de manera verbal la atención y el compromiso de todos y cada uno de sus compañeros para la realización de la actividad asignada	10	Realiza comentarios mínimos y cuando los llega a hacer solo se dirige a un miembro del grupo.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
0			
Administración del significado	Elabora una síntesis de la información recibida y la explica A sus subordinados de manera sencilla por medio de esquemas gráficos y lenguaje coloquial	10	Solo realizó anotaciones en el material en el cuál plasmó cálculos numéricos, sin embargo fue mínimo lo que expuso a sus compañeros. Prefiere comentarlo a otro compañero para que el hable.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
0			

APLICACIÓN DE EJERCICIOS

MARIBEL EJERCICIO 2 "GRANDES PROBLEMAS SOCIALES"

Dimensión	Conductas Observables	Calificación	Observaciones
Administración de la confianza	Fija el propósito de la actividad y trata de llevarlo a cabo por medio de negociaciones con sus compañeros aunque no consiga el apoyo de estos se mantiene firme en la realización de la actividad	10	Los comentarios fueron breves, enfatizó en la cuestión presupuestal buscando apoyo.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
Administración del yo	Cuando intenta realizar alguna actividad y no puede menciona a sus compañeros que necesita ayuda y acepta recibirla	10	Busca ayuda manifestándole su punto de vista a otro compañero para que él lo comentara.
		9	
		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
0			

APÉNDICE 3

EJERCICIO 1 “CONSEJO DISTRITAL”

INSTRUCCIONES PARA EL COORDINADOR

Es responsabilidad del coordinador informar a las sombras las dimensiones específicas que se observarán.

Este ejercicio deberá llevarse a cabo en una discusión de grupo, sin liderazgo. Los candidatos deberán ponerse de acuerdo, después de haber hecho sus jerarquizaciones personales. La decisión grupal de la jerarquización final deberá hacerse rápidamente, sin que por eso se descuide tratar de mantener una jerarquía coherente.

Se facilitan hojas impresas para que las sombras anoten observaciones individuales o de grupo.

Un reporte de cada candidato, que ha sido llenado por él, facilita a las sombras la información pertinente de cómo ven los candidatos su propia actuación o la de los otros miembros del grupo.

ESCENARIO Y MATERIALES

La sala donde tendrá lugar el ejercicio, deberá tener una mesa y suficientes sillas para todos los candidatos y las sombras, quienes deberán sentarse un poco alejados del candidato, pero en forma tal que puedan observar su rostro constantemente.

PROTOCOLOS NECESARIOS

Hoja de trabajo proporcionada al candidato, instrucciones para las sombras, reporte de participación de candidatos, reporte del candidato y el reporte dimensional (ver al final del ejercicio).

TIEMPO ASIGNADO

2 horas y 30 minutos aproximadamente.

Material para los candidatos (un juego por cada uno de ellos).

EJERCICIO 1 “CONSEJO DISTRITAL”

Instrucciones

Al Consejo del Distrito Federal, del cual es usted un miembro, se le ha proporcionado apoyo urbano federal, es decir, un financiamiento por 2000 millones de pesos. La única estipulación es que esto sea invertido en mejoras para la ciudad que sean consideradas importantes. En otras palabras, no deberá absorberse por la ciudad para gastos presupuestales fijos.

El Consejo del Distrito Federal ha programado una junta de una hora el día de hoy, para considerar los destinos de este dinero. Usted y sus compañeros del consejo deben llegar a una decisión acerca de cuáles son los departamentos de la ciudad que deberán recibir el dinero.

El resultado final de la discusión deberá ser una decisión específica en cuanto a qué Departamento o Departamentos se les entregará el dinero. Si éste no puede asignarse a ningún departamento al terminar la hora, será devuelto al gobierno federal.

Usted ha considerado los problemas y necesidades que siente que tiene la ciudad y ha decidido que el Departamento de _____ deberá ser el beneficiado con este financiamiento. Por tanto, está planeado presentar su argumento al Consejo Distrital cuando comience la junta, dentro de 20 minutos, y en el curso del debate convencer a los demás miembros de que éste sería el mejor uso del financiamiento. Usted quiere conseguir la cantidad más grande posible para este Departamento.

Nota: El siguiente es un material que usted y el comisionado han reunido. Revíselo ahora y decida qué puntos desea plantear. No tiene que mencionarlos. Haga su presentación en sus propias palabras. No lea en voz alta ninguna declaración ya preparada.

Departamento de Policía.

La Ciudad de México enfrenta la misma situación que otras áreas urbanas: una creciente concentración de población y un aumento dramático en la cantidad de crímenes. El índice de estos se incrementó en un 14% tan solo en los últimos dos años. El problema de las drogas aumenta. Todos están de acuerdo en que la protección de la policía no ha sido adecuada, pero muy pocos han visto más allá de la aparente necesidad de más patrulleros. La investigación de este problema produce un número de necesidades de inversión importantes:

- El Distrito Federal necesita un análisis general de sus instalaciones de policía y su relación con la fuerza de la ley en las áreas suburbanas localizadas alrededor. Estudios en otras ciudades han revelado que las instalaciones de la policía, incluyendo las estaciones que fueron planeadas en tiempos anteriores, ya no son suficientes ni eficaces debido a los avances en la transportación y las comunicaciones. También muchas autoridades de policía estarían mejor operadas a través de la consolidación organizacional entre ellas y la conservación de records. Otra área en la que no se ha investigado de forma autónoma, es la de elementos activos. Éstos (constan de 34,000 elementos) cuentan con una gran parte del presupuesto del Departamento de Policía y su uso efectivo es crucial en la lucha contra el crimen. La investigación en el área de nuevas técnicas para aumentar la efectividad de los elementos es claramente importante. Un estudio independiente de estos problemas y posibilidades a largo plazo, sería bien visto. Se necesita un Departamento de Policía eficiente, muy moderno y éste no se desarrollará hasta que la ciudad conozca los hechos involucrados. La Escuela de Criminología Policiaca, de la Universidad Nacional Autónoma de México ha estimado el costo de un estudio general como este en \$40 millones.
- El servicio de policía en la ciudad mejoraría mucho con una inversión de gran capital, para un sistema de comunicaciones centrales automáticas. Otras ciudades han experimentado exitosamente esta técnica. El sistema permite al despachador de policía saber dónde se encuentra cada uno de los autopatrullas y elementos de a pie, en todo momento. Puede, por tanto, enviar

a los elementos más cercanos a la escena del crimen cuando se recibe una llamada. Una inversión en un edificio, en equipo electrónico y un sistema de cabinas telefónicas bastante extendido, redundaría en un amplio mejoramiento en la prevención del crimen y en un grado mucho más elevado de arrestos. El desembolso inicial para el estudio y el equipo sería casi cubierto por el financiamiento de 1,000 millones de pesos.

- La Ciudad de México ya necesita una renovación de sus señales de semáforos. Las áreas en las que ha aumentado la congestión y las otras en las que ha disminuido, deberían tener diferentes sistemas de control de tráfico. Podrían utilizarse, por hora, computadoras pequeñas combinadas con radar para ajustar las señales de tráfico, que cambien en diferentes momentos del día. Se pueden integrar los sistemas de señales de varias esquinas para conservar el tráfico avanzado a lo largo de una calle, a una velocidad constante. También podrían mejorar el avance de los vehículos de emergencia. La instalación de semáforos y mecanismos de control modernos costaría aproximadamente 40,000 pesos por cada intersección conflictiva.

Departamento de Agua y Alcantarillas.

- Las elaboradas lavadoras de platos, lavadoras de ropa y los crecientes usos industriales del agua, están originando que aumente rápidamente el uso de la misma, y el sistema de agua en la Ciudad de México necesita modernizarse. Un problema es de crítica importancia: la ciudad tiene un acueducto principal que lleva el agua de las reservas hasta un centro de distribución fuera de la ciudad. La capacidad tope de este acueducto se alcanzará en 7 años aproximadamente. También es importante el peligro inminente de rompimiento del acueducto o el fallo de su funcionamiento. Aun con el equipo de emergencia disponible, la ciudad podría estar sin presión adecuada para el suministro por un periodo prolongado de tiempo, si ocurriera algún desperfecto considerable en el acueducto. Si la Ciudad de México dirigiera el financiamiento de 200 millones de pesos a este proyecto, se podría contar con

fondos federales adicionales para cubrir el costo estimado de 2000 a 2400 millones de pesos.

- El sistema de alcantarillas en el área del centro tiene una gran necesidad de expansión y rediseño. Durante las lluvias fuertes, las alcantarillas se inundan con frecuencia, causando una congestión severa en el tráfico y un daño considerable a las calles (hace dos años las reparaciones de los daños de la inundación llegaron a 160 millones de pesos). Los costos estimados para reemplazar o mejorar las alcantarillas más problemáticas, se estima en casi 900 millones de pesos.
 - La Ciudad de México nunca ha tenido un plan de expansión de su sistema de drenaje y agua potable. Conforme ha crecido la ciudad, el sistema ha sido extendido para servir a las zonas conurbadas y, en consecuencia, ha desarrollado varios problemas y deficiencias debido a que el crecimiento de algunas zonas y sus necesidades rebasan la capacidad del sistema. Es muy necesario un desarrollo general y un plan de modernización para este decenio. Dicho plan podría diseñarse con consultores de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) por 200 millones de pesos. Esto incluiría exámenes intensivos del sistema actual y varias proyecciones de necesidades relativas a planes de crecimiento de varias áreas posibles.

Departamento de Salud Pública.

Como la mayoría de las grandes ciudades, la Ciudad de México enfrenta una variedad enorme de problemas de salud. Los métodos e instalaciones antiguas no parecen satisfacer las demandas. Los hospitales rebasan el cupo de camas, conforme crece el área metropolitana. El Departamento de Salud Pública por sí solo podría invertir perfectamente 200 millones de pesos en fondos. Algunas de las necesidades urgentes son las siguientes:

- Reemplazar el sistema de calefacción central del Hospital San Román: dos veces durante el año pasado se descompuso el sistema de calefacción, el cual ha dado servicio durante 50 años. En una ocasión,

a mitad del invierno, se realizó una evacuación del 95% de pacientes y personal del Hospital por un súbito sobrecalentamiento manteniendo una temperatura elevada hasta que pudo repararse el calentador. El sistema, en su forma actual, es un peligro potencial para la salud, ya que nunca se sabe cuando volverá a fallar. El reemplazo de la planta de calefacción costaría un mínimo de 5 millones de pesos. Un nuevo sistema de calefacción tendría un gran número de ventajas: una mayor confiabilidad; podría aprovecharse esta nueva condición si se instala el aire acondicionado central en fechas próximas. Se disminuiría marcadamente el hollín que proviene del humo producido por el viejo sistema y, la temperatura podría regularse con mayor precisión.

- Proyecto de demostración de un centro de rehabilitación para drogadictos: el último año, el porcentaje de adolescentes que murieron por sobredosis de fármacos ha aumentado dramáticamente. El uso de las drogas está aumentando y, sin embargo, no hay facilidades para el tratamiento de adictos; los hospitales se encuentran saturados a tal grado, que se rehúsan a aceptarlos si no es un caso de urgencia. Un centro de rehabilitación especial podría ser la respuesta, pero dichos nosocomios, en otras ciudades, han tenido resultados variados. Un centro en la especialidad para dar un tratamiento residencial requeriría \$500 millones. Los costos de operación para el primer año de tratamiento requerirían \$300 millones adicionales.
- Existen cerca de 4,300,000 niños en escuelas de la Ciudad de México. De ellos, aproximadamente 5,000 se desarrollan con discapacidades auditivas o visuales notorias. Muchos de estos estudiantes tienen padres que tomarían medidas para corregir estas deficiencias si supieran de su existencia. En aquellos casos en que los padres no tienen solvencia económica para cubrir los gastos médicos, existe un programa para apoyarlos. Para ello, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) necesita 200 enfermeras dispuestas a viajar, un automóvil por cada una de ellas, aparatos de medición de la vista y audición y formas médicas.

La enfermera sería responsable de examinar a todos los estudiantes en un determinado grado en cada escuela. Esto permitiría que cada niño fuera examinado una vez durante la escuela preprimaria, primaria y secundaria. El costo institucional de este programa y la operación de un año requerirá de \$500 millones.

Departamento de Ambiente y Sanidad.

- Para las ciudades pequeñas, depositar la basura en un lote pequeño es aún práctico y económico. Sin embargo, el caso aquí ya no lo permite, ya que los lugares destinados a esta actividad tienen una vida promedio de 5 años. Comprar nuevas extensiones de tierra requeriría una gran inversión y la única disponible se encuentra lejos de la ciudad. Por tanto, los costos de transportación aumentarían considerablemente. Muchas ciudades se han visto forzadas a tomar en cuenta procedimientos alternativos y la Ciudad de México podría empezar a planear ahora, financiando un estudio en un plan a largo plazo, algunos estados, incluyendo Jalisco, se han inclinado por el método de incineración. Aunque esta no elimina la necesidad de sitios para su acumulación en incineración, reduce en gran medida el volumen y nocividad de los residuos. Para construir un sistema e incineradores, una planeación adecuada puede ser lucrativa. El Departamento de Sanidad de la Ciudad Tijuana, BCN, recupera cientos de miles de pesos al año, al producir vapor del calor de uno de los incineradores y venderlo a un hospital cercano. El problema desde luego es la polución del aire, y por esta razón las instalaciones de incineración deben planearse con sumo cuidado. Una planeación a largo plazo será necesaria también para arreglar sitios no combustibles donde incinerar la basura. El estudio completo de incineración y otros medios de disposición de desperdicios costarían a la ciudad aproximadamente \$400 millones.
- La Ciudad de México se encuentra enclavada en un valle rodeado por cerros y volcanes, haciendo difícil el acceso a las corrientes de aire. Es

un hecho que, durante el invierno, el aire frío tiende a mantenerse a baja altura junto con la contaminación producida por los automóviles. El aire caliente de la atmósfera se mantiene alto si las temperaturas en la superficie no aumentan y se produce un efecto llamado inversión térmica: la gruesa y concentrada capa de smog se mantiene a nivel de suelo produciendo irritaciones en los ojos y garganta. Es muy recomendable crear un laboratorio de investigaciones de nuevas formas de combatir la polución del aire especialmente equipado con equipo para determinar con precisión el grado de polución del aire, científicos calificados en el diseño e estrategias de “purificación el aire” y “creación de nuevos métodos de aprovechamiento de energía”. El laboratorio debe tener capacidad de transportación en un trailer. El trailer podría conducirse a varias partes de la ciudad y el costo total del proyecto sería de \$200 millones de pesos. Esta cantidad incluye la inversión en factor intelectual (científicos) para la operación del equipo.

- Los avances tecnológicos en el estudio de sanidad pueden ayudar a disminuir los gastos de operación de este departamento en la ciudad. La técnica empleada por otros países en sus áreas comerciales podría reducir la plantilla del departamento al 50%. Una combinación de camiones especialmente diseñados y de recipientes adecuados para ser elevados mecánicamente, vaciados automáticamente y colocados en su lugar, permite que la operación de un camión de sanidad sea llevada a cabo por un solo hombre en la mitad del tiempo que lo hacen tres. El presupuesto inicial para la compra de tales camiones es de aproximadamente \$750 millones. Cada uno de los recolectores tiene un requisito de inversión de \$25 millones; al adquirirlos se tendrían utilidades en forma de costos reducidos de operación y eficacia y rapidez en el servicio. Sin embargo, dadas las dimensiones del equipo, solo podrían operar, inicialmente, en las zonas comerciales más nuevas de la ciudad. En las zonas populares de la misma, las calles no son lo suficientemente amplias y la flotilla compuesta de los camiones que

actualmente sirven las áreas comerciales más la actual flotilla que sirve dichas zonas, estarían prestando el servicio.

Departamento de Calles y Carreteras.

- El problema de acomodar el automóvil en un área urbana es difícil y con muchas facetas. Conforme aumente el registro de automóviles, la congestión crecerá de manera proporcional. La Zona Centro se encuentra congestionada en “horas pico”; el estacionamiento es un problema serio y las avenidas circundantes también están en conflicto. La construcción de más avenidas y de zonas de estacionamiento no son una solución fácil, ya que se carece de espacio. Además, si se llega a conseguir este último, la congestión aumenta tan rápido como las nuevas construcciones. Por otro lado, los 3 000 000 de automóviles y camiones registrados en la ciudad demandan mayores facilidades y las necesidades crecen cada año. En lugar de continuar con el enfoque por el que la mayoría de los países ha optado para responder a las cada vez más grandes demandas del tráfico (al construir medios en ese lugar y después a la consecuencia de la construcción y a las nuevas presiones con otro proyecto), La Ciudad de México se beneficiaría con un estudio general actual de sus problemas de urbanización. El reunir información sobre los cambios en la población, la construcción actual de las obras existentes, haría posible un plan a largo plazo para un desarrollo integrado y eficiente de las avenidas y establecer lugares para determinar la utilidad económica de la construcción de estacionamiento. Considerando los costos de la congestión y los medios deficientes de estacionamiento, la ciudad vería claramente una utilidad en su inversión por la mejoría de calles y avenidas. La industria urbana sufre por sueldos extras de conductores y exceso en la demanda y empleo de combustibles. La ciudad paga más por el servicio a los camiones. Los residentes y la gente empleada en la ciudad pagan con “tiempo muerto”, costos de estacionamiento y estrés. La Escuela de Planeación y

Desarrollo Urbano de la UNAM sugiere un importante estudio con duración de dos años para un plan completo, cuya inversión se calcula en aproximadamente \$25,000 000.00.

- Preocupados acerca de la constante disminución de ventas al menudeo en la Zona Centro, los miembros del Sindicato de Comerciantes Establecidos de la zona Centro del Distrito Federal proponen un rediseño principal del flujo de tráfico en esta área y el establecimiento de un “paseo de compradores” en cuatro cuadras a la redonda del Zócalo Capitalino. El sindicato ha ofrecido pagar los gastos de construcción de este paseo (plantar árboles y poner jardineras nuevas, bancas y esculturas, etc.), con un costo estimado de \$37 millones, si la ciudad hace los cambios necesarios en las calles de alrededor. Estos incluyen ampliación de calles, cambio en el sentido del tráfico vehicular de algunas de ellas y reubicación de los comerciantes informales. El costo total para la ciudad sería de \$500 millones. Se debe dar una consideración especial a esta propuesta porque los comerciantes que se encuentran interesados en ella se encuentran entre los ciudadanos más influyentes del Centro Histórico de la Ciudad de México.
- En muchas áreas de la ciudad se requiere desarrollar un sistema de tráfico planeado; tal plan disminuiría la congestión y dificultades encontradas por vehículos de emergencia, de sanidad y de limpieza. El gasto mayor consistiría en el cambio de dirección del sistema de semáforos, remodelación de varias glorietas e instalación de señales de tráfico adecuadas. El proyecto total de remodelación necesitaría de una inversión de \$500 millones.

Departamento de Bomberos.

Las características de las estaciones de bomberos son cruciales en cualquier ciudad, pero el problema se agrava cuando el área urbana tiene mayor complejidad. La concentración de edificios y de población hace que la eficacia en esta área se reduzca considerablemente. El creciente porcentaje de edificios en

deplorables condiciones aumenta el riesgo para los integrantes del departamento de bomberos. La investigación realizada al respecto revela varios hechos y necesidades de apoyo presupuestal indispensable.

- Hace falta remodelamiento de las actuales instalaciones del departamento de bomberos. Conforme cambian los patrones de población de la ciudad el sistema de expansión necesita actualizarse: existen áreas que carecen virtualmente del servicio pues la estación más cercana se encuentra a 35 minutos de distancia con vías despejadas. A la par, encontramos la necesidad de un adecuado suministro de agua en zonas de alto riesgo. Una ciudad que invierte en una bomba de agua adicional para cada Departamento de Bomberos podrá ver que su inversión retornará con el tiempo en la forma de ahorros para los propietarios de edificios, en primas de seguros contra incendios, etc.. Al evaluar el nivel de protección contra incendios en una ciudad, para la clasificación de seguros, la Mesa Nacional para la Lucha contra Incendios, pone más énfasis en la adecuación de un sistema de hidratación que en el propio Departamento de Bomberos. Una actualización razonable de los más urgentes aspectos del actual sistema, ha sido estimada en \$600 millones por el Departamento de Bomberos.
- Un área importante a considerar, son los avances en la comunicación. La instalación de sistemas de radiocomunicación hace posible que los camiones de bomberos realicen circuitos dentro de la ciudad en misiones de prevención y, que a la vez, se encuentren disponibles en casos de emergencia. Algunos países han experimentado con sistemas centralizados de comunicación Estados Unidos posee el número telefónico 911 para llamadas de emergencia que, al ser misiones de rescate urbano o incendios, son canalizadas inmediatamente al departamento más cercano al domicilio afectado. Estos centros de comunicaciones se encuentran equipados con conmutadores, detectores de llamadas, grabación en cinta magnética, mapas y otros

instrumentos para dirigir la estrategia y coordinar esfuerzos con otros departamentos o estaciones de bomberos, además de personal capacitado atención de primeros auxilios vía telefónica. Es importante señalar que la capacidad de comunicación, combinada con camiones nuevos, más veloces y mejor equipados, hacen posible disminuir el número de estaciones que en años anteriores se construían a distancias bastante pequeñas una de otra. Los modernos camiones con equipos de radiocomunicación tendrían un costo individual de \$40 millones. Un vehículo de comando costaría aproximadamente \$50 millones.

- Existe necesidad de actualizar el equipo que actualmente se emplea en el combate contra el fuego. Los trajes de asbesto que actualmente emplea el bombero promedio data de 1978 en promedio. Los cascos que son empleados, fueron desechados por departamentos de bomberos de los Estados Unidos desde hace más de diez años por defectos de fabricación y ni siquiera cuentan con las características mínimas de protección. El renovar este equipo junto con los correspondientes tanques de oxígeno con su respectiva máscara, equipo de radiocomunicación individuales, hachas de mano y detectores de calor para localizar víctimas de siniestro requeriría de una inversión por \$350 mil por cada integrante del departamento de bomberos, teniendo una plantilla de 1500 miembros, reduciendo el número de víctimas y las probabilidades que tiene un bombero de resultar herido en un evento de fuego. Tan solo este importantísimo rubro necesita una inversión de \$525 millones.

ESTADÍSTICAS
CLAVE PROPORCIONADAS
A TODOS LOS PARTICIPANTES
(Se entrega un juego a cada candidato)

Ciudad de México y zona conurbada

Población: 22 millones (Aumento de 2.5 % anual desde el último censo); mezcla racial: 90% de mestizo, 5% blancos, 2% negros 2% asiáticos, 1% indeterminado; forma de gobierno: Jefe de Gobierno (todos los empleados se encuentran sindicalizados); área: 64,360 km²; Altitud: 2300 metros sobre el nivel del mar; temperatura promedio: 18° C.; precipitación: 8.32 cm.

Facilidades médicas.

Hospital Metodista, Hospital San Román, Hospital San Martín, Hospital Victoria, Hospital Santamarina, Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (62000 camas).

Sanatorio de la Tuberculosis de la Ciudad de México.

Facultad de Enfermería.

Tres escuelas de Enfermería.

240 clínicas.

Economía

Presupuesto anual de la ciudad: \$4,994,050,100.00.

Total de los depósitos de ahorro y de inversiones \$1,516,301,980.00.

Ahorros totales manejados en la Ciudad de México por asociaciones de préstamos y ahorro: \$5,643,210,000.00.

Total de depósitos: \$2,922,075,900.00.

Clasificación de títulos de la ciudad: BB.

Ingreso de compra efectivo en el área metropolitana: \$18,874,000.00.

Recibos postales: \$138,271,180.00

Tarifa base de impuestos: Propiedad:5.5% sobre tiendas y 2.7 sobre edificios.

Teléfonos en servicio: 3,249,320 (aumenta 10% cada año).

Transportación

Líneas de autobuses.

29,000 de autotransportes de carga (aumenta 5% cada año).

17 aerolíneas (1080 vuelos diarios); actualmente existe un proyecto para un nuevo aeropuerto.

Facilidades de estacionamiento: 41,000 cajones.

Escuelas:

Zona metropolitana:

Escuelas secundarias públicas y privadas: 5200.

Escuelas preparatorias públicas: 620.

Escuelas elementales públicas y privadas: 10800.

Universidad Nacional Autónoma de México: Educación mixta. 259,200 estudiantes en matrícula.

Presupuesto anual para escuelas públicas: \$800,000,000.00.

Industria.

Principales industrias de la Ciudad de México: manufactura, química, desarrolladora, granjas, agricultura, venta de mayoreo, venta de menudeo e imprenta.

Aproximadamente: 89,325. Aumentan 5% cada año.

Ventas al menudeo.

Negocios de menudeo en la Ciudad de México: 54,830.

Ventas totales de menudeo por cada uno de los últimos tres años \$15,900,000,000. Los negocios del centro se ven perjudicados por el éxodo a centros comerciales y comercio informal.

Bibliotecas.

Archivo Histórico de la Nación, Biblioteca de la UNAM y otras 1896 bibliotecas públicas.

Iglesias.

2740 Iglesias y sinagogas. 56 denominaciones de cultos diferentes.

Campos de golf.

Country Fox Club, privado. El Raquet, privado. Maria Victoria, 9 hoyos. El Santuario, 18 hoyos. El Rey Sol, 18 hoyos. Zeus, 18 Hoyos. Palacio Negro, 18 Hoyos.

Actividades.

Actividades de verano. Béisbol de la liga mexicana, albercas, chapoteaderos, conciertos, golf, salones de baile, discotecas, teatros, clubes de tiro, boliche, partidos de soccer y partidos de foot ball americano colegial, además de contar con estacionamientos.

Clubes.

760 clubes de servicio; 23,554 clubes y organizaciones.

Hoteles y Moteles.

425 hoteles con 107,525 habitaciones; 840 moteles con 33,000 cuartos.

Desglose de la nómina mensual actual

Del Gobierno del Distrito Federal.

Departamento de Policía	\$77,575,140	26.88%
Departamento de Bomberos	\$51,024,760	17.68%
Departamento de Agua y Alcantarillas	\$39,813,000	13.79%
Departamento de Calles y Carreteras	\$35,048,240	12.14%
Gobierno de la Ciudad de México	\$27,294,640	9.57%
Departamento de Ambiente y Sanidad	\$24,628,760	8.53%
Departamento de Salud Pública	\$18,024,420	6.24%
Departamento de Parques y Recreación	\$15,155,300	5.25%

El % total puede diferir debido al redondeo.

Lugares de interés.

Planetario, UNAM, Conservatorio, Zoológico, Aeropuerto, museos, bosque de Chapultepec, Bellas Artes, etc.

Actividades culturales.

Asociación Nacional de Actores, Compañías de Teatro, Sinfónica de la Ciudad de México, Planetario, Papalote Museo del niño, etc.

Medios de Comunicación.

Estaciones de Televisión: XZC, XEV V, HXCG.

Estaciones de radio: BLM, AYG, GPO, RCE, XXE, KBBL, RML, XE-TU, K-MA.

Periódicos: Trece diarios, Prensa Unida de la Ciudad de México y 25 semanarios.

Recreación.

Parques: 3.6 acres por mil habitantes, es decir, una tercera parte de la recomendación nacional. Alrededor de 314 parques diseminados por toda el área metropolitana.

APÉNDICE 4

EJERCICIO 2 “GRANDES PROBLEMAS SOCIALES.”

INSTRUCCIONES PARA EL COORDINADOR

Es responsabilidad del coordinador informar a las sombras las dimensiones específicas que se observarán.

Este ejercicio deberá llevarse a cabo en una discusión de grupo, sin liderazgo. Los candidatos deberán ponerse de acuerdo, después de haber hecho sus jerarquizaciones personales. La decisión grupal de la jerarquización final deberá hacerse rápidamente, sin que por ello se descuide tratar de mantener una jerarquía coherente.

Un reporte de cada candidato, que ha sido llenado por él, facilita a las sombras la información pertinente de cómo ven los candidatos su propia actuación o la de los otros miembros del grupo.

ESCENARIO Y MATERIALES

La sala donde tendrá lugar el ejercicio, deberá tener una mesa y suficientes sillas para todos los candidatos y las sombras, quienes deberán sentarse un poco alejados del candidato, pero en forma tal que puedan observar su rostro constantemente.

PROTOCOLOS NECESARIOS

Hoja de trabajo proporcionada al candidato, instrucciones para las sombras, reporte de participación de candidatos, reporte del candidato y el reporte dimensional (ver al final del ejercicio).

TIEMPO ASIGNADO

10 minutos para la solución individual, 25 minutos para la solución en grupo, 10 minutos para la evaluación y 15 minutos para conclusiones. Una hora en total.

EJERICICIO 2 “GRANDES PROBLEMAS SOCIALES.”

Instrucciones:

Recientemente fueron seleccionadas 50 personas de los más importantes expertos en el país, y de las más diversas disciplinas, tales como científicos, hombres de estado, abogados, ejecutivos de negocios, publicistas y líderes de otros campos. A cada persona se le pidió que escogiese los 5 principales y más urgentes problemas que encaraba la nación y jerarquizarlos en orden de importancia.

Primera etapa: Trabajo individual.

En la hoja “Jerarquización de Problemas” se encuentra una lista de los principales 13 problemas que ese grupo de personas seleccionaron. Su trabajo consiste en ordenar estos problemas de acuerdo a la importancia que usted juzgue que tengan. Ponga en la columna “Respuesta Individual” el número 1 al problema que usted crea más importante; 2 al siguiente en importancia y así sucesivamente hasta enumerar los 13. No puede haber números repetidos. Tiene 15 minutos.

Segunda etapa: Trabajo en Grupo.

Este es un ejercicio de toma de decisiones en grupo. Su grupo deberá tomar una decisión en consenso, esto significa que la jerarquización de los problemas deberá ser aceptada por los miembros del grupo antes de tomar la decisión. No necesariamente debe haber en cada uno una aprobación total, pero traten como grupo de enumerar cada punto cuando menos de tal forma que todos estén parcialmente de acuerdo.

Anote las decisiones en la columna “Respuesta de Grupo”.

Reglas para el diálogo.

1. Evite discutir defendiendo sus propios juicios. Enfoque la tarea lógicamente.
2. Evite guardarse sus ideas solo para obtener acuerdo o evitar conflicto.
3. Evite técnicas de “reducir conflicto”, tal como votación por mayoría o promedio.

Vea las diferencias de opinión como algo positivo y no negativo en el proceso de tomas de decisiones.

Jerarquizaciones de Problemas

Problemas	Respuesta Individual	Respuesta Oficial	Diferencia (1)	Respuesta de Grupo	Respuesta Oficial	Diferencia (2)
Baja productividad						
Contaminación Ambiental						
Sobrepoblación						
Desempleo						
Drogadicción						
Enfermedades y pobre condiciones de salud						
Disputas obrero-patronales						
Crimen y falta de respeto a la ley						
Discriminación al indígena						
Reformas gubernamentales						
Condiciones habitacionales inadecuadas						
Inflación y devaluación monetaria						
Estándares educacionales bajos						
Totales						

INSTRUCCIONES PARA LA SEGUNDA PARTE.

El orden de las respuestas oficiales de los expertos fue la siguiente:

1. Estándares educacionales bajos.
2. Inflación y devaluación monetaria.
3. Baja productividad.
4. Desempleo.
5. Enfermedades y pobres condiciones de salud
6. Condiciones habitacionales inadecuadas
7. Sobre población
8. Crimen y falta de respeto a la ley
9. Disputas obrero-patronales
10. Discriminación al indígena
11. Reformas gubernamentales
12. Contaminación Ambiental
13. Drogadicción

Anote estas respuestas en las columnas Respuesta Oficial.

Saque por renglones las diferencias “absolutas” (sin importar si son positivos o negativos entre las cifras de la columna “Respuesta Individual” y “Respuesta Oficial” y anótelas en la columna “Diferencia (1)”.

Saque ahora las diferencias entre las decisiones de grupo y la jerarquización oficial y anótelas en la columna “Diferencia (2)”.

Califica a tu grupo de 1 a 10 con las siguientes anotaciones.

10 es la más alta calificación

- _____ **Me siento unido a este grupo.**
- _____ **Me gusta como trabajamos.**
- _____ **El compañerismo del grupo me está ayudando.**
- _____ **Este grupo me acepta como soy.**
- _____ **En este grupo los miembros se respetan mutuamente.**
- _____ **Tengo confianza en este grupo.**
- _____ **Aquí me he sentido libre de hablar de mis sentimientos.**
- _____ **Lo más importante es el grupo y su tarea, no quien está dirigiendo.**
- _____ **Las decisiones son de todos.**
- _____ **Estoy aprendiendo muchas cosas de este grupo.**