



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Tesis**

**El Comportamiento Organizacional  
de los Ejecutivos de Alto Nivel  
en las Organizaciones**  
(Un Modelo de Competencias Directivas)

**Que para obtener el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la  
Administración**

**Presenta:**

**M. A. Enrique Santos Gaona Muñoz**

**México, D. F.**

**2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Tesis**

**El Comportamiento Organizacional  
de los Ejecutivos de Alto Nivel  
en las Organizaciones**

(Un Modelo de Competencias Directivas)

**Que para obtener el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la  
Administración**

**Presenta:**

**M. A. Enrique Santos Gaona Muñoz**

**Director de la Tesis:**

**Dr. Raúl Mejía Estañol**

**México, D. F.**

**2009**

## ÍNDICE

Introducción .....	I
Capítulo I Diseño Metodológico .....	1
1.1 Objeto de Estudio .....	1
1.2.1 Problema de Investigación .....	3
1.2.2 Preguntas de Investigación .....	8
1.3 Objetivos de La Investigación .....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos .....	9
1.4.1 Importancia.....	9
1.4.2 Ventajas.....	9
1.4.3 Beneficios.....	10
1.5.1 Hipótesis General .....	11
1.6.1 Definición de Variables .....	11
1.6.2 Variable Dependiente .....	11
1.6.3 Variables Independientes .....	11
1.6.4 Definición De Habilidades Directivas.....	12
1.6.5 Conceptualización de Las Variables.....	13
1.6.7 Definición de Efectividad Directiva .....	16
1.6.8 Criterios de Efectividad Directiva.....	16
1.6.9 Operacionalización de Las Variables .....	18
1.6.10 Confiabilidad y Validez de Los Instrumentos.....	19
1.7 Tipo de Estudio.....	22
1.7.1 Cuantitativo.....	23
1.7.2 Descriptivo.....	23
1.7.3 No Experimental.....	23
1.7.4 Transversal.....	24
1.7.5 De Campo .....	24
1.8 Población.....	24
1.9 Muestra.....	25
1.9.1 Cálculo del Tamaño de la Muestra .....	26
1.9.2. Selección de Los Elementos Muestreados.....	27
1.9.3 Estratificación de la Muestra.....	27
1.10 Instrumentos de Evaluación .....	28
1.10.1 Selección de Los Instrumentos.....	28
1.10.2 Instrumento de Evaluación: Big Five Locator .....	29
1.10.3 Instrumento de Evaluación: Lifo .....	29
1.10.4 Instrumento de Evaluación: Thomas Kilmann .....	29
1.11 Prueba Piloto .....	29
1.11.1 Muestra Piloto.....	30
1.11.2 Metodología de Trabajo.....	30
1.11.3. Resultados de la Prueba Piloto .....	31
1.12 Procedimiento de Aplicación de Los Instrumentos .....	31
1.13 Procedimiento de Análisis de Resultados.....	32

---

1.13.1 Nivel Ejecutivo: Directores.....	32
1.13.2 Nivel Ejecutivo: Coordinadores.....	33
1.13.3 Nivel Ejecutivo: Jefes .....	34
Capítulo II Marco Teórico-Conceptual .....	37
2.1 Antecedentes.....	37
2.2 Origen de la Administración.....	38
2.3 Administración Científica .....	40
2.3.1 la Administración Como Ciencia.....	41
2.3.2 Principios de la Administración Científica .....	41
2.3.3 Proceso Administrativo .....	43
2.4 Administración del Desarrollo Organizacional .....	44
2.4.1 ¿Por Qué El Desarrollo Organizacional?.....	45
2.4.2 Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional .....	46
2.4.3. Proceso del Desarrollo Organizacional .....	47
2.5 Administración del Comportamiento Organizacional .....	48
2.5.1. Factor Humano en la Empresa.....	48
2.6 Cultura Organizacional .....	49
2.6.1 Desarrollo de Una Cultura Organizacional .....	51
2.6.2 Modelo A Seguir en las Culturas Organizacionales.....	52
2.7 Comportamiento Individual de Los Directivos.....	53
2.7.1 El Individuo Como Directivo.....	53
2.7.2 Habilidades Directivas .....	56
2.8 Comportamiento Organizacional de Los Directivos .....	61
2.8.1 ¿Qué Es El Comportamiento Organizacional?.....	61
2.8.2 ¿El Comportamiento Organizacional Como Ciencia? .....	62
2.10 Competencias Directivas de Los Altos Ejecutivos .....	68
2.11 Instrumentos de Evaluación de Habilidades Directivas .....	71
2.11.1 Instrumento: Big Five Locator.....	71
2.11.2 Instrumento: Lifo.....	72
2.11.3 Instrumento: Thomas Kilmann.....	75
Capítulo III Descripción y Análisis de Resultados.....	79
3.1 Preámbulo .....	79
3.2 Tabulación de Resultados de Habilidades Directivas Por Nivel Directivo.....	80
3.2.1 Clasificación de Directivos Evaluados .....	80
3.2.2 Graficación de Resultados Obtenidos .....	80
3.2.5 Nivel Ejecutivo: Jefes .....	160
3.3 Tablas Comparativas de Fortalezas y Debilidades Por Nivel Directivo .....	162
3.3.1 Nivel Ejecutivo: Directores.....	162
3.4 Interpretación Grupal de Resultados Obtenidos.....	163
3.4.1 Con Relación al Nivel Ejecutivo de Directores, los resultados son los Sigüientes:.....	163
3.4.2 Con Relación al Nivel Ejecutivo de Coordinadores, los resultados son los sigüientes: .....	165
3.5 Análisis del Comportamiento Organizacional Por Nivel Directivo y Por Universidad .....	169
3.5.1 Comportamiento Organizacional Directivo: Universidad la Salle.....	173
3.5.2 Comportamiento Organizacional Directivo: Universidad del Tepeyac.....	176

---

3.5.3 Comportamiento Organizacional Directivo: Universidad de Londres.....	180
3.6 Gráficas Comparativas y Criterios de Evaluación de Habilidades Directivas y Comportamiento Organizacional .....	183
Capítulo Iv Conclusiones y Recomendaciones.....	203
4.1 Conclusiones .....	204
4.1.1 Conclusiones Capitulares .....	204
4.1.2 Conclusiones Finales. ....	206
4.2 Recomendaciones y Sugerencias .....	213
4.2.1 Recomendaciones Para Estudios Próximos.....	213
4.2.2 Sugerencias.....	213
4.3 Plan de Mejora Continua .....	213
4.3.1 Definición de Los Factores del Plan de Mejora Continua .....	214
4.4 Propuesta del Modelo de Competencias Directivas .....	219
Relación de Anexos:.....	222
Anexo No. 1 Criterios de Ingreso y Agrupación de Instituciones Privadas de Educación Superior a la Fimpes .....	223
Anexo No. 2 Organigrama de la Universidad del Tepeyac.....	225
Anexo No. 4 Organigrama de la Universidad de Londres.....	221
Anexo No. 5 Instrumento de Evaluación Directiva:.....	222
Anexo No. 7 Instrumento de Evaluación:.....	234
Anexo No. 8 Pruebas de Hipótesis de Análisis de Varianza Por Nivel Directivo y Por Variables Analizadas.....	238
Anexo No. 9 Análisis de Regresión y Correlación entre Niveles Directivos y por variables analizadas .....	254
Anexo No. 10 Glosario de Términos.....	255
Anexo No. 11 Relación de Figuras y Tablas.....	258
Anexo No. 12 Hoja de Presentación y de Datos Generales .....	259
Anexo No. 13 Perfil de Desarrollo de Potencial Directivo .....	262
Anexo No 14 Análisis de Regresión y Correlación entre Niveles Directivos y Por Habilidades.....	263
Anexo No. 15 Relación de Expertos: Consultores de Empresas, Empresarios, Directivos y Catedráticos, Relacionados Con El Comportamiento Organizacional (Habilidades Directivas).....	283
Anexo No. 16 Reporte de Validez y Confiabilidad de Los Resultados .....	284
Bibliografía.....	299

## **INTRODUCCIÓN**

La historia ilustra con mucha amplitud y detalle, cómo las organizaciones en general se han enfrentado a través del tiempo a un sinnúmero de problemas y obstáculos; muchas de ellas para lograr sobrevivir, algunas otras para mantenerse en el mercado y otras más para ser exitosas.

Las organizaciones modernas que iniciaron en el presente siglo XXI, siguen trabajando y teniendo probablemente los mismos problemas; a veces sin saber o sin descubrir que el operar deficientemente podría deberse a los mismos problemas del pasado; el no tener recursos económicos, carecer de tecnología, nuevas políticas fiscales, una misma administración o simplemente una mala relación entre directivos y el capital humano, que no se desempeñan eficientemente.

El comportamiento organizacional, es la habilidad que se tiene para tratar a otras personas, es por ello que este trabajo se centra en las habilidades directivas de los altos ejecutivos que trabajan en instituciones privadas de educación superior, pues se considera que éstas son un conjunto de factores que pueden tener impacto en la efectividad directiva y en los resultados organizacionales, es decir, que si un directivo ha desarrollado de manera efectiva ciertas habilidades, puede influir en sus subordinados para que éstos participen en el logro de los objetivos institucionales.

Esta investigación podría interesar a los dueños de las propias instituciones educativas, ya que a partir del mejor conocimiento de las habilidades directivas se podrían mejorar sus resultados económicos, administrativos y académicos.

Por ello, este trabajo de investigación plantea como objetivo general evaluar las habilidades directivas de los Ejecutivos de Alto Nivel dentro de tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el Distrito Federal, con el interés de identificar similitudes y diferencias en éstas, el grado o nivel de efectividad en el desempeño directivo, así como conocer sus fortalezas y debilidades directivas como ejecutivos en acción, para establecer criterios de comportamiento organizacional con sus subordinados.

Las habilidades directivas evaluadas fueron las siguientes: Inteligencia Emocional, Relaciones Interpersonales, Reacción al Cambio, Flexibilidad, Enfoque de Metas, Estilo de Liderazgo, Administración del Tiempo, Trabajo en Equipo, Trabajo bajo Presión y Negociación.

El punto inicial de decisión para realizar la investigación, fue elegir las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F. adecuadas para el estudio, considerando como criterios de selección que fueran instituciones comprometidas con un programa de mejora continua, que permitiera demostrar que cumplen con su misión educativa, lo que puede medirse en términos del cumplimiento de las metas y objetivos para el logro de sus programas institucionales.

También se buscó que en las instituciones elegidas existiera una coincidencia entre los objetivos educacionales establecidos, tamaño de estructura, filosofía institucional, nivel cultural, tipo de población, desarrollo de programas, puestos directivos, acreditamientos, planes de estudio incorporados, cercanía con la gente y calidad en la información solicitada; elementos que son considerados dentro de los Criterios de Agrupación de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). **(Anexo No. 1).**

El esfuerzo que se ha realizado en este trabajo se enfocó, en la evaluación de las habilidades directivas de los altos ejecutivos de tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F., que como se dijo anteriormente, contarán con una estructura organizacional similar (con sus respectivos niveles directivos: Rectoría, Direcciones y Coordinaciones); ver Organigrama de la Universidad del Tepeyac **(Anexo No. 2)**, ver Organigrama de la Universidad La Salle **(Anexo No. 3)** y ver Organigrama Universidad de Londres **(Anexo No. 4)**.

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario realizar una investigación documental que permitiera conformar el marco teórico que serviría de sustento para el estudio, así mismo, se recurrió a la investigación de campo para recabar datos respecto a las habilidades directivas de los ejecutivos de las tres instituciones; toda esta información se sistematizó para mostrarla en este informe en cuatro capítulos que se describen brevemente a continuación:

**En el capítulo I**, se planteó todo lo referente al Diseño Metodológico que requiere tener todo trabajo de investigación, en donde se desarrollaron los siguientes elementos:

**Objeto de Estudio.-** Este apartado describe la cosa o fenómeno al que se enfoca la investigación, sobre el cual se formula una tesis y respecto al cual se sostienen los resultados.

**Planteamiento del Problema.-** Este acápite permitió delimitar y afinar más formalmente la idea a investigar a través del análisis de los aspectos, elementos y relaciones del origen del problema que se estudia.

**Objetivos de la Investigación.-** Aquí se muestran las metas a alcanzar, es decir, lo que se quiere lograr, en términos de conocimiento, al finalizar el estudio.

**Características de la Investigación.-** Este apartado establece la importancia, ventajas y beneficios del estudio que se propone realizar.

**Establecimiento de Hipótesis.-** Esta sección muestra la hipótesis que guía el presente estudio, entendiendo ésta como una proposición o respuesta provisional al problema de investigación planteado anteriormente.

**Variables de Estudio.-** En este rubro se clarifican aquellas características o atributos del objeto de estudio que se pretenden medir o evaluar en la investigación.

**Tipo de Estudio.-** Este apartado describe el tipo de estudio que se realizó, tomando como criterios de clasificación: el enfoque o paradigma desde don II se planteó, la profundidad del estudio, el tipo de diseño, el número de veces que se recolectó la información y el tipo de técnicas empleadas para la recolección de los datos.

**Población.-** Corresponde a la delimitación de los participantes de la investigación sobre los cuales se pretende generalizar los resultados. La población, también llamada universo o colectivo, es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones del estudio, en este caso, los ejecutivos de alto nivel de tres instituciones educativas.

**Muestra.-** Por así convenir a este trabajo de investigación, se realizó una muestra probabilística aleatoria estratificada, por ello, en este acápite se describe cómo se llevó a cabo el procedimiento para definir tanto el tamaño de la muestra como para seleccionar a los elementos que la conformarían.

**Instrumentos de Evaluación.-** Esta sección describe cómo se realizó la selección de los instrumentos que se aplicarían para desarrollar la investigación así como las características generales de cada uno de ellos. Una descripción más profunda de éstos se encuentra en los **Anexos 5, 6 y 7**.

**Prueba Piloto.-** Aquí se describe no sólo el procedimiento que se siguió para verificar la comprensión del instrumento (tanto en las instrucciones como en los reactivos) sino también los resultados y modificaciones que se le hicieron a éstos de acuerdo con la opinión de los participantes en la prueba piloto.

**Procedimiento de Aplicación de Instrumentos.-** En este subcapítulo se describe cómo fue que se tuvo acceso a cada uno de los directivos a quienes se les aplicó la batería de instrumentos así como algunas de las problemáticas que se enfrentaron al momento de llevar a cabo esta etapa del proceso de investigación.

**Procedimiento de Análisis de Resultados.-** Muestra la estrategia que se decidió emplear para agrupar y analizar los resultados, así como las herramientas estadísticas que se emplearon para determinar si la hipótesis que se planteó se confirmaba o se rechazaba.

**En el capítulo II,** se presenta el Marco Teórico-Conceptual que soporta el contenido de principios, supuestos y conceptos que se necesitaron revisar, para justificar los temas a tratar. Se incluyeron teorías para fundamentar el concepto de Administración, Administración del Desarrollo Organizacional, el Comportamiento Organizacional Directivo y los instrumentos utilizados para la medición.

**En el capítulo III**, se realizó la Descripción y Análisis de Resultados, producto de la medición de las habilidades directivas de los altos ejecutivos de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F.

Todo lo anterior es a través de aplicar una batería de tres instrumentos de medición: Big Five Locator (**Anexo No. 5**), Lifo (**Anexo No. 6**) y Thomas K III n (**Anexo No. 7**).

Los instrumentos arriba mencionados evalúan la variable analizada y permitieron identificar características de efectividad de las habilidades directivas de los ejecutivos de las tres instituciones educativas.

Los resultados obtenidos, también permitieron identificar características similares tanto individuales como grupales que caracterizan a los actuales altos ejecutivos de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F.

Cabe resaltar que los resultados aquí encontrados no pueden ser generalizados a todos los niveles directivos ni a todas las instituciones de educación superior, sino sólo para los ejecutivos de alto nivel en las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F.

**En el capítulo IV**, se hacen las conclusiones capitulares y finales, así como las recomendaciones donde se describe la propuesta planteada a partir de los resultados que arrojó la investigación, la cual consiste en un Modelo de Competencias Directivas que de ser aplicado a instituciones similares a nivel nacional, permitiría convertir las áreas de oportunidad en fortalezas.

Así, a lo largo de todo el trabajo se describen tanto los elementos teóricos como empíricos que permitieron dar respuesta a las preguntas de investigación y alcanzar el objetivo planteado en este estudio, así como llegar a la conclusión de que las habilidades directivas de los ejecutivos de las tres instituciones no poseen el nivel de efectividad óptimo, y que cada institución y nivel directivo posee áreas de oportunidad que deben aprovecharse para lograr que el comportamiento organizacional directivo sea mejor, lo que sin duda se reflejará de manera positiva en el comportamiento de toda la organización.

## CAPÍTULO I DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como finalidad describir cómo se construyó el diseño metodológico, para lograr confrontar así la visión teórica del problema planteado con los datos de la realidad, es decir, este orden de presentación permitió contrastar los hechos con la teoría en forma de estrategia o plan que indica las operaciones necesarias para llevarlo a cabo,<sup>88</sup> se expone en primer lugar el concepto o definición teórica y se explica cómo aplica en la investigación.

Considerando que el título de esta investigación contiene el concepto de Comportamiento Organizacional, a continuación se define:

“El comportamiento organizacional es el estudio de la conducta grupal, las actitudes y el desempeño humano en las organizaciones, que a través del conocimiento y las habilidades obtenidas contribuirán a diagnosticar, comprender y explicar lo que ocurre alrededor de uno en el trabajo.”<sup>89</sup>

“Es la habilidad que se tiene para tratar a otras personas, se entiende como comportamiento organizacional, al campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y las estructuras; producen en el comportamiento humano dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de una organización”<sup>90</sup>

De las anteriores definiciones, se desprende que las habilidades de las personas se encuentran inmersas en el comportamiento organizacional.

### 1.1 OBJETO DE ESTUDIO

Por definición, el objeto de estudio es la cosa o fenómeno al que se enfoca la investigación, sobre el cual se formula una tesis y en el que habrán de sostenerse los resultados de la investigación.

Es así como, el objeto de estudio de esta investigación serán las Habilidades Directivas de los Ejecutivos de Alto Nivel de tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F.

Los aspectos de interés en este objeto de estudio son:

---

<sup>88</sup> Sabino Carlos A.(1997) El Proceso de Investigación Científica, (3ª ed.) México, Ed. Panamericana.

<sup>89</sup> Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, Año 1994, Pág. 8.

<sup>90</sup> Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, Año 1994, Pág. 8.

- a) **Las Habilidades Directivas.-** Significa identificar las habilidades más y menos desarrolladas de los Ejecutivos de Alto Nivel de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior.
- b) **Las Habilidades Directivas y su Efectividad.-** Esto significa conocer el grado de eficiencia de los directivos con relación al desarrollo de sus habilidades directivas.
- c) **Las Habilidades Directivas por nivel.-** Comparar las habilidades directivas por nivel que poseen los Ejecutivos de Alto Nivel de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F. e identificar las conductas similares de comportamiento directivo.
- d) **Las Habilidades Directivas por institución.-** Comparar las habilidades directivas por institución que poseen los Ejecutivos de Alto Nivel de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F. e identificar las conductas similares de comportamiento organizacional.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Rojas Soriano (1985) dice: Plantear el problema significa afinar y estructurar más formalmente la idea a investigar a través de la exploración de los aspectos, elementos y relaciones del problema que se estudia, y que la teoría y la práctica señalan como fundamentales para llegar a tener la comprensión clara y precisa de las relaciones del problema con la totalidad concreta en que se encuentra inmerso.

El planteamiento del problema se presenta a continuación:

Los Ejecutivos de Alto Nivel de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior, tienen un conjunto de habilidades directivas diferentes, que han desarrollado individualmente, con distintos niveles de efectividad, para lograr los objetivos institucionales establecidos.

Aspectos que se han tomado en cuenta para resolver el problema:

- a) Los niveles ejecutivos tomados en cuenta para el estudio son: directores, coordinadores y/o jefes.
- b) Las diez habilidades directivas de estudio consideradas por los expertos académicos que fueron consultados.
- c) EL grado de efectividad de sus habilidades directivas.
- d) Identificación de similitudes por nivel directivo y por institución educativa.

Para continuar con una idea más clara del planteamiento del problema, los directivos del mañana deben tener más conocimientos y probablemente desarrollar

nuevas **habilidades directivas** que las actuales, para ello tendrán que estar preparados para enfrentar el futuro incierto que estará lleno de incesantes cambios.

### 1.2.1 Problema de Investigación

“Dentro de las investigaciones realizadas por los expertos en este tema, **Alex Codina** (2008) <sup>91</sup> define que la identificación de las **habilidades directivas** que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años, a continuación se mencionan cinco de ellas.

Al tema se le han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, encuestas, foros, etc. La razón que explica este interés está clara, a partir de las **habilidades directivas** que se identifiquen, los centros y especialistas que trabajan en la capacitación de directivos diseñan los programas que ofertan a instituciones y profesionales interesados, se escriben libros, se publican artículos en revistas especializadas; en resumen, se proponen al “mercado” ofertas de productos y servicios que satisfagan necesidades en esa esfera.

La necesidad de conocimientos y **habilidades directivas** para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, para citar algunos.

**La primera investigación**, según **Stephen Robbins**, *“El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente. En una encuesta realizada últimamente se reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales. ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?”* <sup>92</sup>

**En la segunda investigación**, según **Daniel Goleman** sobre la Inteligencia Emocional, llega a la siguiente conclusión *“Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos **habilidades directivas** que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio”.* <sup>93</sup>

**En la tercera investigación**, analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration), **Henry Mintzberg** plantea que, en su programa

<sup>91</sup> Codina Alex. (2008), [www.degerencia.com/articulo/habilidades\\_gerenciales\\_cuales\\_para\\_que/imp](http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_cuales_para_que/imp), recuperado el 11-05-2008.

<sup>92</sup> Stephen Robbins. (1998), *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, Editorial: Prentice Hall.

<sup>93</sup> Goleman Daniel. (1999). *Inteligencia Emocional*, Editorial: .Kairos.

ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de certidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras.<sup>94</sup>

Identificado el centro de atención, el segundo aspecto a analizar son las esferas con las que se relaciona un directivo, que pueden resumirse en lo siguiente:

- *El Entorno*, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad.
- *El Consejo o Equipo de Dirección*, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.
- *La Organización propiamente dicha*, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las **habilidades directivas**, la esfera fundamental de sus relaciones se producen con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

Las **habilidades directivas** principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados en sus relaciones con cada una de estas esferas pueden resumirse en lo siguiente:

En sus relaciones con el entorno, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos.

- El primero, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.
- El segundo, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia.

En esta esfera, las **habilidades directivas** que consideramos de mayor impacto son las relacionadas con: el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre

---

<sup>94</sup> Mintzberg Henry. (2003), Mintzberg y la Dirección, Editorial: Díaz de Santos.

integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Las **habilidades directivas**, que en nuestro criterio, son más importantes en el trabajo del directivo en esta esfera son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Las relaciones del directivo con la organización, a través de sus **habilidades directivas**, juegan un papel importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión existentes, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de “primera línea”, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

**En la cuarta investigación**, sobre las características diferenciales de las empresas líderes, que resumió en el best-seller “Pasión por la Excelencia”, **Tom Peters**, identificó lo que llamó “*gestión itinerante*”, que se trata precisamente de la práctica de los líderes de estas empresas de realizar visitas y sostener encuentros frecuentes con personal de la planta (además de los clientes y proveedores) y de diferentes niveles de la organización.

Una conclusión de Tom Peters es que esta práctica “*Facilita la innovación y permite inculcar la idea de ciertos valores a cada miembro de la organización*” y se pregunta “¿no será esto el liderazgo?”, para concluir “*La gestión itinerante es la tecnología del liderazgo*”.<sup>95</sup>

**En la quinta investigación**, dos habilidades que no han sido mencionadas, pero que no pueden faltar en un programa de desarrollo de **habilidades directivas** son: administración efectiva del tiempo y gerencia del cambio.

El tiempo es el medio dentro del cual el dirigente realiza todas sus actividades. El directivo que no sepa administrar bien su tiempo es difícil que pueda administrar bien otras cosas, plantea **Peter Drucker**.<sup>96</sup>

“*Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen*”.

<sup>95</sup> Peters Tom. (1987), Pasión por la Excelencia, Ediciones: Folio.

<sup>96</sup> Drucker Peter. (1984), La Gerencia Efectiva: tareas económicas y decisiones arriesgadas, México, Editorial: Hermes Sudamericana.

Estas conclusiones formuladas por **Charles Darwin** hace más de un siglo tienen absoluta vigencia en el mundo empresarial contemporáneo.<sup>97</sup>

**Covey** (1997), señala que los subordinados se quejan de que los ejecutivos de alto nivel son los que no saben cómo solicitar las cosas, ni mucho menos cómo hacerlas, porque no tienen **habilidades directivas** para hacerlo.

Por lo tanto **Covey** insiste, los directivos no pueden trabajar con los empleados de manera coordinada, como una situación ideal para resolver los problemas organizacionales, pensando que existen fórmulas simples y prácticas.

Los empleados tienen su propia forma de pensar, con sus problemas, sus ideas, su cultura y la experiencia aprendida de cómo hacer las cosas, por lo tanto, los directivos deben considerar las habilidades directivas para poder dirigir de manera más eficiente.

Es por ello que el personal, al relacionarse con otros compañeros en la organización, se combina con creencias, ideologías, normas, políticas, reglas y la disciplina personal; para actuar o cumplir lo que se les ordena, dando como resultado una mezcla de **habilidades directivas** entre los jefes o altos ejecutivos y los colaboradores.

Es así como los empleados reciben órdenes de jefes inmediatos, de otros superiores; rompiéndose las condiciones establecidas por los cambios que se dan en el entorno (clientes, proveedores, directivos, etc.), para dar entrada a situaciones complejas y a veces conflictivas, creando un mal ambiente.

A lo largo de la historia, hemos leído cómo las organizaciones permanecen en el tiempo, pero las personas no; éstas se cambian de trabajo, se enferman, se contratan nuevas, se jubilan, se pensionan o, en casos más radicales, se mueren; es decir, no se mantiene nunca la misma plantilla de personal.

La movilización de personal en las organizaciones, no permite que las relaciones personales de los empleados y los ejecutivos, se conserven de una manera única (personal) que justifique la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (grupal), sin tener **habilidades directivas**.

Si no se tienen o reúnen a las personas adecuadas en la organización, no se establece una estructura organizacional funcional y no se conserva un buen ambiente organizacional interno y externo, se deberá cuidar su relación con la gente para mantener un comportamiento organizacional directivo estable".<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Darwin Charles. (1998), Teoría de la Evolución, España, Editorial: Altaya.

<sup>98</sup> Covey Stephen R. (1997) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. España. Editorial: Paidós.

“Por otro lado **Clifton** dice, en las organizaciones los altos ejecutivos piensan que con el buen desarrollo de sus **habilidades directivas** sus subordinados actúan racionalmente como seres humanos, que se puede trabajar eficientemente con ellos; que se puede creer en su palabra, que el compromiso contraído tendrá como respuesta un alto sentido de responsabilidad y un comportamiento organizacional ejemplar”.<sup>99</sup>

Desde su origen, las organizaciones tienen el reto de hacer que las cosas se ejecuten de una manera eficiente por parte de los subordinados y tiene esto que ver con las **habilidades directivas** de los ejecutivos de alto nivel.

Es por ello que según **Cruz** (1995), tratando de entender los resultados económicos de una organización, se puede suponer que entran dos elementos en juego; **las habilidades directivas** y el compromiso de los subordinados para el mejor desempeño en el logro de los objetivos establecidos, sin verdaderamente saber quién influye más en el impacto de los resultados”.<sup>100</sup>

Por lo tanto, hay la necesidad de estudiar las **habilidades directivas** que no han desarrollado potencialmente los ejecutivos de alto nivel en las instituciones, ya que el tener limitaciones no les permite tener un perfil deseable o adecuado de efectividad en su desempeño como directivos.

La carencia de **habilidades directivas** de los ejecutivos de alto nivel se podría traducir en un mal desempeño directivo y por consecuencia repercutir en el logro de los resultados deseados.

Se ha percibido en la actualidad que las relaciones del pasado vienen a ser herencias que en el presente provocan cambios obligados en las organizaciones ocasionando que los ejecutivos de alto nivel desarrollen habilidades distintas, nuevas, diferentes y/o enriquecidas de técnicas que permitan guiar y orientar eficientemente a su personal en el logro de los objetivos organizacionales”.<sup>101</sup>

Para concluir este apartado, cabe mencionar que se ha presentado la justificación del planteamiento del problema en donde se identifica la importancia del dominio de las **habilidades directivas** por parte de los ejecutivos de alto nivel.

Se puede observar en todos estos antecedentes de investigaciones realizadas por los expertos, que encontramos nuestro marco referencial de la investigación.

---

<sup>99</sup> Clifton Williams. (1996) Conducta Organizacional. Grupo Editorial: Iberoamérica.

<sup>100</sup> Cruz José. (1995). El Poder de la Excelencia. Editorial: Diana.

<sup>101</sup> Novoa Ramos Javier. (2000). El Desafío del Cambio. Editorial: El Manual Moderno.

### 1.2.2 Preguntas de Investigación

El planteamiento de la siguiente serie de preguntas es la guía del problema de investigación, permiten centrar y preliminarmente delimitar el objeto de estudio.

Estas preguntas se encuentran directamente relacionadas con los objetivos de la investigación:

1. ¿Qué nivel de efectividad tienen las Habilidades Directivas de los Ejecutivos de Alto Nivel en las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el Distrito Federal?
2. ¿Qué Habilidades Directivas prevalecen en los Ejecutivos de Alto Nivel de cada una de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el Distrito Federal?
3. ¿Cuáles son las Habilidades Directivas mas desarrolladas (fortalezas) y menos desarrolladas (debilidades) de los Ejecutivos de Alto Nivel?
4. ¿Qué Habilidades Directivas se relacionan entre sí para establecer criterios de comportamiento organizacional de los Ejecutivos de Alto Nivel?
5. ¿Qué relación guardan las Habilidades Directivas de los Ejecutivos de Alto Nivel en las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el Distrito Federal?

## 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Son los puntos finales a alcanzar dentro de una investigación, donde se plantea lo que se desea lograr, se establece primeramente el objetivo general (resultado mayor esperado) y después los objetivos específicos (son los resultados complementarios y de menor alcance esperados).

### 1.3.1 Objetivo General

Evaluar las Habilidades Directivas de los Ejecutivos de Alto Nivel de tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F., para identificar características similares y determinar su nivel de efectividad en su desempeño directivo e institucional, a efecto de proponer un Modelo de Competencias Directivas, adaptable a las necesidades del ámbito educativo a nivel nacional

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar los niveles de efectividad directiva de los Ejecutivos de Alto Nivel, dentro de su ámbito académico.
- b) Conocer las fortalezas y debilidades de sus habilidades directivas.
- c) Identificar las Habilidades Directivas individuales y por niveles directivos.
- d) Comparar las Habilidades Directivas por cada institución educativa.
- e) Proponer un Modelo de Competencias Directivas para el crecimiento y desarrollo de los Ejecutivos de Alto Nivel de las Instituciones Privadas de Educación Superior a nivel nacional, derivado del trabajo realizado en el D. F.

## 1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan las características que le dan relevancia a esta investigación, como lo son la importancia, ventajas y beneficios; derivados de las diferentes investigaciones preliminares realizadas por los siguientes autores mencionados por Alex Codina, 2008: <sup>102</sup>

### 1.4.1 Importancia

El tema que se aborda en esta investigación, es de particular interés para las organizaciones, “en su deseo por resolver las distintas situaciones de conflicto entre sus integrantes” (Henry Mintzberg), las cuales hacen que las actividades asignadas por los altos ejecutivos, posiblemente no se realicen tan eficientemente a lo estrictamente planeado, por lo que las habilidades directivas son de suma importancia abordarlas para analizarlas, por ser el motivo probable de los niveles de efectividad de los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones.

Derivado de lo anterior, evaluar las habilidades directivas nos permite obtener como resultado, diferencias en su efectividad directiva, que los ejecutivos de alto nivel pueden tener en cada una de ellas y se pueda proponer un Modelo de Competencias Directivas para capacitarse en sus áreas de oportunidad.

### 1.4.2 Ventajas

Las mayores ventajas (aspectos externos de la institución) al desarrollar habilidades directivas que se pueden obtener son:

- ✚ “Tomar en consideración a las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad.

<sup>102</sup> Codina Alex. (2008), [www.degerencia.com/articulo/habilidades\\_gerenciales\\_cuales\\_para\\_que/imp](http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_cuales_para_que/imp), recuperado el 11-05-2008.

- ✚ Identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.
- ✚ Proporcionar al entorno toda la información, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia.” (Henry Mintzberg).

### 1.4.3 Beneficios

Los beneficios (aspectos internos de la institución), que se pueden obtener de acuerdo con los autores de investigaciones anteriormente mencionadas son:

- ✚ Lograr que la institución sea considerada como un lugar de satisfacción laboral.
- ✚ Mejorar en las relaciones interpersonales (Altos Ejecutivos y sus colaboradores). (Stephen Robbins).
- ✚ Adaptación al Cambio. (Daniel Goleman).
  
- ✚ Explorar mayor Inteligencia Emocional. (Daniel Goleman).
- ✚ Mejorar las comunicaciones interpersonales. (Henry Mintzberg).
- ✚ Poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de “primera línea”, promoviendo entusiasmo y motivando a la gente. (Henry Mintzberg).
- ✚ Facilitar la innovación y permitir inculcar los valores. (Tom Peters).

Podemos observar en el mercado laboral ejemplos muy claros de altos ejecutivos que destacan de manera sorprendente en organizaciones exitosas tales como:

Empresas Cemex, Bimbo, Maseca, Carso, Herdez, Modelo, Televisa, etc.; dentro de la iniciativa privada; al tener indicadores comerciales importantes que destacan a primera vista (certificaciones en calidad, líderes en el mercado, productos aceptados popularmente, empresas trasnacionales, imagen y prestigio internacional, cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, exportan tecnología, niveles altos de satisfacción en su personal, reparto de utilidades, buen nivel de prestaciones, baja rotación de personal y alta productividad, entre otras.),<sup>103</sup> y <sup>104</sup> mismos que son de amplio dominio general, pero en las Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F., también se puede lograr tener esa posición competitiva, imagen y reconocimiento social entre otros.

## 1.5 ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS

De acuerdo con Santiago Zorrilla (1990), las hipótesis que se presentan, pretenden establecer una respuesta tentativa a la problemática planteada.<sup>105</sup> A continuación se presenta la hipótesis general de este estudio.

<sup>103</sup> [www.elporvenir.com](http://www.elporvenir.com). (2006) El Porvenir. *Empresas Exitosas*. Recuperado 18 de enero del 2006.

<sup>104</sup> [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx). (2006) El Universal. *Empresas Exitosas*. Recuperado 20 de enero del 2006.

<sup>105</sup> Zorrilla Santiago, Torres Xamar Miguel. (1990). *Guía para Elaborar la Tesis*. Editorial: Mc Graw Hill. pp 61-67.

### 1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

Las habilidades directivas de los Ejecutivos de Alto Nivel de tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F., determinan las características similares y nivel de efectividad de su desempeño directivo; permitiendo proponer un Modelo de Competencias Directivas adaptable a las mismas necesidades del ámbito educativo a nivel nacional.

Estadísticamente hablando según Kholer (2005 pp. 230-233), el planteamiento de la hipótesis es el siguiente:

Hipótesis Nula =  $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

Hipótesis Alternativa =  $H_a: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$

En donde se pretende probar que  $\mu$  es superior a los 60 puntos en los tres grupos con un nivel de confianza al 95%. (Ver Tabla No 1 Criterios de Grado de Efectividad Directiva, Pág. 15).

Esta investigación, nos arrojará resultados que resalten la importancia de haber determinado el grado de efectividad, en el manejo de habilidades directivas de los ejecutivos de alto nivel y justificar que ha valido la pena comprobar el comportamiento directivo tanto individual como organizacional.

### 1.6 VARIABLES DE ESTUDIO

A continuación se presentan las variables, tanto la dependiente como las independientes, siendo nuestro deseo conocer el grado de efectividad de las habilidades directivas de los ejecutivos de alto nivel en las instituciones de educación superior.

#### 1.6.1 Definición de Variables

Variables son aquellas características o atributos que queremos medir o evaluar en un trabajo de investigación, se clasifican en dependientes e independientes.

#### 1.6.2 Variable Dependiente

La variable dependiente que se considera para este trabajo de investigación es: la efectividad directiva, que será el resultado de la medición por realizar, entendiéndose como el nivel alcanzado de eficiencia que un ejecutivo de alto nivel tiene en su desempeño directivo.

#### 1.6.3 Variables Independientes

Las variables independientes que se han establecido para este trabajo, de conformidad con el planteamiento del problema son: Las Habilidades Directivas, que

son el medio para lograr los resultados de la investigación, concepto que a continuación se define.

#### 1.6.4 Definición de Habilidades Directivas

La definición de habilidades directivas es necesaria para identificar con precisión lo que se quiere medir y a continuación se señala.

Las **habilidades directivas** son todas aquellas cualidades que complementan la visión de un ejecutivo de alto nivel, basadas fundamentalmente en el desarrollo del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), en el uso de técnicas y herramientas adecuadas, orientadas al logro de los objetivos organizacionales establecidos.<sup>106</sup>

“Las habilidades directivas son también conocidas como habilidades gerenciales (por ser ejecutadas por los altos ejecutivos) y se describen como la capacidad, disposición o aptitud especial para hacer alguna cosa”.<sup>107</sup>

“Las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros”<sup>108</sup>

El conjunto de habilidades directivas que ha continuación se conceptualizan son aquellas que nos han indicado los expertos en las materia (al ser entrevistados), quienes se desempeñan profesionalmente en el ámbito académico, asesoran, capacitan y dan consultoría a instituciones de educación superior, son docentes de alta calidad en diferentes universidades del país y su experiencia es valiosa e importante, quienes han emitido opiniones y puntos de vista al respecto de esta investigación y que han sugerido lo que la actualidad necesita el entorno educativo moderno.

Cabe destacar que las opiniones de los expertos arriba mencionados, solo se pueden aplicar a las Instituciones Privadas de Educación Superior, ya que la adquisición de sus conocimientos a lo largo de varios años solo se ha especializado en el mundo de las universidades (públicas como privadas), y su experiencia se ha reafirmado conforme ha pasado el tiempo, convirtiéndose por tal motivo en expertos del tema de habilidades directivas.

Todos ellos permitieron con su participación, estar apoyando con entusiasmo lo aquí propuesto y afirmándolo con sus experiencias y valiosas aportaciones, tratando siempre de no extrapolar la temática hacia un entorno diferente que no fuera lo que se pretendía investigar, siendo cuidadosos en sus críticas y sugerencias, ya los

<sup>106</sup> Alles Martha. (2004) *Diccionario de Comportamientos (Gestión por Competencias)*, Editorial: Granica.

<sup>107</sup> Garza Treviño Juan Gerardo. (1995). *Administración Contemporánea*, Editorial Alambra, México, Pág. 392.

<sup>108</sup> Whetten, David. y Cameron, Kim. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (6ª ed.). México, D. F. Pearson Educación).

contribuciones llevaban un interés personal de cada uno de ellos, de ser prácticos y útiles para futuras generaciones.

Cabe señalar, que en esta investigación se obtendrán nuevos conocimientos como resultado de una exploración detectada de las habilidades directivas y serán aplicables solamente a ejecutivos de alto nivel de las instituciones de educación superior estudiadas, que les permitirá distinguirse como sus propias competencias.

### **1.6.5 Conceptualización de las Variables**

Las variables independientes son el conjunto de Habilidades Directivas de los Ejecutivos de Alto Nivel de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F., mismas que a continuación se mencionan y conceptualizan para su mayor claridad y comprensión:

1) Inteligencia Emocional, 2) Relaciones Interpersonales o Relaciones Humanas, 3) Reacción al Cambio, 4) Flexibilidad, 5) Enfoque de Metas, 6) Estilo de Liderazgo, 7) Administración del Tiempo, 8) Trabajo en Equipo, 9) Trabajo bajo Presión y 10) Negociación.<sup>109</sup>

#### **1) Inteligencia Emocional**

“Es la capacidad de los directivos para reaccionar favorablemente hacia una situación de manera positiva, imponiendo su personalidad y experiencia”. (20).

“...la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.<sup>110</sup>

#### **2) Relaciones Interpersonales**

“Son un conjunto de interacciones dentro y fuera de la organización que hace un directivo con las personas que le rodean, para aprovechar su ayuda y desempeñar su trabajo de manera más eficiente”. (20)

Éstas se van capitalizando favorablemente a través del tiempo, conforme los directivos conocen mejor a sus interactuantes, situación que permite potencializar la relación, son también conocidas como relaciones humanas.

<sup>109</sup> Alles Martha. (2004). *Diccionario de Comportamientos (Gestión por Competencias)*, Editorial: Granica.

<sup>110</sup> Goleman Daniel. (1995). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Editorial: Granica.

“...las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual”.<sup>111</sup>

### 3) Reacción al Cambio

“Es la actitud tomada por los ejecutivos de alto nivel para identificar el momento de hacer los ajustes a una situación que prevalece en la organización”. (20)

“Es el proceso psicológico que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación”.<sup>112</sup>

### 4) Flexibilidad

“Es la capacidad directiva que se tiene para enfrentar las situaciones complejas, sin entorpecerlas y resolverlas de manera fácil y sencilla, evitando confusiones, sin establecer obstáculos y allanando el camino para facilitar el logro de los objetivos”. (20)

“Es la habilidad para adaptarse, redefinirse, reinterpretar o tomar una nueva táctica para llegar a la meta. Se demuestra cuando las respuestas a un problema sugieren un uso inusual de las mismas.”<sup>113</sup>

### 5) Enfoque de Metas

“Es la manera consistente de orientar los esfuerzos organizacionales hacia los objetivos establecidos, no perdiendo de vista el camino trazado y con una orientación adecuada por el directivo que guía a los empleados. (20)

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente el cumplimiento de metas grupales”<sup>114</sup>

### 6) Estilo de Liderazgo

Es la manera en que los directivos en las organizaciones guían los esfuerzos de los subordinados hacia los objetivos organizacionales establecidos, obteniendo como recompensa la aceptación de sus colaboradores. (20)

“Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup> Soria Murillo Victor Manuel. (1993). *Relaciones Humanas*. Editorial: Noriega Editores. México. Pág.19.

<sup>112</sup> <http://www.scribd.com/doc/3559738/concepto-de-cambio-organizational>, recuperado el 24 de Enero del 2009.

<sup>113</sup> Espriu Vizcaíno, Rosa María. (1998). *El niño y la creatividad*. México: Editorial: Trillas. Pág. 19.

<sup>114</sup> Koontz, Harold., Weinz Wehrich. (2004), *Administración*, Editorial: Mc Graw Hill, 12a edición, Pág. 532.

<sup>115</sup> Stoner James. (1996). *Administración*, Editorial: Pearson Educación, 6ª Edición, Pág. 514.

## 7) Administración del Tiempo

“Es la manifestación del control adecuado del tiempo en la ejecución de actividades y funciones directivas en la organización, por considerarse que se utiliza sin excesos y por ser productivos los resultados, saber identificar todos los asuntos por orden de prioridades, clasificando siempre lo urgente de lo importante”. (20)

“.....es todo el tiempo que se dispone para hacerse cargo de su persona y lograr eficientemente sus objetivos”.<sup>116</sup>

## 8) Trabajo en Equipo

“Es la correcta coordinación de los grupos de trabajo en las organizaciones por parte de lo directivos, convirtiéndolos en equipos eficientes y productivos en su desempeño a través de su excelente participación, integración y cooperación”. (20)

“Son dos o mas personas que interactúan y se influyen entre si con un propósito común”<sup>117</sup>

## 9) Trabajo bajo Presión

Es la reacción positiva que tienen los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones, al responder favorablemente y de manera optimista a situaciones de alta presión, en que se pone en juego su capacidad y conocimientos. (20)

“...es el resultado del estrés laboral causado por la naturaleza del puesto y causas ambientales,...afectando su patrón de personalidad, causando reacciones leves al individuo que influyen en su productividad”<sup>118</sup>

## 10) Negociación

“Según Stephen Covey (1997), es el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás, para lograr el bien común, con base en la convivencia y la equidad entre los seres humanos”.<sup>119</sup> Negociar es una actividad que realizamos normalmente diario, sin darnos cuenta de su importancia y necesidad.

“Es el proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando alguien controla lo que deseamos”<sup>120</sup>

---

<sup>116</sup> Davison Jeff. (1996). *¡Administre su Tiempo Fácil!*. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana.

<sup>117</sup> Stoner James. (1996). *Administración*, Editorial: Pearson Educación, 6ª Edición, Pág. 546.

<sup>118</sup> Münch G. Lourdes. (2006). *Administración de Capital Humano*, México, Editorial Trillas, Pág.123.

<sup>119</sup> Covey Stephen. (1997). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, Editorial: Paidós. Pág. 14.

<sup>120</sup> Maddux Robert B. (1999). *Negociación Exitosa*, Editorial Trillas, Primera impresión, Pág. 17.

### 1.6.6 Definición de Ejecutivos de Alto Nivel

Se entiende como nivel directivo para esta investigación, el sinónimo de los dos niveles más altos e importantes de la organización en donde los altos ejecutivos interactúan, nace desde la punta más alta de la pirámide de la institución y baja dos escalones o niveles<sup>121</sup>, como se observa en la figura No. 1. Pirámide Organizacional.

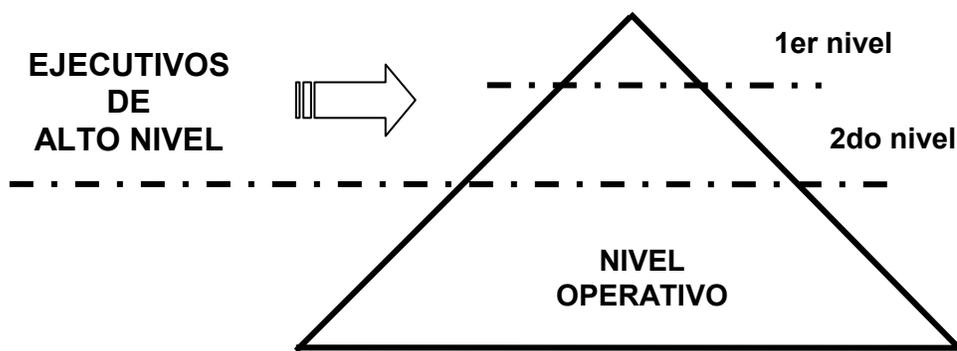


Figura No. 1 Pirámide Organizacional

Se encuentran los altos ejecutivos (en el primero y segundo niveles de la institución) de acuerdo al concepto arriba establecido y serían los siguientes puestos:

**1er nivel:** Directores y Subdirectores.

**2do nivel:** Coordinadores, Asesores y Jefes de carrera o de área (o nombres similares en una Institución Privada de Educación Superior).

### 1.6.7 Definición de Efectividad Directiva

Para efectos de esta investigación debemos de entender que la efectividad directiva es el nivel más alto de eficiencia que puede lograr un directivo en el desempeño de sus funciones como alto ejecutivo de una institución, después de ser evaluadas sus habilidades directivas.

### 1.6.8 Criterios de Efectividad Directiva

Los criterios de efectividad directiva son 4 diferentes niveles de efectividad directiva, desde el más bajo hasta el más alto siendo los siguientes (fuera de perfil, requiere capacitación, apegado al perfil y superior al perfil), los resultados que se

<sup>121</sup> Hellriegel Don (2000). *Administración*. (7a edición). Editorial: International Thompson Editores. pp. 6-7.

comparan son derivados de la valuación de las habilidades directivas, después de aplicar los instrumentos de evaluación directiva.

Los resultados de las evaluaciones de habilidades directivas, se comparan en una tabla horizontal de izquierda a derecha denominada criterios de efectividad directiva, con tres niveles consecutivos de información:

El primer nivel de la tabla nos divide la tabla en 2 partes simétricas, lo que significa que el lado izquierdo señala la baja efectividad del desempeño del directivo y el lado derecho de la alta efectividad del mismo.

El segundo nivel nos divide a la tabla en 4 partes simétricas, la primera parte nos indica un concepto denominado fuera de perfil directivo, la segunda indica que requiere capacitación el directivo, la tercera parte indica que está apegado a perfil directivo y la cuarta parte indica que se tiene un perfil directivo superior.

El tercer nivel de la tabla indica los grados de efectividad directiva, que califican cada uno de las partes de los criterios de desempeño directivo.

- a) Fuera de perfil Directivo de 0 a 25 puntos
- b) Requiere de Capacitación de 26 a 60 puntos
- c) Apegado a Perfil Directivo de 61 a 75 puntos
- d) Superior al Perfil Directivo de 76 a 100 puntos

Por lo tanto ningún resultado podrá estar fuera de estos criterios establecidos.

Los resultados numéricos que se obtienen de las evaluaciones de las habilidades directivas se interpretan en porcentajes para cada uno de los Ejecutivos de Alto Nivel de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior.

Posteriormente, se conjuntan los datos para su análisis en tablas, se agrupan y se clasifican las habilidades directivas de los grupos formados (por nivel y por institución) y finalmente al hacerse las agrupaciones correspondientes, nos sirven para llevar a cabo la interpretación individual respectiva, de conformidad con la Tabla de Criterios del Grado de Efectividad Directiva:

**Tabla No 1.- Criterios del Grado de Efectividad Directiva.**

BAJA EFECTIVIDAD		ALTA EFECTIVIDAD	
FUERA DE PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL

<b>0 – 25</b>	<b>26 – 60</b>	<b>61 – 75</b>	<b>76 – 100</b>

Los Criterios de Efectividad Directiva, son el resultado de años de estudio de expertos en Habilidades Directivas que han establecido en las organizaciones, considerando el nivel de cumplimiento de la eficacia (metas establecidas) y eficiencia (cantidad de recursos utilizados), para alcanzar los objetivos establecidos. (Daft, 2004, pp.10-12.

### 1.6.9 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables, se refiere a cómo se va hacer la medición de las habilidades directivas (independientes) y la efectividad directiva (dependiente), la cual se hará a través de los instrumentos que a continuación se indican:

#### a) Instrumento: **BIG FIVE LOCATOR.**

Las variables de análisis del primer instrumento son: **Inteligencia Emocional (No. 1), Relaciones Interpersonales (No 2), Reacción al Cambio (No 3), Flexibilidad (No. 4) y Enfoque de Metas (No. 5).**

Estas variables serán medidas, utilizando el *instrumento denominado Big Five Locator*, el cual consta de 25 características de personalidad, con 5 niveles de aceptación, mismo que será aplicado a los altos ejecutivos en las instituciones seleccionadas, este instrumento es el que incluye el mayor número de variables (habilidades directivas) y podría ser considerado el más importante de los tres.

#### b) Instrumento: **LIFO.**

Las variables de análisis del segundo instrumento son: **Estilo de Liderazgo (No. 6), Administración del Tiempo (No.7), Trabajo en Equipo (No. 8) y Trabajo bajo Presión (No. 9).**

Estas variables serán medidas a través del *instrumento denominado LIFO*, el cual determina un comportamiento organizacional con un enfoque de administración de fuerzas, que se responden en un cuestionario de 18 preguntas y cada una con 4 opciones de respuesta, este segundo instrumento solamente consta de cuatro variables de análisis y es el segundo en grado de importancia.

“El instrumento fue desarrollado por **ALLAN KATCHER INTERNATIONAL, INC**”<sup>122</sup> el resultado de su aplicación, lleva a los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones, a descubrir áreas de oportunidad para desarrollar su propia

<sup>122</sup> [www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm](http://www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm), Dr. Allan Katcher, “Instrumento Kilmann”, 2004.

productividad y evitando algunos inconvenientes de sus excesos, así como para preparar un plan de desarrollo para considerar en el trato a las personas como la solución a sus problemas.

**c) Instrumento: THOMAS KILMANN.**

La última variable de análisis será: **Negociación (No. 10).**

Este concepto nos permite definir a la negociación como el mejor resultado que reciben las partes, sin que ninguna sienta que ha perdido, sino por lo contrario que ha aportado cada una al proceso de ganar-ganar.

Esta variable será medida a través del “**Instrumento denominado Thomas Kilmann,**”<sup>123</sup> el cual consta de 5 conceptos de Estilos de Negociación de Manejo de Conflictos (competencia, colaboración, compromiso, evasión y cesión), los cuales el alto ejecutivo contestará con 30 preguntas en pares, de diferentes situaciones de conflicto y como respondería usualmente a cada una de ellas.

El instrumento consta de una escala que va desde 1 a 30 puntos y la distribución de respuesta se hace a lo largo de la hoja de respuestas, misma en donde se grafica al final el resultado de cada uno de los altos ejecutivos.

La interpretación de los resultados, nos indica que todos podemos utilizar los 5 Estilos de Negociación de Conflictos, pero que ninguna persona se caracteriza por utilizar exclusivamente un solo modo de negociar un conflicto.

Sin embargo, todo individuo emplea algunos modos mejor que otros y por lo tanto tiende a usarlos más, ya sea por su personalidad o por costumbre.

Los resultados que se obtengan de la aplicación de los tres instrumentos se llevarán a un formato que conjuntará la información y nos revelará el grado de efectividad de cada uno de los ejecutivos de alto nivel por cada una de las habilidades directivas analizadas. **(Ver Anexo No. 13)**

#### 1.6.10 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos

La confiabilidad tiene que ver con la consistencia de las mediciones de un sujeto a otro y de un tiempo a otro. Con una báscula confiable, dos sujetos de la muestra que realmente pesen lo mismo tendrán las mismas mediciones. Por otro lado, si la báscula no es confiable, no está realmente midiendo el peso. Es decir, una báscula no confiable es inútil y no válida. En estudios sociales, la confiabilidad depende principalmente de que una pregunta sea formulada de manera que todos los encuestados la interpreten de la misma forma.

---

<sup>123</sup> Kenneth Thomas, Conflict and Conflict Management incluido en The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Editado por Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976).

Por ejemplo, para medir el ingreso anual en una encuesta en una encuesta realizada de puerta en puerta, sería inválido y no confiable sólo preguntar: “¿Cuál es su ingreso total?” ¿Se alude al solo ingreso de los encuestados o al de todos aquellos que trabajaban en la casa? ¿Incluye los dividendos y otros ingresos además del sueldo? ¿Podrían mentir los encuestados sobre este asunto privado? Aunque no sea perfecta, una mejor forma de medir el ingreso familiar, consiste en mostrar un tabulador con categorías de ingreso y preguntar:

“¿En cuál de estos grupos se ubica su ingreso familiar total, de todas las fuentes, del año pasado, antes de descontar los impuestos? Simplemente dígame la letra”.<sup>124</sup>

Es importante, conocer las cualidades que todo instrumento de medida debe tener: Confiabilidad y Validez.<sup>125</sup>

### a) Confiabilidad

Antes de emprender el largo camino para la validación de las pruebas psicométricas, es menester conocer si éstas son confiables. Aquí el concepto de confiabilidad se toma en el sentido de si la prueba puede ser capaz de medir al mismo sujeto, de manera similar en dos o más ocasiones.

Para indagar si una prueba es confiable, habrá que aplicarla cuando menos dos veces al mismo grupo de sujetos, siempre y cuando la segunda aplicación no esté favorecida por la memoria de las personas.

Si esto se juzga como muy posible de suceder, se podría aplicar la prueba en una sola ocasión, simplemente dividiendo las preguntas al azar en dos grupos, con 50% de las mismas en cada uno de ellos. De esta manera se obtendría simultáneamente, dos scores que servirían de base para el cálculo del coeficiente de confiabilidad de la prueba.

En vista de que las condiciones en que se toma el test pueden influir en la actuación del sujeto, se puede buscar que sean lo más estandarizadas posible para evitar variaciones.

Sin embargo, aun cuando se tengan estas precauciones, es muy difícil que cada uno de los sujetos que toma la prueba por segunda vez, mantengan el mismo estado físico y mental que en la primera aplicación. Esto dará por resultado que algunos sujetos obtengan scores más altos y otros más bajos en la segunda toma de la prueba.

De cualquier manera, si los scores de las dos aplicaciones de la prueba muestran una alta correlación –con signo positivo– se considera que es confiable. Así, el coeficiente de correlación se toma como un índice de confiabilidad del test.

<sup>124</sup> Ritchey, Ferris J., (2002). Estadística para las Ciencias Sociales: El potencial de la imaginación estadística. Editorial: Mc Graw Hill, México, D. F., pp 42.

<sup>125</sup> Hernández Sampieri. (1991). Metodología de la Investigación. Editorial: Mc Graw Hill. México, D. F. pp. 235-238.

Además del coeficiente de correlación, habría que tomar en cuenta otros aspectos para juzgar la confiabilidad de la prueba. La homogeneidad de los componentes del grupo de sujetos es uno de ellos.

Se puede consultar la conceptualización de confiabilidad y validez de los resultados obtenidos en el Anexo No. 10, donde se explica como los instrumentos utilizados evalúan las habilidades directivas de los ejecutivos de alto nivel.

Su importancia descansa en la premisa de que el coeficiente de correlación puede resultar alto si el rango de variación en los scores es grande. Por lo tanto, es menester asegurar que el grupo que tomará la prueba sea homogéneo.

En el caso de la prueba piloto se hizo un trabajo semejante, señalando en las instrucciones que existían en el instrumento preguntas cruzadas y semejantes para conocer sus respuestas, mismas que nos llevaron a modificar algunos aspectos de entendimiento del contenido, lo que nos permitió considerar que los instrumentos eran confiables.

## **b) Validez**

A pesar de que una prueba psicológica no puede ser válida si no reúne las características de confiabilidad, el proceso de validación es el más arduo y el más importante. Una prueba se considera válida cuando mide en forma aceptable la característica que se propone medir.

Para saber qué es lo que en realidad mide una prueba, habría que estudiar los antecedentes e información disponible acerca de la misma.

La validación de una prueba toma tiempo, esfuerzo y conocimientos. Para lograrla, a menudo se tienen que usar múltiples criterios o estándares de validación, contra los cuales se correlacionan los scores de la prueba. La utilización de variados criterios es producto de la necesidad, sobre todo si algunos resultan fallidos.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencias (Wiersman, 1986; Grounlund, 1985):

### **1.- Validez de Contenido.-**

Grado de dominio de contenido de lo que se mide, lo que significa identificar las habilidades directivas.

### **2.- Validez de Criterio.-**

Medición comparándola con algún criterio externo, tomando en consideración las opiniones de los expertos, tal y como lo señalo en el punto 1.6.4, de la Pág. No. 11 de este capítulo.

### 3.- Validez de Constructo.-

Grado de medición comparando consistencia con otras mediciones.

Es importante no perder de vista que los instrumentos utilizados en este estudio ya han sido aplicados en investigaciones recientes, en otros ámbitos laborales y su confiabilidad y validez se han medido en diferentes momentos para llegar a la consistencia permitida de ser considerados como adecuados, seguros y eficaces.

## 1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es un diseño general de trabajo, que el responsable de la investigación determina, una vez que ya ha alcanzado suficiente claridad respecto a su problema y que orienta y esclarece las etapas que habrán de realizarse posteriormente.

Es el momento metodológico de la investigación; en él, ya no se trata de definir *qué* vamos a investigar, sino *cómo* vamos a hacerlo.

De conformidad con Sabino (1996), realizar el diseño de una investigación significa planificar una serie de actividades sucesivas y organizadas donde se encuentran las pruebas que se han de efectuar y las técnicas que se van a utilizar para recolectar y analizar los datos.<sup>126</sup>

El trabajo de investigación se planeó tomando en cuenta el siguiente procedimiento para obtener la información que se requería:

- 1.- Se eligió el tema y área de la investigación.
- 2.- Se eligieron las instituciones de educación superior privadas en el D. F.
- 3.- Se establecieron los niveles directivos con quienes trabajar.
- 4.- Se estableció la técnica de selección de ejecutivos de alto nivel.
- 5.- Se realizaron entrevistas con los expertos en comportamiento organizacional.
- 6.- Se seleccionaron las habilidades directivas a evaluar.
  
- 7.- Se eligieron los instrumentos de evaluación de habilidades directivas.
- 8.- Se realizó la prueba piloto.
- 9.- Se elaboraron los cuestionarios finales.
- 10.- Se aplicaron los cuestionarios con los instrumentos definitivos.
- 11.- Se conjuntó la información de los cuestionarios aplicados.
- 12.- Se capturó la información para trabajarla en programas de computadora.
- 13.- Se realizó el análisis estadístico.
- 14.- Se obtuvieron los resultados con sus gráficas correspondientes.
- 15.- Se analizaron los resultados y se obtuvieron las conclusiones.

<sup>126</sup> Sabino, Carlos A. (1996). El Proceso de Investigación. Argentina. Editorial: Lumen - Humanitas.

Para continuar se requirió definir el tipo de estudio a realizar, estableciéndose como:

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| a) Por el enfoque del estudio:                      | <b>Cuantitativo.</b>    |
| b) Por la profundidad del estudio:                  | <b>Descriptivo.</b>     |
| c) Por el tipo de diseño:                           | <b>No experimental.</b> |
| d) Por la forma en que se recolecta la información: | <b>Transversal.</b>     |
| e) Por las técnicas de investigación utilizadas:    | <b>De campo.</b>        |

### 1.7.1 Cuantitativo

Pacheco y Cruz (2006), dicen que: “Es el proceso de trabajo de cuestionamiento e indagación sistemática y metódica que, haciendo uso de conocimiento objetivo previo, ordenado en un cuerpo teórico determinado, tiene como finalidad un nuevo conocimiento objetivo que contribuya en el avance de la explicación y transformación de alguna parcela de la realidad”<sup>127</sup>

### 1.7.2 Descriptivo

Hernández, Fernández y Baptista (2003) afirman que: “Es un estudio descriptivo porque mide de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren, buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.”<sup>128</sup>

### 1.7.3 No Experimental

Este trabajo es un estudio no experimental ya que se realiza una investigación sin manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes, para ver su efecto en otras variables.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) lo definen así:

“Aquel que se realiza en una investigación sin manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes, para ver su efecto en otras variables. Finalmente lo que se realiza en una investigación no experimental

<sup>127</sup> Pacheco Espejel y Cruz Estrada. (2006). *Metodología Crítica de la Investigación*. México: CECSA. p.37

<sup>128</sup> Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2003). *Metodología de la Investigación*, (3a Edición), Editorial Mc Graw Hill, p. 205.

cuantitativa es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.”<sup>129</sup>

#### 1.7.4 Transversal

“Se refiere a que se hace una recolección de datos en un solo momento, dentro de un tiempo único, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”<sup>130</sup>.

Caso específico las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F. dentro del período de estudio 2004-2006.

#### 1.7.5 De Campo

Se distingue porque el investigador recolecta información directamente en el lugar en donde se está produciendo el fenómeno que está siendo evaluado.

### 1.8 POBLACIÓN

La población, también llamada universo o colectivo, es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones del estudio y sobre el que se pretenden generalizar los resultados.<sup>131</sup>

Por lo tanto, en este estudio la población está constituida por:

Los 285 Ejecutivos de Alto Nivel (de dos niveles directivos), de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el Distrito Federal. (Universidad del Tepeyac, Universidad La Salle y Universidad de Londres).

En la siguiente tabla se muestra cómo está distribuida la población por institución y nivel directivo:

**Tabla No. 2.- Distribución de la población por institución y nivel directivo.**

Institución Educativa	Total de Personal	Ejecutivos de Alto	%	Directivos	Coordinadores	Jefes
-----------------------	-------------------	--------------------	---	------------	---------------	-------

<sup>129</sup> Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2006). *Metodología de la Investigación*, (4a Edición), Editorial Mc Graw Hill, p. 205.

<sup>130</sup> Idem.

<sup>131</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). recuperado el día 23 de febrero del 2008.

		Nivel				
U. del Tepeyac	175	<b>58</b>	20.35	18	12	28
U. la Salle	446	<b>153</b>	53.68	31	68	54
U de Londres	286	<b>74</b>	25.97	22	14	38
Sumas:	907	<b>285</b>	100	<b>71</b>	<b>94</b>	<b>120</b>

**Fuente:** Información preparada de los datos proporcionados por el personal de Recursos Humanos de cada una de las instituciones educativas y cotejada con los correspondientes organigramas (Febrero 2006). (ANEXOS Nos. 2, 3 y 4).

## 1.9 MUESTRA

El empleo de una muestra representativa es esencial en los diseños de investigación cuantitativos transversales (por cuestionarios y encuestas), en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población pero se cuenta con limitaciones para hacer la aplicación de los instrumentos en todo el universo.

Para realizar esta investigación se decidió llevar a cabo un muestreo aleatorio estratificado.

Según Freund y Manning (1995), el muestreo aleatorio o probabilístico es el método de selección de una muestra en forma tal que todos y cada uno de los elementos de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionados.<sup>132</sup>

Según Hernández Sampieri (2003): “Una muestra probabilística requiere la determinación del tamaño de la muestra deseada y de un proceso de selección aleatorio que asegure que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos.”

En este tipo de muestras es posible determinar la probabilidad de error así como el nivel de confianza de los resultados, por estas razones se optó por este tipo de muestra.

La muestra se estratificó debido a que deseábamos identificar diferencias en los puntajes que arrojaban los subgrupos que conforman la población, es decir, los niveles directivos.

Un muestreo aleatorio simple debe llevarse a cabo en dos fases:

<sup>132</sup> Freund John E., Manning Smith Richard. (1995). Estadística, (4a Edición). Editorial: Prentice Hall. pág. 291.

- 1) Calcular el tamaño de la muestra.
- 2) Seleccionar a los elementos que conformarán la muestra.

A continuación se describe a detalle cada una de estas fases:

### 1.9.1 Cálculo del Tamaño de la Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra probabilística se tomaron las siguientes consideraciones:

- ☉ El total de los directivos de las tres universidades es de 285 (tamaño de población).
- ☉ Se eligió una proporción de los de alto rango que cumplieran con el objetivo de 0.5 (ya que al no conocer la verdadera proporción, es el valor que nos da menor probabilidad de cometer un error).
- ☉ Se eligió un nivel de confianza del 95% (lo que corresponde a un valor de  $Z = 1.96$  en la distribución normal).
- ☉ Se eligió un error de estimación del 10%, que proporcionará un tamaño de muestra ideal para el tamaño de población, no mayor al 25%.

Se utiliza la siguiente fórmula para calcular el tamaño de una muestra:

$$n = \frac{z^2 p(1-p) N}{e^2(N-1) + z^2 p(1-p)} \quad \text{sustituyendo:} \quad n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(285)}{(0.1)^2(284) + (1.96)^2(0.5)}$$

$$n = 72 \text{ (Tamaño de Muestra Global)}$$

Para confirmar que se ha hecho una buena elección de tamaño de muestra probabilística en esta investigación, se fundamenta con el siguiente criterio: “de acuerdo con Lohr, .....algunas personas insisten en que solo un censo completo es adecuado, en donde se mida a cada elemento de la población, será satisfactorio; pero la objeción al muestreo tiene mucha historia.

Para las poblaciones pequeñas, es claro que sería práctico un censo. Por ejemplo, si usted quiere conocer el historial de empleo de los alumnos, es válido si todos ellos responden, entonces las estimaciones de la encuesta no tendrán un error de muestreo. Sin embargo, las estimaciones podrían tener errores que no son de muestreo, si las preguntas están mal redactadas o si los entrevistados tienen información imprecisa, si alguno de los alumnos no regresa el cuestionario o falleció, entonces las estimaciones pueden estar sesgadas debido a la ausencia de la respuesta. En general, la elaboración de un censo completo de una población requiere mucho tiempo, dinero y no elimina el error.

Existen tres justificaciones principales para el uso del muestreo probabilístico:

1.- Puede proporcionar información confiable con costos mucho menores que los de un censo. Con las muestras probabilísticas se puede cuantificar el error de muestreo a partir de una encuesta. En algunos casos una unidad de observación debe ser destruida para ser observada, como cuando una galleta debe pulverizarse para determinar el contenido de grasa. En este caso una muestra proporciona información confiable acerca de la población; un censo destruiría a toda la población, y con ello, la necesidad de información relativa a ella.

2.- Los datos se pueden reunir más rápido, de modo que las estimaciones se pueden publicar de una manera programada. Una estimación de la tasa de desempleo de 1994 no es muy útil para entrevistar a cada familia, se tardaría 10 años aproximadamente.

3.- por último, y esta razón no es tan conocida, las estimaciones basadas en las encuestas y sus respectivas muestras son, con frecuencia, más precisas que las basadas en un censo, pues los investigadores pueden tener más cuidado al reunir los datos. Un censo completo necesita, por lo regular, de una gran organización administrativa e implica a muchas personas en la recolección de datos. Con tal complejidad administrativa y la presión por producir las estimaciones a tiempo, se pueden cometer muchos errores en la elaboración del censo. En una muestra, se puede dedicar más atención a la calidad de los datos, al entrenar al personal y realizar un seguimiento de quienes contestan la encuesta.

Es mucho mejor tener buenas mediciones en una muestra representativa, que mediciones poco confiables o sesgadas sobre toda la población”.<sup>133</sup>

### 1.9.2. Selección de los Elementos Muestreados

La selección de los 72 ejecutivos elegidos de entre los 285 ejecutivos de alto nivel, se hizo a través de un sorteo (rifa), que permitiera cumplir con el criterio de aleatoriedad requerido en este tipo de muestras.

### 1.9.3 Estratificación de la Muestra

Para determinar los estratos de la muestra, se consideraron las proporciones de directivos, coordinadores y jefes de cada una de las universidades, encontrándose que el 25% son directores (71), el 33% son coordinadores (94), y el 42% son jefes (120); por lo que con estas proporciones cada estrato quedó constituido de la siguiente manera:

Ⓢ Directores =	$72 \times 25 \% = 18$	<u>6 por cada institución.</u>
Ⓢ Coordinadores =	$72 \times 33 \% = 24$	<u>8 por cada institución.</u>
Ⓢ Jefes =	$72 \times 42 \% = 30$	<u>10 por cada institución.</u>

<sup>133</sup> Lohr Sharon L. (2000). Muestreo: Diseño y Análisis. International Thompson Editores. pp. 16-17.

### **Total: 72 Ejecutivos de Alto Nivel de las tres Instituciones Educativas.**

Es importante resaltar que los altos ejecutivos que fueron evaluados, se logró hacerlo a lo largo de varios meses (desde Noviembre del año 2004 a Julio del 2005), lo que hizo que la investigación se alargara más de lo programado para obtener los resultados necesarios y realizar la tabulación de una manera más rápida.

## **1.10 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

Son aquellos documentos (cuestionarios) que sirven para medir el objeto de estudio, a través de seleccionar las diversas respuestas que identifican los puntos de vista del evaluado, es darle una asignación de números a cosas y eventos de acuerdo a ciertas reglas.

Es conveniente mencionar que se recurrió a tres diferentes instrumentos de evaluación, diseñados por especialistas en la temática abordada, dado que no existe un solo instrumento que evalúe las 10 habilidades directivas determinadas para el estudio y los cuales han sido utilizados en diversas investigaciones hechas por los propios autores de los instrumentos.

### **1.10.1 Selección de los Instrumentos**

La estrategia utilizada para la selección de los instrumentos de evaluación directiva aplicados a la muestra objetivo de la investigación, consistió originalmente en hacer varias consultas a expertos en el tema de habilidades directivas, quienes son consultores, asesores en instituciones educativas, investigadores y maestros (**Anexo No. 15**), misma que permitió generar un criterio para determinar las diez habilidades directivas que se consideraban las más importantes y que deberían tener los ejecutivos de alto nivel en las instituciones.

La opinión y consulta realizada a los expertos, fue una experiencia interesante porque obligó a definir hacia donde dirigir la investigación, quienes con su presencia profesional y laboral en el desarrollo de las actividades de habilidades directivas, permitió tener un panorama claro respecto a las habilidades que eran necesarias tener los ejecutivos de alto nivel.

La metodología de determinación de las habilidades directivas, fue muy minuciosa al tener que identificar de cada una de los entrevistados, cuales en su visión y experiencia, podrían ser las habilidades que requerían tener los directivos de las instituciones de educación superior.

De las sugerencias obtenidas, se hizo un concentrado de conceptos de habilidades directivas de todos ellos y las que incidían con mayor repetición fueron las 10 habilidades directivas consideradas más importantes para tomarse en cuenta.

A continuación, se indican los 3 diferentes instrumentos de evaluación que se seleccionaron para medir las 10 habilidades directivas de los ejecutivos de alto nivel en las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F.

### 1.10.2 Instrumento de Evaluación: Big Five Locator<sup>134</sup>

El instrumento Big Five Locator (**Anexo No. 5**) nos permite evaluar 5 habilidades directivas para identificar: Inteligencia Emocional (No. 1), Relaciones Interpersonales (No 2), Reacción al Cambio (No 3), Flexibilidad (No. 4) y Enfoque de Metas (No. 5).

### 1.10.3 Instrumento de Evaluación: Lifo<sup>135</sup>

Este instrumento LIFO (**Anexo No. 6**) evalúa las habilidades directivas de: Liderazgo (No. 6), Administración del Tiempo (No. 7), Trabajo en Equipo (No. 8), Trabajo Bajo Presión (No. 9).<sup>136</sup>

### 1.10.4 Instrumento de Evaluación: Thomas Kilmann

La última habilidad de análisis será: Negociación (No. 10).

Esta habilidad será evaluada a través del *instrumento denominado Thomas Kilmann*<sup>137</sup> (**Anexo No. 7**).

## 1.11 PRUEBA PILOTO

Consiste en realizar, a través de la aplicación a una pequeña muestra, una serie de pruebas individuales que permitan verificar que los instrumentos que fueron seleccionados para la evaluación hayan sido entendidos satisfactoriamente.

Desde el punto de vista de Hernández Sampieri,<sup>138</sup> “una prueba piloto es la aplicación de los instrumentos a personas con características semejantes a las de la muestra o población objetivo de la investigación”

<sup>134</sup> Daft Richard L. (2005). *Administración*, (6ª. Edición), Editorial: Thomson. p. 490.

<sup>135</sup> BCon LIFO® International, Inc., (2000). [www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm](http://www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm).

<sup>136</sup> Dr. Allan Katcher. (2004). [www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm](http://www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm).

<sup>137</sup> Kenneth Thomas, (1976) Conflict and Conflict Management incluido en *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Editado por Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally).

En esta prueba se analiza si las instrucciones se comprenden y si los reactivos funcionan adecuadamente. Los resultados se usan para calcular la confiabilidad y de ser posible, la validez del instrumento.

La prueba piloto se realiza con una pequeña muestra representativa (inferior a la muestra definitiva). Los autores aconsejan que cuando la muestra definitiva sea de 200 o más, se lleve a cabo la prueba piloto entre 25 y 60 personas, es decir, entre el rango de 12.5% y 30%.

En este caso la muestra fue de 72 ejecutivos, lo que equivale al 25% de la población total de 285 ejecutivos.

### **1.11.1 Muestra Piloto**

Derivado de lo anterior, y considerando que la muestra sería de 72 ejecutivos de alto nivel (equivalente al 17% en números redondos), se aplicaron los instrumentos a personas que cumplieron con las características de la población (ejecutivos de alto nivel) y que no fueron seleccionados para participar en la muestra definitiva, para conocer su opinión respecto a si se comprenden tanto las instrucciones como las preguntas.

### **1.11.2 Metodología de Trabajo**

a) Como se mencionó anteriormente, se eligió al 17% de los sujetos que conforman la población para aplicar la prueba piloto. Todos los directivos que fueron evaluados contestaron los instrumentos y se eligieron considerando que no iban a participar en la muestra piloto final.

b) Todos sus perfiles correspondían a ejecutivos de alto nivel en las tres instituciones educativas donde se desempeñaban.

c) La aplicación del instrumento preliminar se realizó entre los meses de octubre y noviembre del año 2004, considerando que no siempre estaban disponibles todos los ejecutivos en forma conjunta en la institución, lo que llevó a una inversión mayor de tiempo, para obtener las respuestas. **(Anexo No. 12)**.

d) Una vez que se aplicaron los instrumentos se hizo un análisis de las opiniones que las personas emitieron respecto a la claridad de éstos, posteriormente se determinó cuáles debían tomarse en cuenta para mejorar las preguntas de los instrumentos y cuales no.

---

<sup>138</sup> Hernández Sampieri Roberto (2006). Metodología de la Investigación, Editorial: Mc Graw Hill. p. 254-255.

### **1.11.3. Resultados de la Prueba Piloto**

Entre las sugerencias que hicieron los participantes en la prueba piloto, se consideraron las siguientes:

a) Incluir en los cuestionarios una leyenda breve que clarificara la finalidad de su aplicación.

b) Agregar una opción que dijera si la antigüedad se refería al puesto o a la institución. En este caso se especificó que se refería a la antigüedad en la institución.

c) Poner en cada instrumento qué es lo que se está evaluando, situación que quedó atendida al principio de la lectura del instrumento.

d) Agregar la fuente del instrumento para justificar la validez de éstos, situación que también se realizó incluyéndola en el cuestionario.

e) Poner en la parte final de la gráfica de resultados del instrumento “Big Five Locator” un apartado adicional para vaciar los totales.

f) En el instrumento “LIFO” se sugirió mejorar la redacción de algunos reactivos y de las instrucciones, incluyendo el ejemplo señalado en el cuestionario.

g) Hacer un enriquecimiento a los instrumentos con la finalidad de hacerlos más claros y objetivos, sin llegar a ser cambios de fondo, sugiriendo incluir otros conceptos no contemplados.

Se hicieron todas las correcciones de acuerdo a las sugerencias y observaciones que los participantes hicieron y que se consideraron valiosas, posteriormente se reelaboró el documento, mismo que quedó conformado por los siguientes apartados (Febrero 2005):

a) Carta personalizada dirigida al directivo con una explicación completa de la finalidad de la investigación.

b) Instrumentos de aplicación con su fuente y campo de evaluación: (Big Five Locator, Lifo y Thomas-Kilmann), los cuales tenían sus preguntas ya adecuadas a las necesidades de la propia investigación.

c) Hoja de respuestas para cada uno de los instrumentos de aplicación (No todos los instrumentos la tenían).

## **1.12 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

- 1.- Se concertaron citas con cada uno de los directivos seleccionados.
- 2.- Se les indicó los que contestarían en los instrumentos presentados.
- 3.- Se les informó que eran tres instrumentos diferentes.
- 4.- Se les aclaró lo que significa y lo que mide cada instrumento.
- 5.- Se les indicó como deberían contestarlo y el tiempo estimado de respuesta.
- 6.- Se indicó si tenían dudas.
- 7.- Se recolectó la información.
- 8.- Se clasificó por nivel directivo.
- 9.- Se checó que no faltaran respuestas ni tampoco instrumentos aplicados.
- 10.- Se estableció compromiso de retroalimentación.

### 1.13 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para finalizar, es conveniente indicar que una vez calificados los instrumentos, los resultados que estos arrojaron se agruparon por institución educativa y nivel jerárquico, quedando de la siguiente manera:

#### 1.13.1 Nivel Ejecutivo: Directores

En la primera clasificación fueron los directores y se formaron 3 grupos de 6 ejecutivos cada uno, quedando integrados de la siguiente forma:

#### DIRECTORES GENERALES, DIRECTORES DE ÁREA Y SUBDIRECTORES GENERALES Y SUBDIRECTORES DE ÁREA:

##### Grupo No. 1

<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>INSTITUCIÓN:</b>
1.- Rafael Castillo Mendoza.	Subdirector General	UNIV. LA SALLE
2.- Mauro Martínez Ramírez.	Subdirector de Área	UNIV. TEPEYAC
3.- Jesús López Sánchez.	Director de Área	UNIV. LONDRES
4.- Nicolás Valerio González.	Director de Área	UNIV. LA SALLE
5.- Gerardo Zepeda Roldán.	Director de Área	UNIV. TEPEYAC
6.- Graciela Valdez Ruiz.	Directora General	UNIV. LONDRES

##### Grupo No. 2

<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>INSTITUCIÓN:</b>
7.- Alfonso Pérez Carmona.	Director General	UNIV. LONDRES
8.- Gabriel Llanos Martínez.	Director de Área	UNIV. TEPEYAC
9.- Facundo Álvarez Márquez.	Director de Área	UNIV. LA SALLE
10.- Domingo Bueno Muñoz.	Director de Área	UNIV. TEPEYAC
11.- Claudia Díaz Manríquez.	Director de Área	UNIV. LA SALLE
12.- Alberto García Puerto.	Director de Área	UNIV. LONDRES

### Grupo No. 3

<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
13.- Berenice Castro Méndez.	Director de Área	UNIV. LONDRES
14.- Beatriz Islas Sampayo.	Subdirectora de Área	UNIV. LONDRES
15.- Amalia Enríquez Cruz.	Directora de Área	UNIV. LA SALLE
16.- Amaro Mendiola Rodríguez.	Director de Área	UNIV. TEPEYAC
17.- Ángel Ponciano Montes.	Director de Área	UNIV. TEPEYAC
18.- Mario Gutiérrez Aranda.	Director de Área	UNIV. LA SALLE

La distribución de los Altos Ejecutivos por cada Institución Privada de Educación Superior en el D. F. quedó conformada de la siguiente manera:

- a) 6 Directivos de la Universidad La Salle.
- b) 6 Directivos de la Universidad Londres.
- c) 6 Directivos de la Universidad del Tepeyac.

**Haciendo un total de 18 Directores evaluados.**

#### 1.13.2 Nivel Ejecutivo: Coordinadores

En la segunda clasificación fueron los coordinadores, se formaron 3 grupos de 8 ejecutivos cada uno, quedando integrados de la siguiente forma:

#### **COORDINADORES Y ASESORES DE DIRECCIÓN:**

##### Grupo No. 1

<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>INSTITUCIÓN:</b>
1.- Graciela Chávez Rosas.	Coordinador de Área	UNIV. LONDRES
2.- Víctor M. Arellano Noriega.	Asesor de Dirección	UNIV. LA SALLE
3.- Verónica C. Ruiz Carvajal.	Coordinador de Área	UNIV. LA SALLE
4.- Sergio Silva Romo.	Coordinador de Área	UNIV. LONDRES
5.- Salomón Adler Schiller.	Coordinador de Área	UNIV. LONDRES
6.- Miguel Vargas Iñiguez.	Coordinador de Área	UNIV. TEPEYAC
7.- Mario Acosta Heredia.	Coordinador de Área	UNIV. TEPEYAC
8.- Mariana Guerrero Villegas.	Coordinador de Área	UNIV. LA SALLE

##### Grupo No. 2

<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>INSTITUCIÓN:</b>
9.- Isabel Grifaldo Méndez.	Asesor de Dirección	UNIV. LONDRES
10.- Juan Cruz Vega.	Coordinador de Área	UNIV. LA SALLE
11.- José Elías García Zahoul.	Coordinador de Área	UNIV. TEPEYAC
12.- Jorge M. Padilla Rodríguez.	Coordinador de Área	UNIV. LA SALLE
13.- José Cruz Luis Matus.	Coordinador de Área	UNIV. TEPEYAC
14.- Jorge L. Galván Sánchez.	Asesor de Dirección	UNIV. TEPEYAC

15.- Patricia Rodríguez Gtz.	Asesor de Dirección	UNIV. LONDRES
16.- Alejandro Herrera García.	Coordinador de Área	UNIV. TEPEYAC

**Grupo No. 3**

<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>INSTITUCIÓN:</b>
17.- Aldo Escobar Barriga.	Coordinador de Área	UNIV. LONDRES
18.- Adriana Ancona Luna.	Coordinador de Área	UNIV. LA SALLE
19.- Arturo Moreno Páez.	Coordinador de Área	UNIV. LA SALLE
20.- Ezequiel Espinosa Páramo.	Coordinador de Área	UNIV. LONDRES
21.- Adrián González Esquivel.	Coordinador de Área	UNIV. TEPEYAC
22.- Juan E. Herrera Gutiérrez.	Coordinador de Área	UNIV. LONDRES
23.- Lucía M. Cabreo Salazar.	Coordinador de Área	UNIV. TEPEYAC
24.- Marcel Cenobio Quiroz.	Coordinador de Área	UNIV. LA SALLE

La distribución de los Altos Ejecutivos por cada Institución Privada de Educación Superior en el D. F. quedó conformada de la siguiente manera:

- a) 8 Directivos de la Universidad La Salle.
- b) 8 Directivos de la Universidad Londres.
- c) 8 Directivos de la Universidad del Tepeyac.

**Haciendo un total de 24 Coordinadores evaluados.**

**1.13.3 Nivel Ejecutivo: Jefes**

En la tercera clasificación de los jefes, se formaron 3 grupos de 10 ejecutivos, quedando integrados de la siguiente forma:

**JEFES DE ÁREA O DEPARTAMENTO:**

**Grupo No. 1**

<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>INSTITUCIÓN:</b>
1.- Tania Gómez Rivas.	Jefa de Departamento	UNIV. LONDRES
2.- Joel Robles Cosío.	Jefe de Área	UNIV. LA SALLE
3.- Juan Manjares de la Vega.	Jefe de Área	UNIV. LONDRES
4.- Lourdes Gómez Valdez.	Jefe de Área	UNIV. LONDRES
5.- Marco Antonio Morales.	Jefe de Área	UNIV. TEPEYAC
6.- Margarito Calderón Ortiz.	Jefe de Departamento	UNIV. LA SALLE
7.- Miroslava Aguilar Cortés.	Jefa de Área	UNIV. LA SALLE
8.- Pilar Martínez López.	Jefa de Departamento	UNIV. TEPEYAC
9.- Claudia Barrera Anduaga.	Jefa de Área	UNIV. LONDRES
10.- Eliseo Perea Magaña.	Jefe de Departamento	UNIV. TEPEYAC

**Grupo No. 2**

<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>INSTITUCIÓN:</b>
11.- Francisco Gálvez Padilla.	Jefe de Área	UNIV. LONDRES

12.- Gabriela Salcedo Villalobos.	Jefa de Departamento	UNIV. LA SALLE
13.- Graciela Ontiveros Ruiz.	Jefa de Área	UNIV. TEPEYAC
14.- Gabriela Vega López.	Jefa del Departamento	UNIV. LONDRES
15.- Julio C. González Limón.	Jefe de Área	UNIV. LA SALLE
16.- Liliana Mancilla Ibarra.	Jefa de Departamento	UNIV. LONDRES
17.- Roberto Sánchez Rodríguez.	Jefe de Área	UNIV. TEPEYAC
18.- Vegismundo Díaz López.	Jefe de Departamento	UNIV. LA SALLE
19.- Manuel Zavala Govea.	Jefe de Área	UNIV. TEPEYAC
20.- Bernardo Colín Orozco.	Jefe de Departamento	UNIV. LA SALLE

### Grupo No. 3

<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>INSTITUCIÓN:</b>
21.- Ivonne Wiener Bercovich.	Jefa de Departamento	UNIV. LONDRES
22.- Jesús Heredia Aparicio.	Jefe de Área	UNIV. LA SALLE
23.- Patricia López Mendoza.	Jefa de Departamento	UNIV. TEPEYAC
24.- Oscar Rodríguez Martínez.	Jefe de Área	UNIV. LA SALLE
25.- Homero Bayona Aparicio.	Jefe de Área	UNIV. LONDRES
26.- Victoria Dorantes Pérez.	Jefa de Departamento	UNIV. LA SALLE
27.- Roberto Rivero López.	Jefe de Departamento	UNIV. TEPEYAC
28.- Rubén Martínez Sánchez.	Jefe de Departamento	UNIV. TEPEYAC
29.- Roberto López Hernández.	Jefe de Departamento	UNIV. LONDRES
30.- Pedro Gómez García.	Jefe de Área	UNIV. TEPEYAC

La distribución de los Altos Ejecutivos por cada Institución Privada de Educación Superior quedó conformada de la siguiente manera:

- a) 10 Directivos de la Universidad La Salle.
- b) 10 Directivos de la Universidad Londres.
- c) 10 Directivos de la Universidad del Tepeyac.

#### **Haciendo un total de 30 Jefes evaluados.**

En un segundo momento, se procedió a realizar el análisis de los datos agrupados por institución y nivel jerárquico, lo que permitió identificar el grado de efectividad de las habilidades directivas por institución y por nivel directivo así como las áreas de oportunidad que se pueden aprovechar para mejorar el comportamiento organizacional de los ejecutivos de estas instituciones.

Para terminar lo enunciado en este capítulo, es necesario resaltar la importancia del Diseño Metodológico de un investigación, iniciando con la idea de la rigurosidad de su estructura, con el interés primordial de clarificar el objeto de estudio, establecer un planteamiento claro del problema, la profundidad de su marco referencial, sus características vitales que le dan relevancia, el planteamiento hipotético de la respuesta tentativa a lo estudiado, así como las variables de estudio que se enmarcan con los atributos que se quieren medir.

Por otro lado, no perder de vista la operacionalización de las variables, a través de los instrumentos seleccionados y realizar la evaluación correspondiente, considerando la población de referencia, en el tamaño de la muestra probabilística resultante de aplicar la fórmula adecuada, permitiendo clasificar los ejecutivos de alto nivel y sin perder de vista que una prueba piloto permite adecuar el trabajo preliminar a un población semejante en sus características.

Finalmente para concluir, diremos que sin una metodología que no cumpla lo referente a lo estrictamente indispensable y con una aplicación exigente, con se podría realizar este trabajo con éxito.

A continuación, pasaremos al siguiente capítulo para conocer el Marco Teórico-Conceptual de la investigación.

---

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En este capítulo se relacionan las teorías descritas de la administración con un vínculo directivo, con todo lo manifestado en el marco referencial que en el capítulo anterior nos sirvió para identificar a todos aquellos autores de diferentes investigaciones a cerca del tema de estudio, es decir el comportamiento organizacional orientado a las habilidades directivas de los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones y en lo particular a las instituciones de educación superior.

### 2.1 ANTECEDENTES

Hablar de la administración es ubicarse en el tiempo desde el origen del hombre; ya que para realizar éste sus actividades esenciales de supervivencia, requería de ponerse de acuerdo con sus semejantes para conseguir alimentos fundamentalmente.

Sin que en aquella época se pudiera concebir a la administración como en la actualidad la entendemos, ya existían una serie de necesidades básicas que obligaban al hombre a ordenar su vida, de tal forma que planeaba, organizaba, dirigía y controlaba todo aquello que lo requería.

Si nos ponemos a pensar un poco de lo que hacían esos hombres de civilizaciones primitivas, las cuales se formaban en diferentes tribus, seguramente se dedicaban a la caza del mamut, recolección de frutas, siembra de semillas, fabricación de sus armas de defensa y utensilios de comida, elaboración de su vestimenta, construcción y protección de sus viviendas, así como a la pintura; todo esto es una manera de organizarse.

A través del tiempo la Administración se empezó a desarrollar y a partir de los años 1700, se explicaron muchas ideas trazadas en la antigüedad, algunas técnicas se descubrieron, otras se tomaron prestadas, pero ninguna idea nueva se encontró.

La contribución de este periodo para la Administración se basó en la aplicación y refinamiento de técnicas y principios existentes o conocidos, éste no fue un periodo de innovaciones.

Durante esta época los avances fueron pequeños en comparación con los que siguieron, pero fueron los fundamentos básicos para grandes logros del siglo XIX ya que a principios del siglo XVIII, una serie de acontecimientos tuvo un impacto real sobre las prácticas administrativas, entre los que podemos mencionar, el uso de imprenta topográfica y sobre todo los principios de la Revolución Industrial.

Estos cambios tan importantes dentro de la sociedad, y al igual que el hombre nada es perfecto, se tuvieron que replantear situaciones, las cuales lograrían una mayor mejora administrativa para la empresa.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Mancebo del Castillo Trejo, J. Manuel. (1992). El Administrador y su Entorno dentro de la Administración. Editorial: Limusa.

Las organizaciones modernas siguen teniendo las mismas actividades con esquemas de trabajo novedoso y actualizado, con directivos y colaboradores diferentes.

## **2.2 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN**

La Administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulativa de numerosos precursores, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros donde se incluyen directivos y empresarios, en el transcurrir de los tiempos, fueron cada cual en su campo de actividades, desarrollando y divulgando sus obras y teorías.

Cabe señalar que la siguiente descripción de teorías se asocia al tema de estudio, considerando que desde el origen del hombre existe la necesidad de asociarse y comportarse en equipo para el logro de los resultados organizacionales.

Ciertas referencias prehistóricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, en Mesopotamia, en Siria, atestiguan la existencia, en remotas épocas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en monumentales obras que perduran hasta nuestros días.

En toda su larga historia, hasta el inicio del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Solamente a partir de ese siglo pasó por fases de desarrollo de notable pujanza e innovación, tomando en cuenta importancia de la buena relación que se guarda entre jefes y subordinados.

Mientras que en los días de hoy la sociedad de la mayoría de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente, es confiada a organizaciones como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos, que son administradas por sus propios directivos para ser más eficaces.

A finales del siglo XVIII la sociedad era completamente diferente. Hace 120 años, las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes; como los médicos y los abogados, que trabajaban por cuenta propia, el labrador, el almacenista de la esquina, etc.

La modernidad de este naciente siglo XXI, se caracteriza por condiciones laborales muy diferentes en donde el comportamiento organizacional se ve influenciado por las mejores relaciones de los empleados con los ejecutivos de alto nivel.

A pesar de haber siempre existido el trabajo en la historia de la humanidad, como de las organizaciones, su crecimiento es un hecho que tuvo su inicio hace muy poco tiempo, mismo donde se genera con un ambiente organizacional que permite favorecer el logro de los objetivos establecidos.

James D. Mooney hizo una interesante investigación sobre la estructuración de la Iglesia Católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridad, su estado mayor y su coordinación funcional. La iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: El Papa, cuya autoridad coordinadora, según la Iglesia Católica, le fue delegada de forma mediata una autoridad divina superior.

La organización militar también ha influenciado enormemente al desarrollo de las teorías de la Administración a lo largo del tiempo. La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval.

Todavía en la época de Napoleón, el general, al dirigir su ejército, tenía la responsabilidad de vigilar la totalidad del campo de batalla, el concepto de jerarquía dentro de la organización militar, es probablemente tan antiguo como la propia guerra, pues la necesidad de un estado mayor siempre existió para el ejército.

Otra contribución de la organización militar es el Principio de Dirección, a través del cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer. Resalta Mooney que aún Napoleón, el general más autócrata de la historia militar, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente, pues estaba convencido de que la obediencia ciega, jamás lleva a la ejecución inteligente de cualquier cosa.

El principio de la unidad de mando por el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, es el núcleo central de todas las organizaciones. La Escala Jerárquica, de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad es típicamente un aspecto de la organización militar utilizado en otras organizaciones.

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt y su posterior aplicación en la producción, una nueva concepción del trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época. Es el periodo llamado de Revolución Industrial, que se inició en Inglaterra y rápidamente se extendió por todo el mundo civilizado, en beneficio de estructuras organizacionales más perfectas.<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup> Ríos S. Adalberto, Paniagua A. Andrés. (1977). Orígenes y Perspectivas de la Administración. Editorial: Trillas.

## 2.3 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick W. Taylor, y desarrolló la llamada *Escuela de la Administración Científica*, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la realización del trabajo del operario.

El otro era europeo, Henry Fayol, quien desarrolló la llamada *Teoría Clásica* preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

Sus ideas constituyen las bases del llamado *Enfoque Clásico de la Administración o Tradicional*, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX, el panorama administrativo de las organizaciones.

Los orígenes del Enfoque Clásico de la Administración remontan las consecuencias generadas por la Revolución Industrial, estas son: el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios, en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización, entre los que se encuentran aquellos que se dan entre los subordinados y los directivos.

El enfoque típico de la Escuela de la Administración Científica es el énfasis en las tareas. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición, debido a la superación y actuación metódica en el campo de la producción los ingenieros industriales son los primeros que se preocupan en el manejo de los trabajadores dentro del proceso de fabricación.

Para Taylor, la organización y la administración deben estudiarse científica y no empíricamente. Destaca que la mayoría de las personas cree que los intereses fundamentales de los directivos y de los empleados deben ser necesariamente antagónicos.

Es necesario dar al trabajador lo que más desea: altos salarios; y al empleador también lo que realmente desea: bajo costo de producción.<sup>141</sup>

La Administración Científica tiene por fundamento la certeza de que los verdaderos intereses de ambos (directivos y subordinados) son uno solo y la prosperidad del directivo no puede existir por mucho tiempo si no es acompañada por la prosperidad del empleado, y viceversa.

---

<sup>141</sup> Mancebo del Castillo Trejo, J. Manuel. (1992). El Administrador y su Entorno dentro de la Administración. Editorial: Limusa.

### 2.3.1 La Administración como Ciencia

Se puede afirmar, como principio general, que en tanto el Arte busca producir ciertos efectos, la Ciencia se preocupa, principalmente, por la investigación de las causas de esos efectos.

Así, independientemente de la causa intrínseca de arte escogido para aclaración, siempre hay lugar para una ciencia correlativa, que recoja y clasifique los datos del pasado, de suerte que las futuras operaciones del arte puedan ser más eficaces.

La administración de arsenales y otros talleres es, en gran medida, un arte y descansa en la aplicación de determinados principios a una gran diversidad de casos que conjuntamente constituyen lo que se puede llamar la *Ciencia de la Administración*.

La Administración Científica constituye una combinación global que puede resumirse así:

- a) **Ciencia** en lugar de empirismo.
- b) **Armonía** en vez de discordia.
- c) **Cooperación**, en vez de individualismo.
- d) **Rendimiento máximo** en lugar de producción reducida.
- e) **Eficiencia**, en lugar de limitar el desarrollo.

En consecuencia, debe haber una identidad de intereses entre directivos y subordinados.

Algunos hombres tienen el don de ordenar de tal modo por su experiencia, que siempre están preparados con una respuesta para cualquier problema que puedan plantear nuevas condiciones.

Pero esos hombres son escasos y rara vez se encuentran en posiciones subalternas.

Derivado de estos conceptos de la Administración Científica es importante no perder de vista la particular actuación de los directivos en las organizaciones.

### 2.3.2 Principios de la Administración Científica

Un principio: Es una afirmación válida de una determinada situación prevista; es una previsión anticipada de lo que deberá hacerse cuando ocurra aquella determinada situación. Frederick Taylor menciona que existe un hecho que ha impresionado más que cualquier otro.

La preocupación de racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta la administración condujo a la mayoría de los ingenieros de la administración científica a pensar que estos principios podían aplicarse a todas las situaciones posibles de la empresa, creando así el comportamiento organizacional.

Actualmente no se pueden generalizar estas ideas sabiendo de antemano que la conducta de la gente no es predecible.

El hecho fundamental es que casi todo trabajador ligado con las artes mecánicas, empleado en algo similar al trabajo cooperativo, considera como su obligación hacerlo despacio en lugar de aprisa, lo que ha conducido a la llamada industria organizada, ya que los trabajadores piensan que aumentando el trabajo privarían de su empleo a la mitad de sus compañeros.

Consideran también que lo más importante es el aumento de la productividad del hombre, y que marca la diferencia entre los países civilizados y los no civilizados; porque a la vez esto les produce un mejor alimento, mejor vestido y en general más comodidades y ellos consideran que esto se debe al “aumento de la eficiencia”.

Se habla de todo este tema porque está situado en la Administración Científica, porque ésta tiene como objetivo el mismo que la maquinaria economizadora de trabajo: “aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano”.

Lo único que les preocupaba a los dirigentes era aumentar la productividad y hacer que los trabajadores realizaran su trabajo casi al doble de su capacidad; pero no se daban cuenta de que el problema radicaba en sus propios sistemas ineficaces de administración y esto es considerado como la segunda causa.

Pero Taylor ve que la ganancia más grande fue la armonía que existe entre el directivo y empleados, bajo la Administración Científica, ya nunca hubo una huelga de obreros.

Posteriormente determina que el primer objetivo de un buen directivo debe ser, obtener la verdadera iniciativa de sus trabajadores. Y la iniciativa de los trabajadores se obtiene esporádicamente en el mejor de los casos, rara vez se logra plenamente.

Sin embargo una preocupación que se ha percibido en el transcurso del tiempo, es que no se han podido unificar criterios de aplicación de teorías que en su vasto contenido proponen ciertas formas de trabajar a las organizaciones para mejorar sus niveles de eficiencia, por lo tanto debemos de suponer que no todo queda en manos de la mejora de técnicas del hacer las cosas sino también en las personas que dirigen y los subordinados que las ejecutan, es decir el Comportamiento Organizacional.

Para Taylor, sin embargo la ventaja mayor de la Administración Científica proviene de algunas obligaciones que se dividen en cuatro grandes clases a las que se le llamó “*Los cuatro principios de la administración científica*”:

El **primero** de estos cuatro principios a cargo de la dirección, es el de **Reunir gradualmente todo el conocimiento empírico que poseen los trabajadores**, es decir crear el desarrollo de una ciencia para sustituir el viejo conocimiento empírico de los obreros, sumando la experiencia a sus modernas estructuras de aprendizaje.

El **segundo** principio asumido por la dirección es la **Selección científica y capacitación progresiva de los trabajadores**.

Éstos se estudian, ya que en el pasado concedieron gran atención al estudio de las máquinas y poca a los obreros. Pero ahora tratan de hacer progresar al trabajador y sobre todo adiestrarle para realizar una clase de trabajo más elevado, interesante y provechoso que el que realizaba en el pasado.

El **tercer** principio es la de **Acostumbrar al trabajador a ser más científico**. Hay que “persuadirle”.

Sin esto no lo haría nunca. Alguien tiene que inspirar a los obreros para hacer el cambio porque no acaecerá naturalmente.

El **cuarto** principio de la Administración Científica es un poco más difícil de aclarar, es una **División reflexiva del trabajo** que antes era realizado por los trabajadores, en dos secciones, una de las cuales pasa a la administración.

Para el logro de estos principios, se establecen los objetivos más claramente para que el subordinado los entienda mejor y se dirigen los esfuerzos de la manera más apropiada por los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones, procurando que se logren los resultados esperados con la mayor rapidez posible.

Es así como podemos darle un lugar preponderante en la historia a Frederick Taylor, cuando analizamos detenidamente el contenido de estos cuatro principios, en donde podemos observar como tienen vigencia conceptos profundos que podemos ver aplicados actualmente en las organizaciones.

Taylor cree poder decir, verazmente que bajo la Administración Científica los directores son más los que sirven a los empleados que éstos a aquellos. Y que es mayor el sentido de obligación por parte de la dirección que por parte de los trabajadores.

Éste es el sentir de los miembros administrativos bajo la Administración Científica.<sup>142</sup>

### 2.3.3 Proceso Administrativo

<sup>142</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. (1994). Introducción a la Administración, Editorial: Mc Graw Hill.

El proceso administrativo reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos.

Sus características son desarrollar recursos intensivos y teóricos de aplicación práctica.

Distingue entre conocimientos administrativos y no administrativos.

Desarrolla un sistema de clasificación basado en las funciones administrativas de: Planeación, Organización, Dirección y Control.

### **a) PLANEACIÓN**

Son cursos de acción preestablecidos para desarrollar una actividad.

Es la determinación de los cursos de acción para lograr los objetivos de la empresa, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de utilizarse en un futuro.

### **b) ORGANIZACIÓN**

Es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares, relacionados para que el grupo trabaje en forma eficiente.

### **c) DIRECCIÓN**

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

### **d) CONTROL**

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer medidas correctivas necesarias.<sup>143</sup>

El proceso administrativo nos lleva a aplicar en la organización con racionalismo los conceptos de cada una de sus etapas y estar pendientes a que la fase de dirección se haga con alta efectividad por parte de los ejecutivos de alto nivel en el desarrollo de sus habilidades directivas frente al trabajo de los subordinados.

## **2.4 ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

---

<sup>143</sup> Daft, Richard L. (2004). Administración. (1ª. Edición). Editorial: Thomson.

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, no con un complejo de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. En el sentido estricto, el Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y opcional del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

En el sentido amplio los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie compleja de factores; a saber:

1. La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización, las que traen un enfoque diferente y muchas veces en conflicto con los demás.
2. La organización científica del trabajo trajo un enfoque rígido y mecanicista, que considera al hombre desde el punto de vista simplista (hombre económico) como un apéndice de la máquina. La eficiencia fue objeto básico perseguido por este enfoque. Esta teoría se mostró incompleta y parcializada. Así como esta teoría surgieron muchas más como:

La teoría de las relaciones humanas; es aquella que dio énfasis al hombre (hombre social) y al clima psicológico del trabajo.

- ✚ La teoría de la burocracia (modelo organizacional de las empresas).
- ✚ La teoría estructuralista.
- ✚ La teoría del comportamiento.

Y así mismo hubo personas que se interesaron en Desarrollo Organizacional e impusieron sus teorías tal es el caso de: Abraham Maslow y Douglas Mc'Gregor.<sup>144</sup>

Esta nueva teoría de la época trae entre muchas cosas el despertar hacia el entendido de los grandes problemas a que se enfrentan cotidianamente los directivos en las organizaciones, tradicionalmente no se tomaba en cuenta la importancia de una idea aportada por los empleados, en esta nueva tendencia se descubría tomar en cuenta a estos subordinados que podrían resolver problemáticas de las organizaciones.

#### **2.4.1 ¿Por qué el Desarrollo Organizacional?**

El Desarrollo Organizacional no es una ciencia nueva, pues no se apoya predominantemente en descubrimientos o invenciones recientes, sino que se basa en muchas teorías que ya se encontraban en el caudal de las ciencias humanas, sociales y administrativas; se trata de un arte diferente.

---

<sup>144</sup> Robbins, Stephen P. (1994). Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias y aplicaciones. (6ª Edición). Editorial: Prentice Hall.

El grande y nuevo arte del Desarrollo Organizacional está en el uso sistémico, integrado y flexible de las relaciones humanas, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado, en las décadas de los años 40, 50 y 60.

Las principales razones que le dieron cuerpo a este nuevo arte son:

- a. La perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar y planear una organización en el papel, y no conseguir realizarla en la práctica de su funcionamiento día con día, perdiendo de vista la vinculación humana.
- b. Fracaso o insuficiencia, cuándo se utilizan aisladamente, de las medidas de perfeccionamiento tecnológico, perfeccionamiento administrativo, entrenamiento tradicional (inclusive el de comportamiento) en el intento por aumentar no sólo la eficiencia o la producción, si no principalmente con la intención de elevar el nivel de eficiencia y salud de la organización con base en fomentar la creatividad y generación de nuevas ideas de los colaboradores y directivos.<sup>145</sup>

#### **2.4.2 Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional**

Aunque cualquier esfuerzo del Desarrollo Organizacional deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales.

Tales objetivos básicos, que pueden ser no aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzo de Desarrollo Organizacional, son principalmente los siguientes:

- ✚ Obtener y generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, derivadas de los empleados y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema.
- ✚ Crear un clima organizacional de receptividad para reconocer las deficiencias y dar apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- ✚ Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- ✚ Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre directivos, colegas y subordinados.
- ✚ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conducen a la energía de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- ✚ Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos del contacto e interacción entre ellas.

---

<sup>145</sup> Hersey Paul; Blanchard Kenneth; Johnson Dewey E. (1994). Administración del Comportamiento Organizacional. Editorial: Prentice Hall.

- ✚ Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa, de los directivos y subordinados.
- ✚ Estimular las emociones y sentimientos de las personas.<sup>146</sup>

### 2.4.3. Proceso del Desarrollo Organizacional

La tecnología del Desarrollo Organizacional consiste en una colección de técnicas y métodos que aumentan rápidamente y que surgió de las ciencias del comportamiento.

El Desarrollo Organizacional no pretende restringirse a la solución de problemas específicos y actuales, sino desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas, pretende mejorar los medios por los cuales los sistemas técnicos, administrativos y personal-cultural actúan entre sí, como también los medios por los cuales la organización se relaciona con el medio externo.

La tecnología del Desarrollo Organizacional está básicamente orientada hacia nuevas maneras de tratar los asuntos organizacionales, consiste fundamentalmente en: recolección de datos, diagnóstico organizacional y acciones de intervención, principalmente orientadas a mejorar el comportamiento organizacional directivo.

Son tres los elementos importantes que intervienen en el proceso de la organización. Se trata del trabajo que se pretende desarrollar, el personal que habrá de desempeñarlo y en las instalaciones que lo requieren.

Puesto que el objetivo de la organización es lograr una meta, es preciso conceder mayor atención al trabajo que se pretenda realizar, haciendo al mismo tiempo un balance de los tres elementos.

Además de los elementos que intervienen de la organización existen tres funciones básicas que una organización deba desarrollar si pretende mantenerse en pie: ésta debe crear algo útil, contar con un medio de distribución y tener los medios para financiar el producto o servicio. Se les denominan funciones básicas, puesto que son la clave para que logre permanecer en pie.<sup>147</sup>

A medida que la organización crece y se desarrolla, dichas funciones básicas tienden a expandirse en forma descendiente creando así una cadena de mando de arriba hacia abajo, dicha cadena de mando o jerarquía de relaciones formales determina la línea de autoridad y responsabilidad.

<sup>146</sup> González, Martín, Olivares, Socorro. (2004). Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano (3ª Reimpresión). México: Editorial: CECOSA.

<sup>147</sup> Hellriegel Don, Slocum, Jr., John W., Woodman Richard W. (2004). Comportamiento Organizacional. (8ª Edición). México: Thomson Editores.

Así es como se dan las bases de la comunicación y toma de decisiones; mientras tal expansión se efectúe con base en las tres funciones básicas la organización mantendrá una estructura en línea.

El proceso de la organización redonda en la distribución de responsabilidad, de compromiso y autoridad entre el personal que integra la empresa. La responsabilidad la determina una serie de obligaciones perfectamente definidas que una persona debe asumir frente a la autoridad.<sup>148</sup>

El Desarrollo Organizacional es un proceso continuo e irreversible, que tiene la gran cualidad de descubrir todas aquellas áreas de oportunidad que en un momento dado no se han perfeccionado, en ello predomina el comportamiento de los directivos con relación a los subordinados.

## 2.5 ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### 2.5.1. Factor Humano en la Empresa

En muchas ocasiones se menciona la importancia de que un directivo debe tener *liderazgo*, saber utilizar las técnicas de liderazgo.

Sin embargo, es poco lo que se logra a través de estas funciones si los directivos no saben conducir personas ni comprender el factor humano en sus operaciones de manera que puedan predecir los resultados deseados.

Fundamentalmente, el liderazgo es también seguimiento y se debe descubrir por qué las personas siguen a otras: ante todo, las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio para satisfacer sus propios deseos y necesidades.<sup>149</sup>

La tarea de los directivos es alentar a las personas a contribuir en forma efectiva el logro de las metas de la empresa y a satisfacer sus propios deseos y necesidades en el proceso. Hay diversos factores humanos que son importantes para administrar.

El concepto de lo que les gusta a las personas influye sobre la conducta organizacional. Por ello, los directivos necesitan comprender los papeles, la individualidad y la personalidad de cada subordinado.<sup>150</sup>

---

<sup>148</sup> Stoner, James A. F. y Wankel, Charles. (1989). *Administración*, Editorial: Prentice Hall.

<sup>149</sup> Ouchi, William. (1996). *Teoría "Z"*, Editorial: Addison Wesley.

<sup>150</sup> Mercado, H. Salvador. (1998). *Reingeniería Humana*, Editorial: Pac.

En estos papeles distintos, establecen leyes que gobiernan a los directivos, lineamientos éticos que guían la conducta y la tradición de dignidad humana.

De igual importancia es aceptar que las personas son únicas; tienen diferentes necesidades, ambiciones, actividades, deseos de responsabilidad, niveles de conocimiento, capacidad y diferentes potenciales.

El concepto de dignidad individual significa que debe tratarse a las personas con respeto sin importar cuál sea su puesto en la organización. El presidente, vicepresidente, administrador, supervisor de primera línea y trabajador contribuyen de igual manera a los objetivos de la empresa. Cada una de las personas es única y tiene habilidades y aspiraciones diferentes, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.<sup>151</sup>

Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) afirman que: Un ser humano es una persona total que se ve influenciada por factores externos como la familia, vecinos, escuelas, iglesias, asociaciones comerciales o sindicales, asociaciones políticas y civiles. Las personas no pueden evitar el impacto de estas fuerzas cuando llevan a cabo su trabajo, los directivos deben aceptar estos hechos y prepararse para mejorarlos.

Con el objetivo de comprender la complejidad de las personas, los autores sobre Administración han desarrollado diversos modelos. Los directivos, ya sea que lo sepan en forma consciente o no, tienen en la mente un modelo de conducta individual y de la organización que se basa en supuestos acerca de las personas. Estos supuestos y las teorías relacionadas con ellos influyen sobre la conducta de los directivos.<sup>152</sup>

Es por ello que el factor humano nunca dejará de ser importante para el logro de los objetivos establecidos y con una relación directa con los directivos de la organización.

## 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

González y Olivares (2004) señalan: La idea de conceptualizar a la organización como una cultura, surge en la década de los 80's, antes los conceptos empresa y cultura eran dos temas aparentemente diferentes. Primero fue la teoría de servicio la que trabajó la discusión, sobre los valores en la empresa, luego el énfasis en la teoría de sistemas, terminó por emplear la palabra cultura como sinónimo de sistema.

La cultura organizacional se conceptualiza como el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal.

<sup>151</sup> Rost, Joseph C. (1991). *Leadership for the twenty First Century*, Editorial: Praeger Publishers.

<sup>152</sup> Hellriegel Don, Slocum John W. Jr., Woodman Richard. (1998). *Comportamiento Organizacional*. (8ª Edición). Editorial: Soluciones Empresariales.

La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización (directivos y subordinados).<sup>153</sup>

Básicamente existen siete características, que combinadas, definen a la cultura de una organización:

- ✚ **Autonomía individual.** Se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los directivos y subordinados tienen dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.
- ✚ **Estructura:** Ésta se refiere a la forma en que se encuentra organizada la institución; normas, reglamentos y políticas que rigen a la empresa.
- ✚ **Apoyo.** Es la cantidad y sobre todo la calidad de la ayuda que los altos directivos manifiestan a sus subordinados.
- ✚ **Identidad.** Consiste en la identificación de cada colaborador, no sólo con su equipo de trabajo, sino con la autoridad de la organización.
- ✚ **Desempeño.** Éste se ocupa de la manera de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los miembros de la organización y la importancia que se le dé a los reconocimientos.
- ✚ **Tolerancia al conflicto.** Es la habilidad tanto individual como grupal, de manejar situaciones difíciles y las relaciones entre compañeros.
- ✚ **Tolerancia al riesgo.** Se refiere a la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.<sup>154</sup>

Para otros autores la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.<sup>155</sup>

En forma más específica la cultura organizacional incluye:

- ✚ **Comportamiento de rutina** cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- ✚ **Las normas** que comparten los grupos de trabajo de toda la organización, como “un buen día de trabajo por una buena paga por el día”.
- ✚ **Los valores dominantes** que mantiene la organización, por ejemplo la “calidad del producto” o el “liderazgo en precios”.
- ✚ **La filosofía** que guía las políticas de la organización hacia los empleados, directivos y clientes.
- ✚ **Las reglas del juego** para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado por los colaboradores y directivos.

<sup>153</sup> González, Martín y Olivares, Socorro. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (3ª Reimpresión) Editorial: CECSA, p 215.

<sup>154</sup> González, Martín y Olivares, Socorro. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (3ª Reimpresión). Editorial: CECSA.

<sup>155</sup> Hatch, M. J. (1993). *The Dynamics of Organizational Culture*, en *Academy of Management Review*, pp 657-693.

- ✚ **El sentimiento o el clima** que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional.

El nivel más superficial de cultura organizacional está integrado por símbolos. Los símbolos culturales son palabras, ademanes e imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura.<sup>156</sup>

Una cultura en donde se evita reconocer los factores mencionados no permite que una organización se desarrolle y avance al ritmo de la modernidad, por ello es necesario hacer un buen vínculo entre los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones para que el clima laboral sea propicio para el buen funcionamiento de la misma y las relaciones interpersonales.

### 2.6.1 Desarrollo de una Cultura Organizacional

¿Cómo se desarrolla una cultura organizacional? Edgar Schein señala que se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización:

- ✚ La adaptación externa y supervivencia.
- ✚ La integración interna.<sup>157</sup>

Una cultura organizacional surge:

Cuando los integrantes (directivos y subordinados) comparten conocimientos y suposiciones, conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

El resultado esperado siempre será la mejor manera de hacer las cosas, la buena relación entre los miembros de la organización (directivos y subordinados) y la eficiencia derivada de su esfuerzo conjunto, como una manera de demostrar que el comportamiento organizacional sí se puede obtener, haciendo de lado sentimientos personales opuestos.

<sup>156</sup> Hellriegel, Slocum, Woodman. (2004). Comportamiento Organizacional, Editorial Thomson Editores. p. 547.

<sup>157</sup> Schein E. H., Kilmann R. H., Saxton M. I. y Serpa R. (1985). How Culture Forms, Develops, and Changes, (eds), Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass, pp 17-43.

## 2.6.2 Modelo a seguir en las Culturas Organizacionales

En la figura No. 2, se presenta un modelo a seguir en las culturas organizacionales modernas, que contemplan los elementos que se pueden observar y que se desarrollan en las propias organizaciones, empezando con la Alta Dirección y terminado con los resultados esperados, para establecer la nueva cultura organizacional.<sup>158</sup>

**Figura No. 2**



<sup>158</sup> Kotter John P. y Heskett James L. (1999). The Free Press, una publicación de Simon and Schuster, tomada de Corporate Culture and Performance.

Por lo tanto, el Desarrollo Organizacional siempre debe tener un buen diagnóstico, logrando un comportamiento organizacional adecuado (directivos y subordinados) y derivando en una cultura organizacional deseable.

## **2.7 COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL DE LOS DIRECTIVOS**

### **2.7.1 El Individuo como Directivo**

El directivo debe tener mucho cuidado al hacer suposiciones sobre el desempeño de un trabajador basándose en un determinado conjunto de actitudes.

Así pues, las actitudes se tratan con frecuencia como conjuntos de personas que intercambian sensaciones, pensamientos y acciones. Por lo común, estos tres componentes están íntimamente relacionados.

La relación de las actitudes con el desempeño del trabajo es importante para completar la explicación que nos ocupa. A este respecto Albanese (1985), citado por Davis, 1998, sugirió tomar en consideración dos puntos:

1. El desempeño en el trabajo es el resultado de varios factores, incluyendo habilidad, conocimiento, variables de situación, percepciones, normas sociales y restricciones y premios y castigos, así como de actitudes. Es difícil medir con precisión el papel de cualquiera de estos factores en situaciones específicas de trabajo, y las actitudes se deben considerar como una variable sólo dentro del contexto social total en el que se desarrolla la conducta.
2. Cualquier intento por relacionar las actitudes y el desempeño de los empleados debe asociar una actitud específica con una conducta o intención conductual también específica. Por lo tanto, las actitudes generales no bastan para prever el comportamiento de una situación en particular.

En muchos casos las actitudes parecen tener una influencia muy marcada en la forma en que se comportan las personas dentro de una organización. Además existe un profundo interés por conocer los sentimientos que guardan las personas en diversas situaciones organizacionales, de esta forma, se antoja razonable analizar cómo se pueden medir los diferentes comportamientos.<sup>159</sup>

Por la propia naturaleza humana, el hombre al dirigir su paso deja huellas que lo caracterizan de otros seres humanos y esto, a su vez lo diferencia de las demás especies vivas de la tierra.

Es por ello que en el desarrollo del tema se estudiará ese comportamiento que cada una de las personas al momento de realizar sus actividades humanas tiende a

---

<sup>159</sup> Davis, Keith; Newstrom, John. (1998) El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.

efectuar. Es indispensable mencionar que los estudios de comportamiento se basan principalmente en los comportamientos individuales de directivos en las organizaciones.

La nueva visión de liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes; en una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros.

Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.<sup>160</sup>

En los últimos años mucho se ha escrito sobre la función de liderazgo de los ejecutivos. La administración y el liderazgo son importantes en las organizaciones. Un buen ejecutivo tiene que ser además un buen líder, porque hay cualidades específicas de ambas funciones que aportan ventajas especiales a la organización.

Las cualidades de un líder y de un administrador son totalmente diferentes y frecuentemente las posee un mismo individuo y se manifiestan indistintamente.

A lo largo de los tiempos el individuo ha tenido la necesidad de guiar el rumbo de sus pasos, para ello ha utilizado diferentes formas y procesos de dirección, uno de ellos es el individuo que ha encontrado la forma de controlar la dirección de las acciones de otras personas, esto mediante la imposición de regímenes que han tratado de dar una armonía entre los individuos de una sociedad.

En la actualidad los grupos sociales conforman a la sociedad que a su vez depende de una interacción de sus partes, para ello se crearon poco a poco organizaciones que sustenten cada una las diversas necesidades de todo el grupo. Es así como llegamos al encuentro de un individuo que se destaca de entre los demás por su función en la organización, la dirección de las partes funcionales de la misma.

Este individuo tiene la función de dirigir las acciones de las personas que integran un grupo, independientemente de si esta función está establecida por una jerarquía de autoridad debidamente fundamentada o mediante la implantación natural y artística de la dirección de un individuo sobre los demás para el cumplimiento de los diferentes objetivos del grupo.<sup>161</sup>

El individuo que dirige es la persona que está dispuesta orgullosamente a tomar las riendas de las actividades de las personas que lo rodean; es la persona que da a cada cosa lo que le corresponde, porque eso es lo que necesita la organización para funcionar; es la persona que inspira confianza a los demás porque la seguridad emana de su ser y esto es resultado de los sólidos conocimientos que tiene y que hace efectivos a la hora de actuar. Es la persona que domina su propio yo y que cada día busca la excelencia; esto lo veremos en el siguiente tema.

<sup>160</sup> Senge, Peter M. (1999). *La Quinta Disciplina*, Editorial: Granica. p. 419.

<sup>161</sup> Daft, Richard L. (2005) *Administración*, Editorial: Thomson. (6ª. Edición). pp. 514-515.

### a) Autodesarrollo del directivo

La experiencia muestra que los mejores directivos no son aquellos que han asistido a numerosos cursos de capacitación, sino los que por iniciativa propia, aprovechan cada una de las oportunidades que se le presentan para aumentar sus conocimientos y modificar su comportamiento con el fin de trabajar mucho mejor con los demás para beneficio mutuo.<sup>162</sup>

Esto nos lleva a pensar en el auto desarrollo directivo como una de las cualidades de los directivos profesionales para el encuentro de los mejores procesos directivos mediante la alimentación constante del "yo" en cada uno de los directivos.

Algunos de los resultados del Autodesarrollo en que podemos pensar inmediatamente al hacer una introducción al tema son, por ejemplo, los siguientes:

Adquirir una nueva habilidad (\*1)

Mayor confianza

Entender a los demás

Comprender cómo lo perciben los demás

Independencia

Empezar a formar valores propios, a pensar por uno mismo

Preocuparse por otras personas (por ejemplo: esposa, esposo, hijos, mamá, etc.).<sup>163</sup>

Cabe señalar también que estas habilidades se desarrollan, no se poseen únicamente, éstas se llevan a la práctica de una manera clara y objetiva en las organizaciones, pensando en cumplir con su cometido como directivo.

### b) Desarrollo en Términos del Pensamiento

El pensamiento se refiere a las ideas, creencias, conceptos y teorías de una persona, los sentimientos incluyen las emociones y los estados de ánimo y la voluntad tiene que ver con la acción, aquello para lo que realmente uno está preparado para hacer.

Hasta el momento se ha hecho muy poca referencia al directivo como tal, los resultados podrían considerarse elementos que conducen al desarrollo como persona no tanto como directivo.

Sin embargo, es evidente que los directivos son personas, y actualmente existe un reconocimiento creciente del vínculo que existe entre el crecimiento personal y el crecimiento profesional.

---

<sup>162</sup> Boydell, Tom. (2002). *Autodesarrollo Gerencial*. México. Editorial: Limusa.

<sup>163</sup> Boydell, Tom. (2002). *Autodesarrollo Gerencial*. México. Editorial: Limusa.

(\*1) Se hace mención en este capítulo, el resaltar la importancia de las diferentes habilidades directivas que deben demostrar los altos ejecutivos en las organizaciones, las cuales forman parte de su capacidad para llevar a cabo las buenas relaciones con sus subordinados.

En el campo de la administración, esto se refleja en las nuevas formas que se dan para considerar la competencia y la eficiencia gerencial.

En una de las dichas formas se consideran tres niveles de competencia fundamentales y son:

El directivo como técnico:           Técnicas de la administración.

El directivo como profesional:       Ciencias de la administración.

El directivo como artista:           Arte de la administración.

Así nosotros nos ocupamos del directivo de mayor nivel, "el artista", el que hace de la administración una forma de vivir apegado al arte y que por consiguiente lleva implícita gran parte del yo de directivo; al que es así el individuo gerencial que se congratula por tener el pleno desarrollo es " el directivo".

### **2.7.2 Habilidades Directivas**

En la literatura administrativa se ha reconocido ampliamente que para efectuar con éxito la función directiva son necesarias tres clases de habilidades:<sup>164</sup>

- a) Las Habilidades Técnicas,
- b) Las Habilidades Administrativas, y
- c) Las Habilidades Humanísticas.

Las habilidades técnicas, están asociadas al desarrollo de la especialización que cada directivo tenga con su profesión o actividades que realiza, de tal manera que llega a ser un gran especialista en la materia que desempeña, como una función importante dentro de su puesto.

Las habilidades administrativas, son el complemento que un directivo requiere para desarrollarse y están basadas fundamentalmente en el conocimiento del proceso administrativo, el uso de técnicas y herramientas adecuadas, así como del logro de los objetivos organizacionales establecidos, para ello desarrolla el liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, negociación así como manejo de conflictos y finalmente,

Las habilidades humanísticas, que son aquellas que tienen vínculo con las relaciones humanas que se dan dentro de las organizaciones.

---

<sup>164</sup> Soria Murillo, Víctor M. (1993). Relaciones Humanas (teoría y casos), Curso de Comportamiento en la Organización. Editorial: Limusa, S. A. de C. V., Grupo Noriega Editores.

A continuación se describen cada una de las habilidades administrativas que un directivo debe tener:

a) *Liderazgo*<sup>165</sup>

En la actualidad el término liderazgo ha tenido mucha referencia por parte de aquellas gentes que se dedican a investigar el comportamiento humano, y sobre todo de los directivos de organizaciones.

Por liderazgo podemos entender a la habilidad que posee un individuo para dirigir las situaciones o personas para la obtención de un beneficio integral; esto con métodos de aceptación y control de los activos que le rodean.

Hasta estos últimos años muchos investigadores respondían de modo afirmativo, refiriéndose al estilo “democrático” cuando se les cuestionaba sobre sí hay un estilo ideal de liderazgo.

La mayoría de tales investigadores se ha preocupado por apuntalar su opinión midiendo el impacto del estilo de mando elegido (autoritario, paternalista, democrático o de dejar hacer), sobre tres variables: la productividad cuantitativa, la calidad y la satisfacción de los subordinados.

Es por ello que no existe, pues, un estilo de dirección mejor por naturaleza que los otros y el buen dirigente es aquél cuyos métodos resultan coherentes con su personalidad, con las expectativas de sus subordinados y con las características del entorno en que se desenvuelve su empresa.

Así es, como empezamos a entender el trabajo directivo, que comienza desde el ser un ejecutivo reconocido por sus propios colaboradores para ser un verdadero líder.

b) *Motivación*<sup>166</sup>

Motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.

Para poder predecir el comportamiento de las personas, los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

Por lo tanto, un directivo desmotivado no es capaz de motivar a su gente.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del

<sup>165</sup> Boydell, Tom. (2002). *Autodesarrollo Gerencial*. México: Limusa.

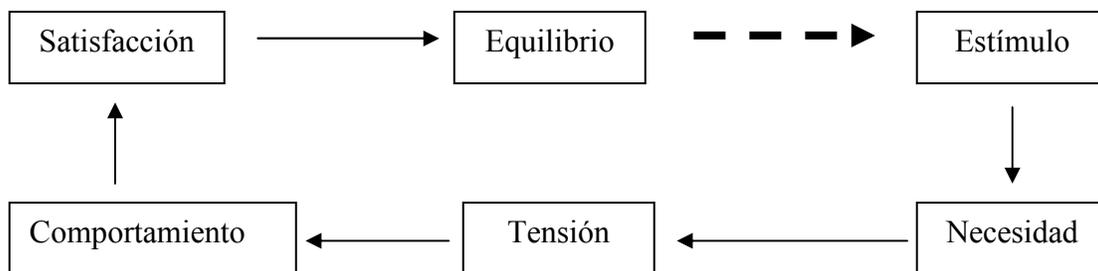
<sup>166</sup> Hodgetts, Richard; Altman, Steven. (2002). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Prentice Hall.

consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

Figura No. 3 CICLO DE LA MOTIVACIÓN



El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

### c) Comunicación <sup>167</sup>

Los directivos necesitan tener habilidades de comunicación, las buenas habilidades de comunicación hacen que un directivo tenga éxito. La definición de comunicación es la transferencia y comprensión del significado.

Un directivo debe de tener una buena comunicación con los trabajadores o empleados ya sea con interacción verbal u oral o a través de las comunicaciones escritas.

La buena comunicación hace que la empresa se encuentre en buenas condiciones y que, por lo tanto, los trabajadores laboren con más entusiasmo y así de esa manera la empresa a su vez obtenga mayor productividad. Y por medio de la comunicación también el directivo puede tener acuerdos de trabajo con sus subordinados y tener un mejor ambiente de trabajo dentro de la empresa.

### d) Toma de Decisiones <sup>168</sup>

<sup>167</sup> Robbins, Stephen. (2000). Administración. México: Prentice Hall.

<sup>168</sup> Robbins, Stephen. (2000). Administración. México: Prentice Hall.

Una habilidad muy importante de un directivo es la toma de decisiones. Un directivo busca tomar buenas decisiones y es algo que busca alcanzar, porque la calidad general de las decisiones gerenciales contribuye en gran medida a lograr el éxito o fracaso organizacional.

La toma de decisiones se describe como elegir entre alternativas y en el proceso para la toma de decisiones el directivo empieza por identificar el problema y los criterios de decisión.

Los criterios de decisión son muy importantes para resolver el problema y son relevantes para una decisión, ya que puede incluir criterio como el precio, modelo del producto y fabricante, equipo opcional garantías de servicio etc.

#### e) Trabajo en Equipo <sup>169</sup>

Muchas organizaciones emplean equipos para desarrollar tareas organizacionales y resolver problemas. Un directivo también utiliza grupos de trabajo los cuales son grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta.

De esta manera, todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

Es por eso que muchas veces los directivos manejan diversas actividades por medio de equipos. En cada equipo de trabajo que organiza el directivo siempre deben existir cuatro características: su propósito, estructura, afiliación y duración.

El directivo busca en los equipos de trabajo mejor rendimiento para realizar una tarea o tareas específicas y que exista una buena relación entre las personas que integran el equipo, que mantengan una excelente comunicación entre ellos ya que es esencial para el buen funcionamiento del equipo y los miembros de éste esperan y exigen mucho de cada uno de sus integrantes; y con ello facilitan la cooperación y mejoran el clima laboral de los empleados y por esto el directivo trata de lograr que exista una motivación entre ellos.

#### f) Negociación <sup>170</sup>

Otra habilidad fundamental de un directivo es la negociación; y la negociación se define como un proceso de discusión en que las dos o más partes que tiene diferencias deben tomar decisiones conjuntas y llegar a un acuerdo.

---

<sup>169</sup> Robbins, Stephen. (2000). Administración. México: Prentice Hall.

<sup>170</sup> Robbins, Stephen. (2000). Administración. México: Prentice Hall.

Por ejemplo, los directivos pueden tener que negociar salarios nuevos para nuevos empleados, celebrar pactos con sus superiores, limar asperezas con asociados y resolver conflictos con los subordinados.

Existen dos tipos de negociación, una es la distributiva, un ejemplo, sería las negociaciones obrero - patronales, en la cual cada parte tiene un punto objetivo, define lo que quiere alcanzar y tiene también un punto de resistencia. La otra es la integradora en donde al menos hay una situación: ganar - ganar.

Como se puede observar la mejor negociación para un directivo es la negociación integradora.

Éste para poder realizar un buen negocio debe estar de acuerdo con las otras personas para que después no haya discrepancias entre ellos y no se vea cualquiera que sea el negocio en peligro, ya que puede ser muy benéfico para la empresa.

También un directivo para poder negociar bien, debe de contar con una palabra de convencimiento para así de esta manera poder sacar más provecho para la empresa para la cual trabaja.

#### *g) Manejo de Conflictos*<sup>171</sup>

La capacidad de manejar conflictos es sin duda una de las habilidades interpersonales más importantes que necesita tener un directivo ya que en promedio dedica el 20% de su tiempo a resolver conflictos, por lo tanto no deja de tener importancia como una fortaleza, sin embargo carecer de ella sería un área de oportunidad por desarrollar.

Cuando se emplea el término conflicto, nos referimos a las diferencias incompatibles percibidas como resultado de alguna forma de interferencia u oposición.

Un punto de vista llamado tradicional de conflicto sostiene que el conflicto debe evitarse, puesto que indica que algo funciona mal dentro de la organización. Y el punto de vista tradicional de las relaciones humanas del conflicto dice que el conflicto es resultado de algo natural e inevitable en cualquier organización.

El directivo se encuentra ante dos tipos de conflictos, los funcionales de naturaleza constructiva que son los que apoyan las metas de la organización y algunos conflictos que impiden que una organización alcance sus metas: estos son los conflictos disfuncionales y que son formas destructivas.

Lamentablemente para un directivo la diferenciación de un conflicto si es funcional o disfuncional no es clara o precisa, porque no hay un nivel de conflicto que pueda adoptarse como aceptable o inaceptable bajo todas las condiciones.

---

<sup>171</sup> Boydell, Tom. (1997). *Autodesarrollo Gerencial*. México: Limusa.

No todo conflicto requiere de la atención de un directivo porque algunos no merecen el esfuerzo pero, por otro, lado unos pueden ser incontrolables.

El directivo o cualquier otra persona pueden mejorar su efectividad o sus habilidades para el manejo de conflictos en particular al evitar los conflictos triviales.

Se puede decir que los directivos deben estar preparados para cualquier conflicto que se presente dentro de la empresa y tratar de remediarlo de la mejor forma. Por eso el directivo debe de tener la habilidad de supervisar para que no sucedan problemas o anomalías dentro de las empresas.

## **2.8 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS DIRECTIVOS**

El mejoramiento en la productividad le permite a una nación ofrecer más oportunidades, prosperar, satisfacer mejor las necesidades de su población y avanzar más en términos de salud, educación, agricultura, etc. Para lograr el incremento en la productividad, un factor importante es la administración apropiada de los recursos humanos.

Si ésta es efectiva en las organizaciones, se convierte en el ingrediente esencial para mantener un buen estándar de vida, y la calidad de vida está íntimamente relacionada con la calidad de vida en el trabajo.<sup>172</sup>

### **2.8.1 ¿Qué es el Comportamiento Organizacional?**

Este campo de estudio ha tratado de ayudar a los administradores a entender mejor a la gente, de tal manera que se pueda lograr un aumento en la productividad a través de las prácticas administrativas apropiadas.

La psicología, la sociología y la antropología son las ciencias del comportamiento que proveyeron el marco básico y los principios para el estudio organizacional.

No son las únicas ciencias que se preocupan del comportamiento organizacional, pero sí son las más importantes en los aportes del desempeño humano en las propias organizaciones, con base a lo anterior, las definiciones de este concepto estudiado que es el comportamiento organizacional son:

El estudio de la conducta grupal, las actitudes y el desempeño humano dentro de las organizaciones y que logra, basándose en la teoría, métodos y principios de disciplinas tales como la psicología, la sociología y la antropología cultural, aprender acerca de las percepciones, valores, capacidad de aprendizaje del individuo o ser humano, así como de sus acciones durante el trabajo en grupos y dentro de la organización; en sus recursos humanos, en la misión, en los objetivos y en las estrategias que emplea.<sup>173</sup>

<sup>172</sup> Díaz Marroquín, Noemí. (1999). Psicología Industrial. México: Universidad Tecnológica de México, S. C.

<sup>173</sup> Cummings, Robert. (1991). La Gerencia Integral. México: Trillas.

La habilidad que se tiene para tratar a otras personas, también se entiende como Comportamiento Organizacional, al campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y las estructuras; producen en el comportamiento humano dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de una organización.<sup>174</sup>

Es una disciplina con un campo de estudio bien definido y común de conocimiento, que estudia tres determinantes de la conducta en las instituciones: el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones laborales y que genera nuevos resultados a partir de un trabajo multidisciplinario.<sup>175</sup>

Es el estudio sistemático para mejorar las predicciones de la actuación individual de las personas, que normalmente se harían solo con la institución. No obstante debido a que la gente es diferente necesitamos observar la conducta en un marco de contingencia, usando variables situacionales para moderar las relaciones causa-efecto.<sup>176</sup>

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.<sup>177</sup>

Es el estudio de la conducta grupal, las actitudes y el desempeño humano en las organizaciones, que a través del conocimiento y las habilidades obtenidas contribuirán a diagnosticar, comprender y explicar lo que ocurre alrededor de uno en el trabajo.<sup>178</sup>

## 2.8.2 ¿El Comportamiento Organizacional como Ciencia?

Según Stephen Robbins (1994, p: 24):

“El Comportamiento Organizacional se deriva, cuando menos de dos campos existentes en la administración de empresas: las relaciones humanas y la administración. Asimismo incluye muchas ideas significativas de la psicología y la sociología, aunque algunas ciencias sociales, como la economía, la antropología y las ciencias políticas, han contribuido al comportamiento organizacional”

Para el estudio del Comportamiento Organizacional ha sido de vital importancia la contribución de la antropología, la sociología y, de manera muy especial, la psicología.

---

<sup>174</sup> Robbins, Stephen P. (1994). Comportamiento Organizacional. (6ª Edición). Editorial Prentice Hall. p. 8.

<sup>175</sup> González Martín, Olivares Socorro. (2004). Comportamiento Organizacional. (3ª reimpresión). Editorial: CECSA. p.8.

<sup>176</sup> Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional. (1ª edición). Editorial: Thomson. p. 1.

<sup>177</sup> Davis Keith, Newstrom John. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial: Mc Graw Hill, p. 5.

<sup>178</sup> Hellriegel Don, Slocum, Jr John W. (2004). Comportamiento Organizacional. (8a edición). Thomson Editores. p. 4.

A continuación se explican la contribución de cada una de ellas para su mejor comprensión y relación con el tema estudiado:

*a) Antropología*

Literalmente significa la ciencia del hombre. La antropología cultural se refiere al comportamiento aprendido de la gente por la influencia de su cultura; en otras palabras, la historia de la cultura del hombre, su evolución y las culturas humanas en cada lugar y periodos (en el tiempo).

El papel tan importante que tiene la cultura en el comportamiento humano hace que sea uno de los conceptos imprescindibles en el estudio del comportamiento organizacional y específicamente en la que se denomina cultura organizacional. Por ejemplo, es parte de la cultura organizacional la forma como viven y te atienden los trabajadores de una organización.

*b) Sociología*

Ha sido definida como la ciencia de la sociedad. La sociología se enfoca al estudio del comportamiento social en las sociedades, en las instituciones, en las organizaciones y en los grupos. La sociología contemporánea toma como unidades primarias de análisis a la sociedad, la institución, la organización, el grupo y las normas y roles. De éstas, las últimas cuatro son las más relevantes para el estudio del comportamiento organizacional.

*c) Psicología Moderna*

Es definida universalmente como la ciencia del comportamiento y su enfoque principal es el comportamiento humano individual. El entender, predecir e intentar controlar el comportamiento humano, son los objetivos de la psicología moderna.

Pero para el estudio del comportamiento organizacional las principales aportaciones vienen de la psicología social, veamos por qué. La psicología social ha clasificado como un sub-campo tanto de la psicología como de la sociología.

Una definición de la psicología social es: el estudio del comportamiento individual en relación con su medio ambiente social, en donde la parte más importante del medio ambiente social son "otras personas" consideradas éstas en forma individual o colectiva, o dicho de otra manera, la psicología social es el estudio del comportamiento del individuo dentro de un grupo.<sup>179</sup>

Si señalamos las partes que se consideran en el estudio de la psicología social, éstas son: el individuo, el grupo y la interacción entre ambos.

---

<sup>179</sup> Díaz Marroquín, Noemí; De la Fuente, Alberto. (1999). Psicología Industrial. México: Universidad Tecnológica de México.

En la psicología social se estudia porque un individuo se une a un grupo (afiliación) y porque quiere permanecer como miembro del grupo (cohesión).

También se intenta esclarecer cómo es la estructura y el funcionamiento de un grupo para poder entender cómo afecta el comportamiento del individuo.

Otros tópicos de la psicología social y de gran interés para el comportamiento organizacional son los siguientes:

Las actitudes (cómo se dan y cómo cambian).

La comunicación (cómo afecta la eficiencia y satisfacción del individuo y del grupo).

La resolución de problemas (Cooperación versus Competencia).

Las influencias sociales.

### 2.8.3 Los Directivos y el Comportamiento Organizacional

Para administrar con efectividad una organización, es fundamental entender el comportamiento de la gente en el trabajo. Para que pueda visualizar en su conjunto la labor del administrador y el comportamiento organizacional, vamos a recurrir a un modelo adoptado de R. M. Steers.

En primer lugar reconoceremos las entradas y las salidas de una organización. Las entradas de una organización provienen del medio ambiente externo y son: el capital, los recursos humanos, la materia prima, la tecnología, las regulaciones gubernamentales, etc.

Asimismo, las organizaciones transforman o producen ciertas salidas que incluyen:

El desempeño individual (Comportamiento Individual del Directivo).

El desempeño grupal (Comportamiento Organizacional del Directivo).

El logro de las metas organizacionales o la efectividad organizacional.

En consecuencia, la organización y la gente existen en un constante estado de flujo, recibiendo y transformando entradas del medio ambiente externo y devolviendo esas entradas ya transformadas al medio ambiente externo en forma de bienes terminados y servicios, retornando a las accionistas una ganancia equitativa, salarios pagados a los empleados, etc. Todo esto, en resumen, constituye un sistema dinámico. Esto lo encontramos en la Tabla No 3 Diagrama de Procesos.

Tabla No. 3 Diagrama de Proceso

ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS
Capital, Recursos Humanos, Materia Prima, Tecnología, etc.	Cambios Internos: 1.- Capacitación. 2.- Aprendizaje. 3.- Cultura.	Desempeño individual. Desempeño grupal. Logro de metas organizacionales.

Los procesos tienen un peso importante como lugar de trabajo, y como tales ejercen una influencia considerable para alcanzar el máximo desempeño organizacional.<sup>180</sup>

Desafortunadamente muy poco se puede decir sobre una propuesta del perfil de un directivo: primero tendríamos que ver si ésta es aceptada socialmente.

Pero la trascendencia de la discusión es tal que no abordarla sería un error, así que, aunque hay riesgo de jugar a la bolita de cristal, valen algunas consideraciones generales:

Características personales: tiene que ser una persona con capacidad para trabajar con grupos e integrar equipos de trabajo:

- 1) Lo que implica tener un estilo de comunicación asertivo;
- 2) Que le permita negociar tanto esquemas de trabajo como asignación del mismo;
- 3) Además debe tener un interés por la teoría y una desarrollada capacidad de abstracción;
- 4) Sin estas características tendría muchas dificultades para integrar la información generada en las distintas disciplinas que conforman el comportamiento organizacional, una habilidad igualmente importante es la de ser emprendedor;
- 5) Es decir alguien creativo con una marcada orientación y con una capacidad de liderazgo efectivo, que se apoyará en una orientación hacia los resultados.<sup>181</sup>

## 2.9 EL TRABAJO DEL DIRECTIVO

Desde un punto de vista formal, comportamiento organizacional de dirección es el proceso de trabajar con y a través de otras personas con el fin de conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz.

Desde el punto de vista de la conducta organizativa, la característica central de esta definición es trabajar con y a través de otros. Los directivos cumplen constantemente una función de relación.

Los directivos con éxito de hoy en día ya no son aquellos autoritarios de tiempos pasados que lo tenían todo bajo control. Necesitan ser previsores en un sentido creativo, y saber de un modo activo nuevas directrices de una manera ética y sensible.<sup>182</sup>

### 2.9.1 El Directivo Organizador

Por hábil estrategia que sea el general, si la intendencia militar no sigue, perderá la batalla. La organización es la empresa lo que intendencia es al ejército.

<sup>180</sup> Davis, Keith y Newstrom, John W. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*, (8ª Edición). Editorial: Mc Graw Hill.

<sup>181</sup> Soto, Eduardo. (2001). *Comportamiento Organizacional, Impacto de las Emociones*, Editorial: Thomson, p. 13.

<sup>182</sup> Díaz Marroquín Noemí; De la Fuente Alberto. (1999). *Psicología Industrial*. México: Universidad Tecnológica de México, S. C.

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea.

El directivo organizador hace más que definir las tareas de cada uno y presentar en un organigrama las líneas de autoridad y responsabilidad.

Tiene que pensar en toda la estructura de la empresa, y la organización es solamente una parte de la estructura.

La estructura de una compañía puede dividirse según dos aspectos: la estructura formal o “esquema organizacional” y la informal o “estructura social”.

La estructura formal comprende:

La organización propiamente dicha, representado por un organigrama.

El sistema de objetivos que regule cada parte de la organización.

El sistema de información y de decisión. ¿Quién decide sobre qué?

El sistema de incentivos de la organización.

La estructura informal tiene que ver con las relaciones entre los individuos que habitan la organización, y sus comportamientos. Incluye:

- a) Las relaciones de poder (formal e informal).
- b) Las expectativas mutuas de los miembros de la organización.
- c) La interacción de sus comportamientos.

El desafío que enfrenta el directivo organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño.

La suma del esquema óptimo de cada variable no conduce necesariamente a un esquema organizacional óptimo: a menudo deberá mantenerse un grado de desorden y de irracionalidad aparente dentro de la arquitectura del esquema organizacional, de tal modo que se pueda asegurar el buen funcionamiento del conjunto.<sup>183</sup>

### 2.9.2 La Efectividad Organizacional Directiva

Hasta este punto, los autores y estudiosos del comportamiento organizacional habían supuesto que todos estuvieran de acuerdo en la definición de efectividad, cuando en realidad no existe un acuerdo universal sobre en qué se enfoca el concepto. Las diferencias encontradas en las definiciones se pueden orientar hacia el enfoque de las metas.

El enfoque más antiguo y el más usado para definir y evaluar la efectividad, (incluye a los directivos) es el enfoque de las metas. Este enfoque establece que una organización

---

<sup>183</sup> Daft, Richard L. (2005). *Administración*, (6ª. Edición). Editorial: Thomson.

existe para alcanzar ciertas metas. El grado de cumplimiento indica el grado de efectividad.

Esto da la idea de que las organizaciones, así como los individuos y los grupos, deben ser evaluados en términos del cumplimiento de metas.

Muchas prácticas administrativas están basadas en este enfoque, por ejemplo, lo que se conoce como administración por objetivos, en donde el administrador fija las metas previamente y espera que sus colaboradores las cumplan; evaluando periódicamente asigna las metas y, en el segundo caso, el administrador y el colaborador pueden discutir los objetivos e intentar llegar a un acuerdo.

A pesar de la aparente simplicidad del enfoque de las metas, éste tiene los siguientes problemas:

- 1) Para las organizaciones que no producen productos tangibles, el cumplimiento de metas es difícil de medir. Por ejemplo, la meta de una universidad es ofrecer una educación de excelencia a un precio justo.
- 2) Para las organizaciones que intentan alcanzar más de una meta y cuyo cumplimiento de una meta causa un detrimento para alcanzar las otras metas.

Por ejemplo, una empresa establece que su meta es obtener el máximo de utilidades y prever a los trabajadores de las condiciones de trabajo más seguras que pueda haber. Estas dos metas están en conflicto, porque el alcanzar la primera es a costo de la otra.

- 3) El hecho de que se establezcan las metas oficiales ante las cuales todos los trabajadores están comprometidos, es muy cuestionable. Al respecto, algunos investigadores han hecho notar la dificultad para obtener consenso entre los administradores.

El enfoque de las metas ha ejercido una influencia muy fuerte en el desarrollo de la teoría y la práctica de la administración y del comportamiento organizacional.

Establecer que se deben alcanzar las metas de la organización, es fácil. Sin embargo, saber cómo hacer esto, es mucho más sencillo.<sup>184</sup>

De aquí se deriva la complejidad de administrar y tener una verdadera eficiencia directiva, con enfoque en el logro de objetivos o metas, derivados de los resultados satisfactorios obtenidos.

### 2.9.3 La Planeación Estratégica del Directivo

---

<sup>184</sup> Díaz Marroquín, Noemí; De la Fuente, Alberto. (1999). Psicología Industrial. México: Universidad Tecnológica de México.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente.

Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

Existen dos formas importantes, que no deben ser subestimadas, para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica: la planeación de anticipación intuitiva y la planeación sistemática formal.

En muchas compañías existen conflictos entre los dos procedimientos ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento. Sin embargo, la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición en la dirección.

Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores.<sup>185</sup>

## **2.10 COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LOS ALTOS EJECUTIVOS**

Las competencias directivas se definen como la capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, incluyendo las actitudes, valores, conocimientos y destrezas que hacen posible la acción efectiva.<sup>186</sup>

En un entorno cada vez más competitivo, donde las nuevas tecnologías y la globalización están determinando la aparición de nuevas formas de organizar y realizar el trabajo, las organizaciones encuentran en sus directivos el principal valor para hacer frente a tantos cambios.

En concreto, las competencias directivas más valoradas por estas organizaciones, según un estudio realizado por la Escuela de Negocios (IESE), son la orientación al cliente, el liderazgo, la honestidad y la iniciativa, entre otras.

Son cualidades que describen un perfil directivo con capacidad para trabajar en equipo y para motivar a sus colaboradores.

De igual forma, en este ranking figuran también competencias relacionadas con la capacidad del propio directivo para mejorar personalmente: aprendizaje, toma de decisiones y credibilidad son competencias directivas muy valoradas por las empresas para hacer frente a los grandes cambios del siglo XXI.<sup>187</sup>

<sup>185</sup> Steiner, George. (1992). *Planeación Estratégica*. Editorial: Continental.

<sup>186</sup> Alles, Martha. (2004). *Diccionario de Comportamientos (Gestión por Competencias)*. Editorial: Granica.

<sup>187</sup> García, Pilar, Investigadora Asociada, Profesora de Comportamiento Humano en la Organización.

Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función, son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.

No ocurre de este modo con los objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que los mide.

Por ello, la evaluación de las competencias requiere un procedimiento más cuidadoso que la evaluación de los objetivos, ya que hay que tener en cuenta su subjetividad. Las competencias deben ser comportamientos habituales, no esporádicos. Son precisamente los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.

Podemos distinguir dos tipos fundamentales de competencias: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas.

Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado, suelen incluir conocimientos, habilidades y actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Después de veinte años en busca de la excelencia, muchas empresas se han convencido de que para cambiar una cultura no basta con credos y misiones, sino que es necesario cambiar los comportamientos de las personas clave.

Esas empresas van ahora en busca de un nuevo objetivo: el desarrollo de las competencias directivas. Cada vez son más los que están adoptando un sistema de dirección por competencias: ¿A qué responde este fenómeno? ¿Es una moda más o una exigencia de la empresa del nuevo siglo?

Todo parece indicar que los directivos son cada vez más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los subordinados (hoy llamados, con razón, colaboradores).

Así lo explica uno de los grandes entendidos de la dirección moderna de empresas, J. Pfeffer.

El éxito no procede de diseñar una buena estrategia, sino de su correcta implantación.

Esta capacidad de implantación depende en gran medida de la gente que compone la organización, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias, y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa.

En la literatura científica abundan listados de competencias. Cada organización debe decidir cuáles son aquellas que necesita desarrollar en sus directivos para conseguir sus fines específicos, sin olvidar dimensiones importantes, pero sin ahogar el sistema con demasiadas competencias.

Un número recomendable de competencias puede variar entre siete y doce.

El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la organización quiere promover y puede utilizarse, por tanto, como se debe utilizar como herramienta de cambio cultural.

La dirección por competencias consiste en dirigir desarrollando, en conseguir los “ques” sin descuidar los “comos”, en cambiar la mentalidad de jefe por la mentalidad de (entrenador o coach).<sup>188</sup>

Las organizaciones durante muchos años han buscado perfeccionar sus sistemas de trabajo, como en la elaboración de bienes y generación de servicios.

Todo ello se hace bajo la dirección de ejecutivos de alto nivel, los cuales deben tener una serie de cualidades que les permitan demostrar su contribución a la propia organización en términos de los resultados esperados.

Sin embargo no ha existido en el pasado y mucho menos en la actualidad un perfil ideal o adecuado para los directivos que trabajan en las organizaciones, que permita identificar en su persona un conjunto de cualidades mínimas para confiar en un desempeño más eficiente y seguro.

Por lo tanto, dado que las organizaciones, los ejecutivos, los colaboradores, los recursos y las circunstancias son diferentes, ha existido históricamente una gran necesidad para encontrar directivos que logren los objetivos organizacionales de la manera más productiva y racional.

Hoy en día, con el afán de encontrar ejecutivos actualizados que garanticen un trabajo talentoso y congruente con el uso de las técnicas y métodos modernos, se desarrolló un modelo que permite tener información mínima y fundamental, para establecer un perfil directivo que sirva como punto de partida para buscar como lograr un desempeño más exitoso; incluyendo la buena relación con sus colaboradores.

Se hace evidente que los ejecutivos de alto nivel deben tener conocimientos (saber) para demostrar su capacidad directiva, por otro lado, para las organizaciones, que son frías y muy objetivas para definir la claridad del trabajo de los ejecutivos, todos ellos deben dominar ciertas habilidades (hacer) que al demostrar su desarrollo de cada una de ellas llevan a la preferencia de las organizaciones a sentir que son de un gran valor.

---

<sup>188</sup> Cardona, Pablo. (2007), profesor adjunto del IESE en el Departamento de Comportamiento Humano en la Organización de la Universidad de Navarra en Barcelona, España, Definición tomada de su material del curso: Competencias Directivas.

Por lo anterior, todo ejecutivo de alto nivel puede saber y hacer muchas cosas, pero su desempeño integral depende también de sus actitudes (querer), por lo tanto las organizaciones no pueden perder de vista la importancia de la congruencia de su desempeño laboral, es así como se debe de visualizar la conducta directiva de manera lógica y congruente para actuar por lo tanto de manera racional.

La sumatoria de estas tres cualidades llevará a un ejecutivo de alto nivel a dar el mejor esfuerzo de él y lograr los mejores resultados para la organización, sin embargo el tomar en cuenta los éxitos y fracasos de otros ejecutivos se podrá ir construyendo un camino más sólido hacia el futuro directivo.

## 2.11 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

### 2.11.1 Instrumento: BIG FIVE LOCATOR

El instrumento Big Five Locator, (ver Anexo 5) es un formato de escalas de diferencial semántico que evalúa las 5 características o factores básicos de un perfil de personalidad (*Emotividad Negativa, Extroversión, Apertura, Adaptabilidad y Enfoque de Metas*), que se relacionan de acuerdo al comportamiento de trabajo de una persona.

Nos permite identificar 5 habilidades directivas: Inteligencia Emocional (No. 1), Relaciones Interpersonales (No 2), Reacción al Cambio (No 3), Flexibilidad (No. 4) y Enfoque de Metas (No. 5).

Estas habilidades serán evaluadas, utilizando el *instrumento*, el cual consta de 25 características de personalidad, con 5 niveles de aceptación, mismo que será aplicado a los altos ejecutivos en las instituciones seleccionadas, este instrumento es el que incluye el mayor número de habilidades directivas y podría ser considerado el más importante de los tres.

1.- Inteligencia Emocional (Emotividad Negativa y/o Estabilidad Emocional).- Grado en que es tranquilo, entusiasta y seguro, en vez de estar tenso, nervioso, deprimido, malhumorado o inseguro.

2.- Relaciones Interpersonales (Extroversión).- Grado en que el individuo es sociable, comunicativo, asertivo y en que se siente cómodo con las relaciones personales.

3.- Reacción al Cambio (Apertura).- Grado en que se presenta una amplia gama de intereses y sé es imaginativo, creativo sensible al arte y dispuesto a considerar ideas nuevas.

4.- Flexibilidad (Adaptabilidad o Afabilidad).- Grado en que se lleva bien con la gente, mostrándose bondadoso, cooperativo, condescendiente, comprensivo y digno de confianza.

5.- Enfoque de Metas (Escrupulosidad).- Grado en que una persona se centra en unas cuantas metas, de modo que se comporta de manera responsable, confiable, perseverante y orientada al logro.

A continuación pasamos al siguiente instrumento:

### 2.11.2 Instrumento: LIFO

El método de Lifo® se originó en 1967 como algo positivo y se estructuró esta herramienta para suplir el desarrollo de T-grupos y el entrenamiento de la sensibilidad en la organización. Estos anteriores métodos del grupo ayudaron a la gente a aprender cómo mejorarse estudiando otros comportamientos, los pensamientos y las sensaciones. Sin embargo, muchos participantes describieron al método como mal estructurado, muy personal y muy desconcertante para la gente que trabaja junta.

El instrumento fue desarrollado por Allan Katcher International, Inc<sup>189</sup> el resultado de su aplicación, lleva a los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones, a descubrir áreas de oportunidad para desarrollar su propia productividad y evitando algunos inconvenientes de sus excesos.

El instrumento Lifo (ver anexo 6) evalúa cuatro habilidades directivas: Estilo de Liderazgo (No. 6), Administración del Tiempo (No. 7), Trabajo en Equipo (No. 8), Trabajo Bajo Presión (No. 9) mismas que se muestran en la figura No. 4.

Estas habilidades serán evaluadas a través del *instrumento denominado LIFO*, el cual determina un comportamiento organizacional con un enfoque de administración de fuerzas. Es un cuestionario de 18 preguntas, cada una con cuatro opciones de respuesta, es el segundo en grado de importancia.

Respondiendo a estas preocupaciones, el Dr. Estuardo Atkins, con el Dr. Elías Porter como consultor, desarrolló la encuesta sobre Orientations® de la vida, basados en el trabajo de Erich Fromm, de Carl Rogers y Abraham Maslow.

Los principales trabajos de Erich Fromm fueron:<sup>190</sup>

Fromm hablaba del carácter social con muchas variaciones individuales debidas a influencias paternas específicas, definidas como un padre o un administrador, puede ser, según las inclinaciones de su ego: 1) padres críticos o administradores críticos, 2) padres educadores o administradores educadores y 3) padres adultos o administradores adultos.

<sup>189</sup> Katcher Allan Dr. (2004) [www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm](http://www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm).

<sup>190</sup> Velázquez Mastretta, Gustavo (1996). *Humanismo en la Administración II*, México: ECAFSA.

El primer concepto se refiere a un padre autoritario, que impone, es despectivo y quien siempre está a favor de la jerarquía; el segundo concepto se refiere a un padre afable, simpático y cariñoso, quien toma como propios los problemas de los demás y el tercer concepto de padre adulto, es tranquilo, confiado, racional y seguro, quien tiene mente abierta, cuestiona y se interesa por la gente.

Ningún estado del ego es bueno o malo. Los patrones de conducta de cada una de las reacciones pueden ser positivos en el sentido de tener resultados saludables, útiles y efectivos, para las reacciones paternas o el trabajo o negativos en el sentido de tener resultados nada sanos, destructivos o perjudiciales.

Las investigaciones desarrolladas por Carl Rogers se relacionan con la personalidad (conjunto de características biológicas, psicológicas y sociales de las personas que determinan su conducta en el medio ambiente), los estableció a través de un enfoque de sí mismo, haciendo énfasis en el medio ambiente; y sus ideas principales se relacionan con el estudio de todos los aspectos (perceptor, conceptual y de la actitud) del autoconcepto (percepción propia de sí mismo) de una persona, a quien se le puede entender y aún predecir su conducta.

La teoría de Abraham Maslow habla sobre la jerarquía de necesidades; la cual ha gozado de amplia aceptación en las escuelas y en los escritos conductistas y humanistas de las ciencias sociales.

La teoría de Maslow subraya dos premisas fundamentales: 1) el hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya posee, sólo las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta y 2) las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia, una vez satisfecha esta necesidad, surge otra que exige satisfacción; éstas se clasifican en fisiológicas, seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

Finalmente se han desarrollado diferentes modelos para explicar la relación entre la personalidad humana y la organización formal.

El entrenamiento de Lifo® se centra en fuerzas, sobre líderes, equipos e individuos y comienza identificando la orientación básica de cada persona a la vida y al trabajo.

De acuerdo con esta información, las estrategias que se aprenden para la mayor productividad personal, la influencia creciente con la gente dominante y un trabajo en equipo más eficaz.

Los resultados de esta prueba muestran sus preferencias y orientaciones al ocuparse de situaciones de rutina y frente a stress.

Una característica esencial es la conexión directa que los ejecutivos pueden hacer entre su función, tarea, situación de trabajo, problemas de trabajo y cooperación con sus colaboradores.

Esto significa que la llave para el cambio y la distribución de tareas en la organización, los procedimientos de trabajo y la toma de decisiones se pueden hacer rápidamente y con eficacia.

Este instrumento evalúa el comportamiento personal y profesional de los ejecutivos en condiciones normales de trabajo y de presión, como lo son: estilo de liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y administración del tiempo.<sup>191</sup>

El instrumento consta de 18 variables de la personalidad en la escala de 1 a 30 que se distribuyen a lo largo de la hoja de respuestas y en la que se grafica al final del resultado.

**Figura No. 4 Fortalezas del Instrumento LIFO**



<sup>191</sup> Katcher Allan Dr. (2004). [www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm](http://www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm).

### 2.11.3 Instrumento: THOMAS KILMANN

La última habilidad de análisis es: Negociación (No. 10), evaluada a través del *instrumento denominado Thomas Kilmann*<sup>192</sup> (**ver Anexo No. 7**), el cual se integra de cinco tipos de Estilos de Negociación de Manejo de Conflictos (competencia, colaboración, compromiso, evasión y cesión). El alto ejecutivo contestará 30 preguntas sobre diferentes situaciones de conflicto y cómo respondería usualmente a cada una de ellas. En tales situaciones, es posible describir la conducta de una persona según dos dimensiones básicas:

**1.- Determinación:** La medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses, y

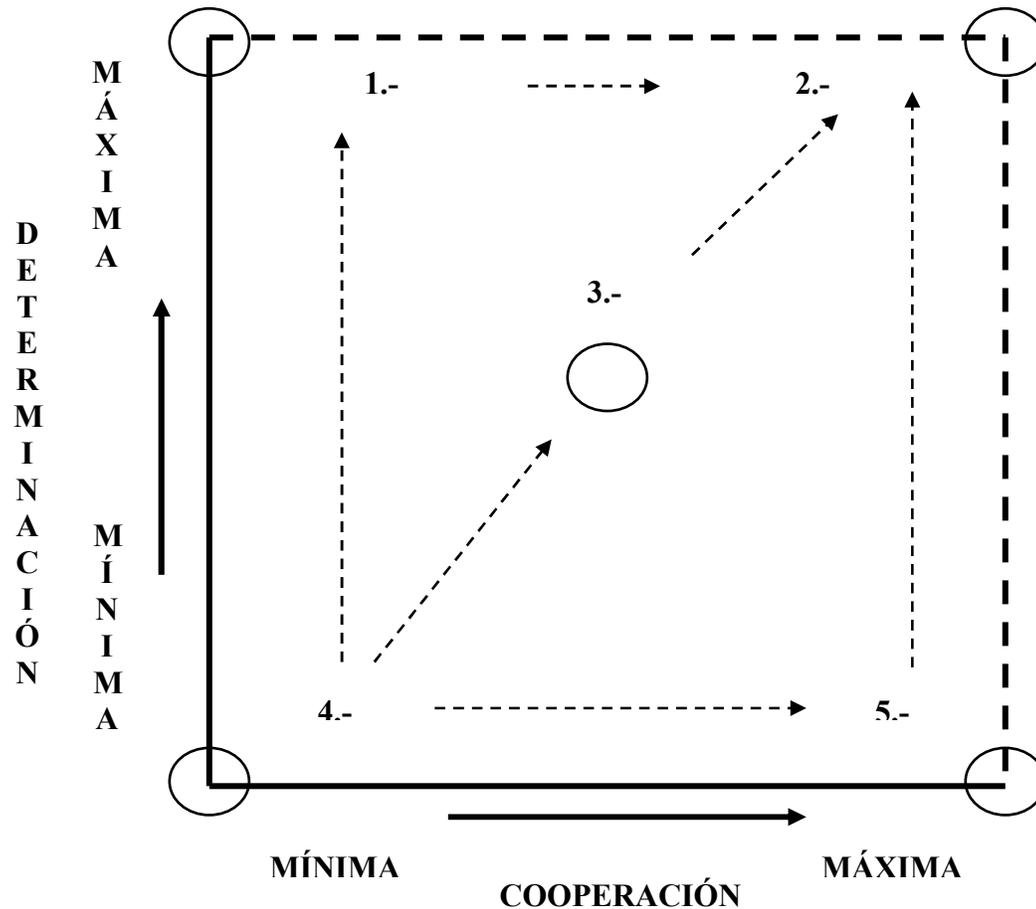
**2.- Cooperación:** La medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir métodos específicos de manejar conflictos. Estos cinco estilos de negociación de manejo de conflictos se muestran en la figura número 5.

---

<sup>192</sup> Kenneth, Thomas, (1976) Conflict and Conflict Management incluido en The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Editado por Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally).

Figura No. 5 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN DE MANEJO DE CONFLICTOS



La interpretación de los resultados, nos indica que todos podemos utilizar los cinco Estilos de Negociación de Manejo de Conflictos, pero que ninguna persona se caracteriza por utilizar exclusivamente un solo modo de negociar un conflicto.

Sin embargo, todo individuo emplea algunos modos mejor que otros y por lo tanto tiende a usarlos más, ya sea por su personalidad o por costumbre.

El "Instrumento Thomas-Kilmann de Estilos de Negociación de Manejo de Conflictos", es un cuestionario diseñado para evaluar la conducta de un individuo en situaciones de conflicto.

El perfil de resultados de este instrumento, es el que indica el repertorio de habilidades personales directivas para el Estilo de Negociación en el Manejo de Conflictos que un ejecutivo de alto nivel, como individuo, emplea en las situaciones de conflicto que enfrenta.

Los cinco Estilos de Negociación en el Manejo de Conflictos, están representados por las cinco columnas encabezadas por los siguientes conceptos que a continuación se mencionan y que posteriormente terminado su llenado en el formato se evalúan y analizan: “Competencia”, “Colaboración”, “Compromiso”, “Evasión” y “Cesión”.

En la columna correspondiente a cada Estilo de Negociación de Manejo de Conflictos, se encuentra el rango de resultados posibles para ese estilo, desde 0 (que corresponde a muy bajo uso), hasta 12 (correspondiente a muy alto uso). Señala su resultado en cada uno de los cinco estilos encerrándolo con un círculo.

Cada resultado posible estará graficado en relación a las respuestas que obtenga cada uno de los ejecutivos que contestarán el “*Instrumento Thomas-Kilmann de Estilos de Negociación de Manejo de Conflictos*”.

Dentro del formato las líneas horizontales representan percentiles, es decir, el porcentaje de personas que obtuvieron un resultado menor o igual que un número dado. Si por ejemplo, el resultado en “Competencia” fuera un número por encima de la línea sombreada “80%” significa que el ejecutivo de alto nivel obtuvo un resultado superior al del 80% de las personas que tomaron el “*Instrumento Thomas-Kilmann de Estilos de Negociación de Manejo de Conflictos*”, es decir, que el ejecutivo está entre el 20% superior en competencia.

En cada estilo, las líneas dobles correspondientes a los percentiles 25 y 75 definen una franja que contiene el 50% central de los resultados. Fuera de esta banda quedan el 25% superior y el 25% inferior.

En general, si un resultado en un estilo dado cae dentro del 50% central, el uso que se hace de ese estilo es próximo al promedio. Si su resultado se encuentra fuera de esa franja central significa que el uso del estilo en cuestión es superior o inferior al de la mayoría de las personas que muestrearon el instrumento.

Es indispensable tener presente que la existencia de resultados extremos no es necesariamente indeseable ya que su situación específica puede requerir una utilización alta o baja de un estilo de negociación de manejo de conflictos.

#### **a) Conceptualización de los Estilos de Negociación de Manejo de Conflictos:**

En la **Competencia**, hay determinación pero no cooperación: el individuo procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los del otro. Éste es un modo orientado hacia el poder, en el que para imponer la posición propia se emplea cualquier medio que parezca apropiado, ya sea la capacidad para discutir, la jerarquía o sanciones económicas.

Competir puede significar defender los derechos propios, sostener una posición que se cree correcta o simplemente tratar de ganar.

En la **Cesión**, a la inversa que en la competencia, no hay determinación, pero sí cooperación. Al ceder, un individuo deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de otra persona. En este modo hay un elemento de autosacrificio. La cesión puede tomar la forma de generosidad o altruismo, obedecer las órdenes de otro cuando se preferiría no hacerlo o someterse al punto de vista ajeno.

En la **Evasión**, no se ejerce ni la determinación ni la cooperación. El individuo no persigue en principio ni sus intereses ni los del otro. No resuelven el conflicto. La evasión puede asumir la forma de soslayar diplomáticamente un tema o postergarlo o simplemente evitar una situación amenazadora.

En la **Colaboración**, requiere determinación y cooperación; es el opuesto de la evasión. Colaborar implica el intento de trabajar con el otro para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos. Supone analizar un tema para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que responda a los requerimientos de ambos.

La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer el punto de vista del otro, resolver una situación que de otro modo los haría competir por un recurso, o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

El **Compromiso**, es intermedio en determinación y cooperación. El objetivo es encontrar una solución expeditiva y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Cae en un terreno intermedio entre la competencia y la cesión. Quien busca un compromiso otorga más que quien compite pero menos que el que cede.

Paralelamente, buscar un compromiso implica encarar un tema más directamente que si se lo elude, pero no analizarlo tan profundamente como lo requiere la colaboración, esta conducta puede significar “partir la diferencia”, intercambiar concesiones o intentar una rápida solución intermedia.

Para finalizar, como pudimos observar, en este capítulo se hace un vínculo entre el marco referencial manifestado en el primer capítulo con un conjunto de teorías que cronológicamente han expresado de alguna forma un interés por los directivos, el comportamiento organizacional y las habilidades directivas.

Para terminar, es importante resaltar que la conjunción de los tres instrumentos mencionados, que evalúan las 10 habilidades directivas deseables que deben tener los ejecutivos de alto nivel en las instituciones de educación superior, permite proponer un Modelo de Competencias Directivas, adaptable a las mismas necesidades del ámbito educativo a nivel nacional, sin embargo son experiencias que se empiezan a vivir en México y no se conocen experiencias anteriores que permitan asegurar que hayan validaciones de los instrumentos utilizados.

---

## **CAPÍTULO III DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **3.1 PREÁMBULO**

Cuando una investigación ha llegado hasta estas alturas de su desarrollo, es precisamente cuando se necesita ser muy preciso en sus apreciaciones, procurando ser lo más objetivo posible en el análisis de los resultados para lograr una interpretación correcta y asertiva.

De estos resultados se pueden desprender muchas consideraciones con relación a lo planteado en la problemática, así como para llegar a la comprobación o no de la hipótesis que dio origen a la investigación y, por supuesto, también conocer si se lograron los objetivos establecidos.

Se debe tener toda la información de manera clara y precisa, de preferencia ya condensada en datos que han pasado por filtros estadísticos y que permitan en las deducciones, conocer su adecuado significado.

Toda la información requiere ser precedida de una tabulación completa de datos, procurando no haber dejado ningún contenido importante en el camino, ni mucho menos olvidar incluir todo lo necesario para hacer la interpretación esperada.

Esta parte del trabajo, que corresponde a la tabulación, descripción, análisis e interpretación de resultados servirá básicamente para fundamentar esta investigación cuantitativamente y dejar satisfechos muchos aspectos que en el pasado requerían de hacer un estudio más profundo del comportamiento directivo en las organizaciones.

Sin embargo, haciendo una suposición a priori de los resultados obtenidos, se pretende asegurar que hay muchas cosas que se quedan en el tintero sin ser suficiente la información de esta investigación para satisfacer muchas interrogantes que siguen pendientes de contestarse en el mundo de los ejecutivos de alto nivel.

Por otra parte, lo que se logra en este momento histórico de la investigación, es un avance importante muy positivo y halagador para abrir muchas otras posibilidades de seguir haciendo investigaciones con este tema y complementar lo aquí determinado.

Sin dejar de reconocer lo que se hizo en este trabajo, con sus oportunidades y limitaciones, motiva aún así en el autor de esta investigación un sin número de deseos de hacer cosas diferentes con lo aquí logrado, pensando en el mundo de las organizaciones, de la administración moderna, de las exigencias en habilidades directivas, de las competencias de los ejecutivos de alto nivel y particularmente en las instituciones de educación superior del país que tanto lo necesitan para su crecimiento y desarrollo.

A continuación se presenta la tabulación de resultados obtenidos de las habilidades directivas por cada nivel directivo:

## **3.2 TABULACIÓN DE RESULTADOS DE HABILIDADES DIRECTIVAS POR NIVEL DIRECTIVO**

### **3.2.1 Clasificación de Directivos Evaluados**

Se ordenaron los datos obtenidos y se clasificaron los ejecutivos evaluados por nivel al azar, no importando la institución que representaban y tomando en consideración el siguiente criterio de agrupación:

#### **a) Directores:**

Grupo No. 1  
Grupo No. 2  
Grupo No. 3

Cada grupo tenía 6 Ejecutivos de Alto Nivel, **haciendo un subtotal de 18.**

#### **b) Coordinadores:**

Grupo No. 1  
Grupo No. 2  
Grupo No. 3

Cada grupo tenía 8 Ejecutivos de Alto Nivel, **haciendo un subtotal de 24.**

#### **c) Jefes:**

Grupo No. 1  
Grupo No. 2  
Grupo No. 3

Cada grupo tenía 10 Ejecutivos de Alto Nivel, **haciendo un subtotal de 30.**

El total de ejecutivos evaluados en los tres grupos fue de 72.

### **3.2.2 Graficación de Resultados Obtenidos**

Los resultados conjuntos que en las gráficas se muestran, fueron obtenidos después de clasificarlos grupalmente de conformidad con las necesidades de la investigación (directores, coordinadores y jefes), han sido graficados y se derivan de

haber aplicado los tres instrumentos de evaluación a cada uno de los Ejecutivos de Alto Nivel en las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F.

En cada una de las 72 gráficas que a continuación se presentan, se puede apreciar el nivel de efectividad de cada uno de los ejecutivos de alto nivel, identificando al final de cada barra el resultado total obtenido por cada una de las diez habilidades evaluadas.

El total de las gráficas nos permite identificar visualmente de manera fácil los mejores ejecutivos evaluados.

Cada una de las gráficas consta de la siguiente información:

- a) Título grupal de identificación por cada nivel directivo.
- b) Número de directivo del grupo.
- c) Iniciales del directivo evaluado.
- d) Resumen gráfico de las 10 habilidades evaluadas.
- e) Clasificación del nivel de perfil alcanzado.
- f) Nombre de las 10 habilidades directivas.
- g) Resultado del nivel de efectividad alcanzado.

En la clasificación de los tres grupos directivos (por nivel e institución), se identifican cuantitativamente sus fortalezas (mejores habilidades) y sus debilidades (menores habilidades) por el resultado más alto o más bajo obtenido y que refleja su nivel de efectividad.

El promedio individual (grupal y general), siempre será su nivel de efectividad, de conformidad con los Criterios de Efectividad Directiva establecidos en el capítulo uno (ver tabla No 1, Pág. 15).

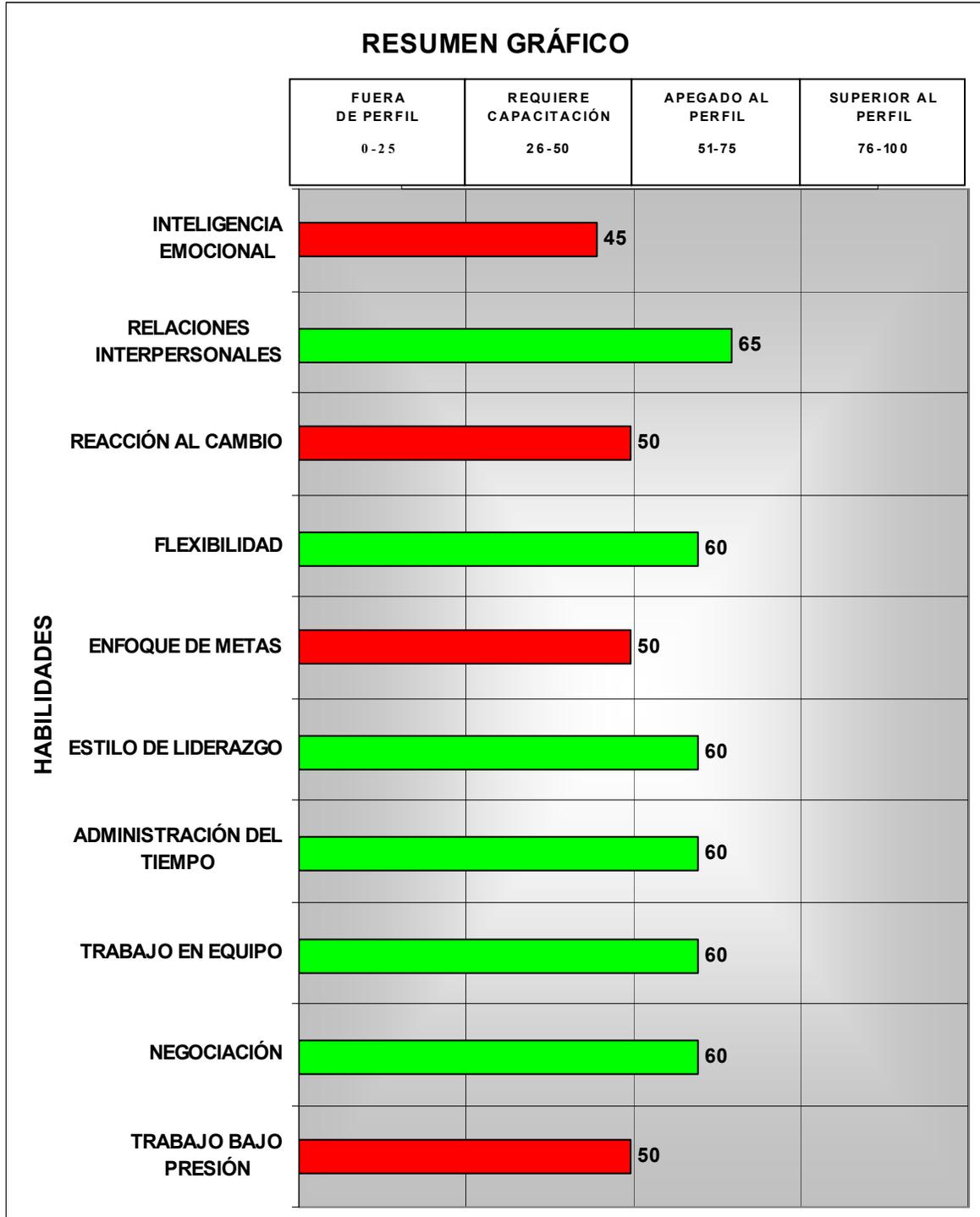
Para el mejor entendimiento de la graficación de resultados individuales, se realizó la unificación cuantitativa de los resultados de los tres instrumentos aplicados (Big Five Locator, Kilmann y Lifo), a los ejecutivos de alto nivel y se obtuvo una sola gráfica individual.

A continuación se despliegan las 72 gráficas individuales y posteriormente su tabulación de los resultados de cada una de las habilidades directivas y su nivel de efectividad de los ejecutivos de alto nivel evaluados.

Cabe mencionar que las respuestas de los instrumentos están asociadas al nivel de desarrollo de las habilidades directivas de los ejecutivos de alto nivel, estas se pueden obtener del Manual de Interpretación de los propios instrumentos, de aquí se desprenden las graficas que a continuación se presentan.

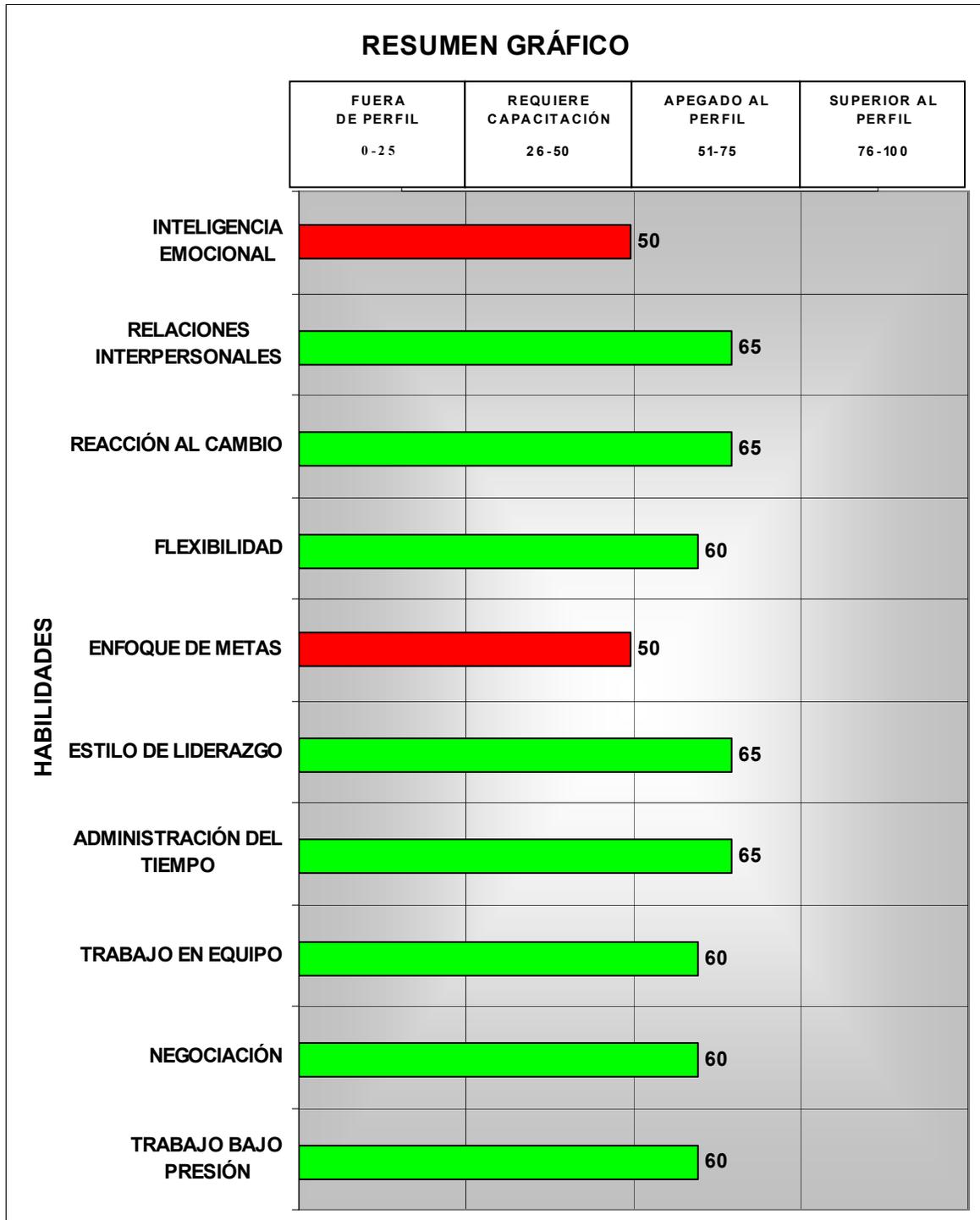
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES

### No. 1 RC



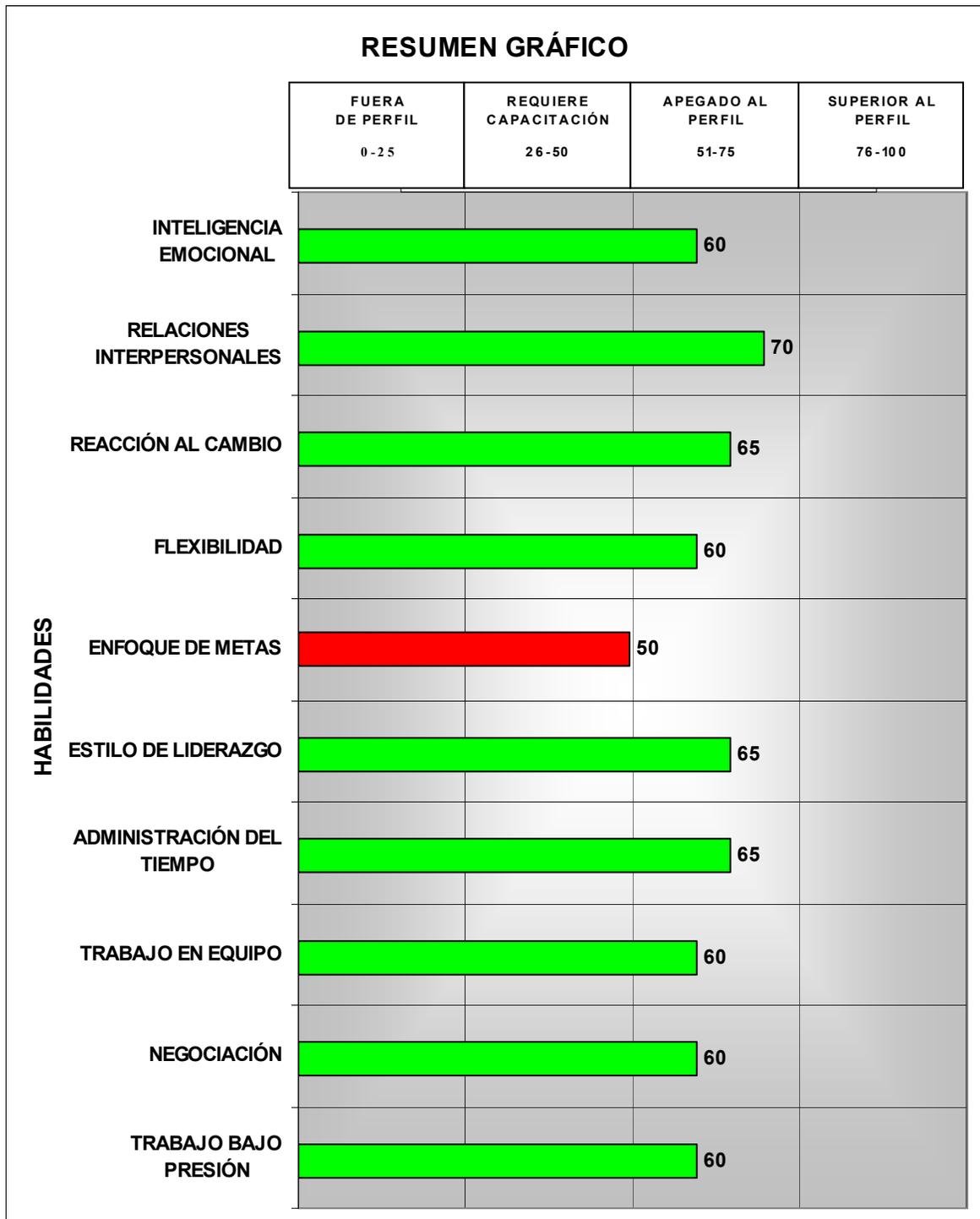
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES

### No. 2 MM



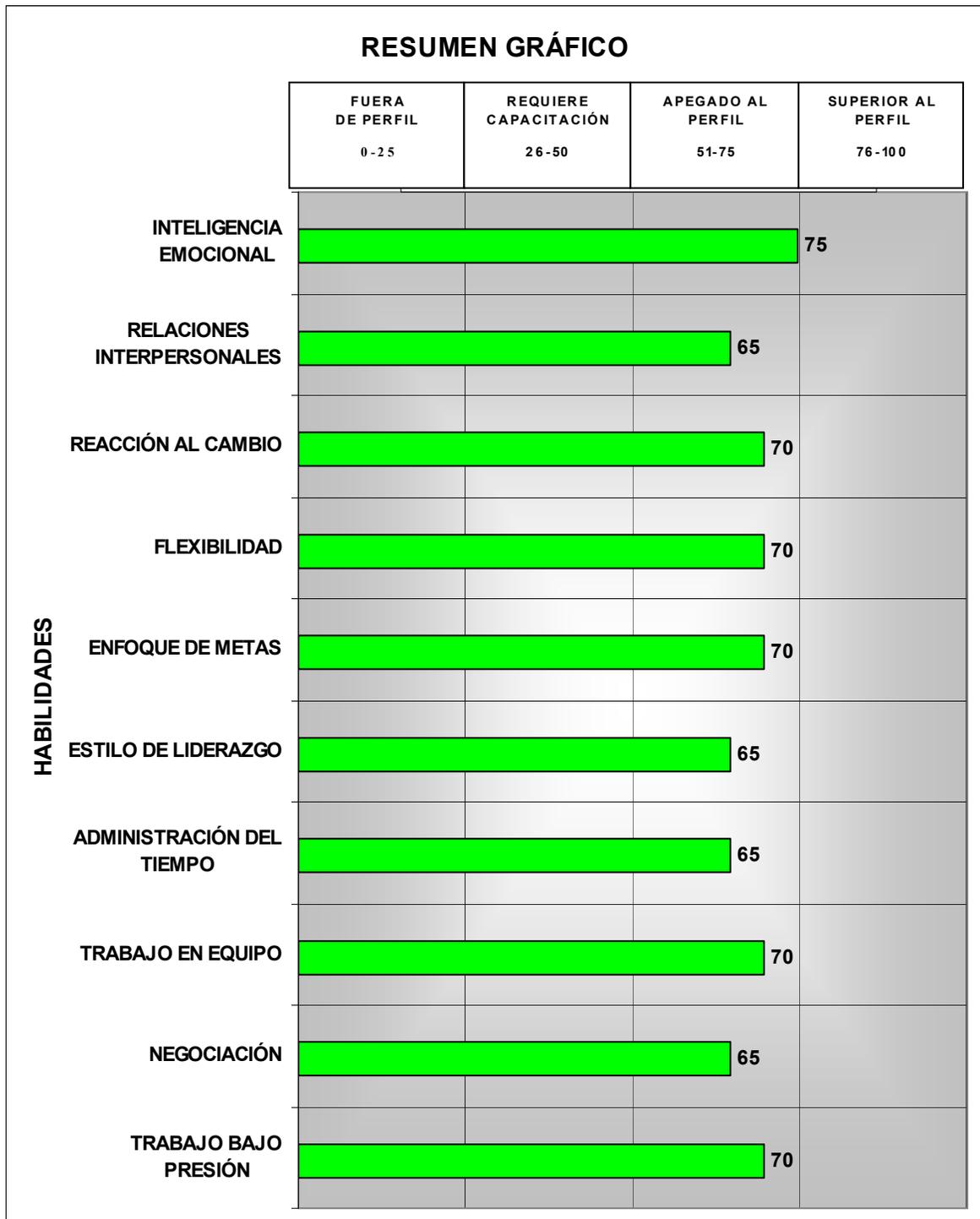
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES**

**No. 3 JL**



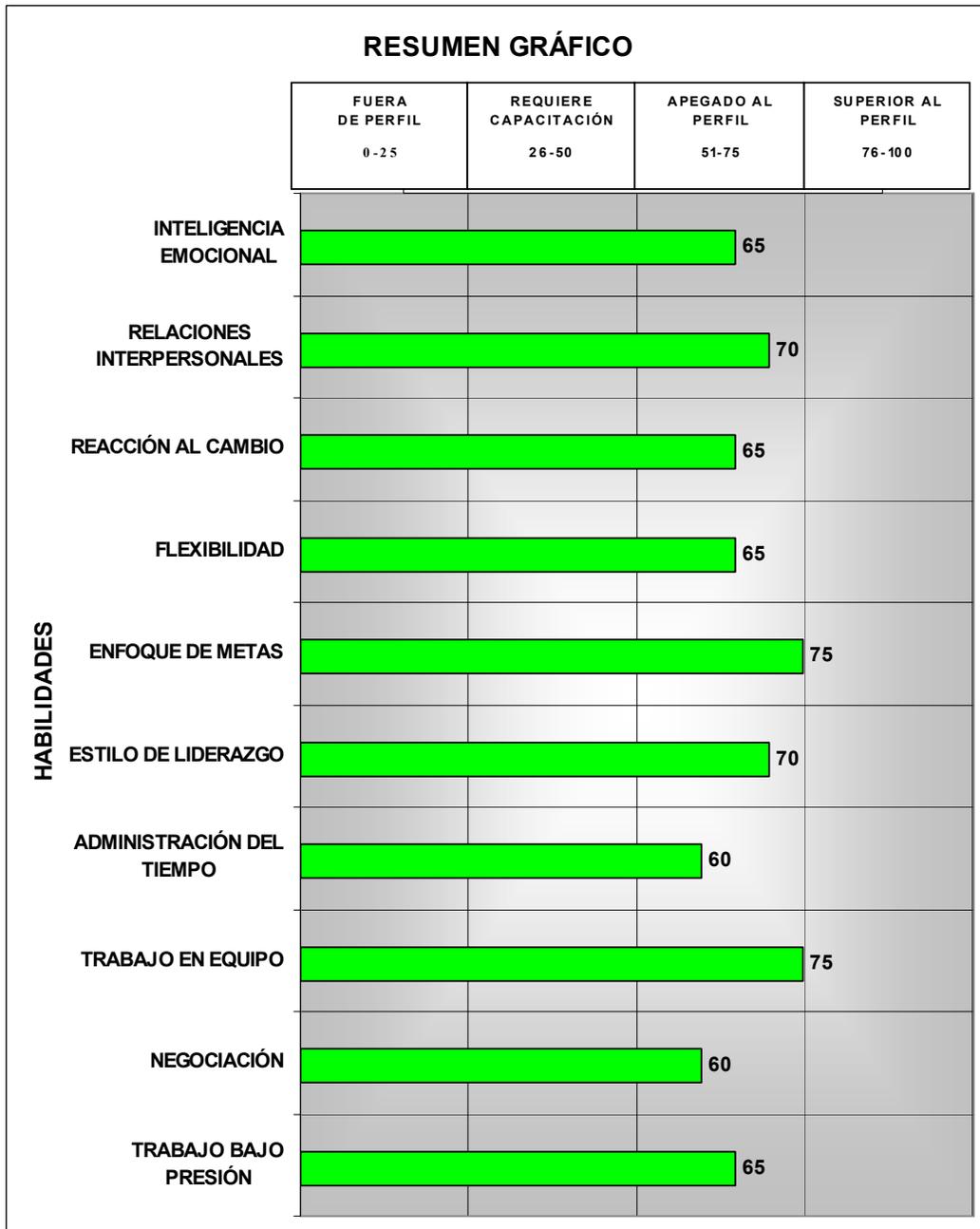
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES**

**No. 4 NV**



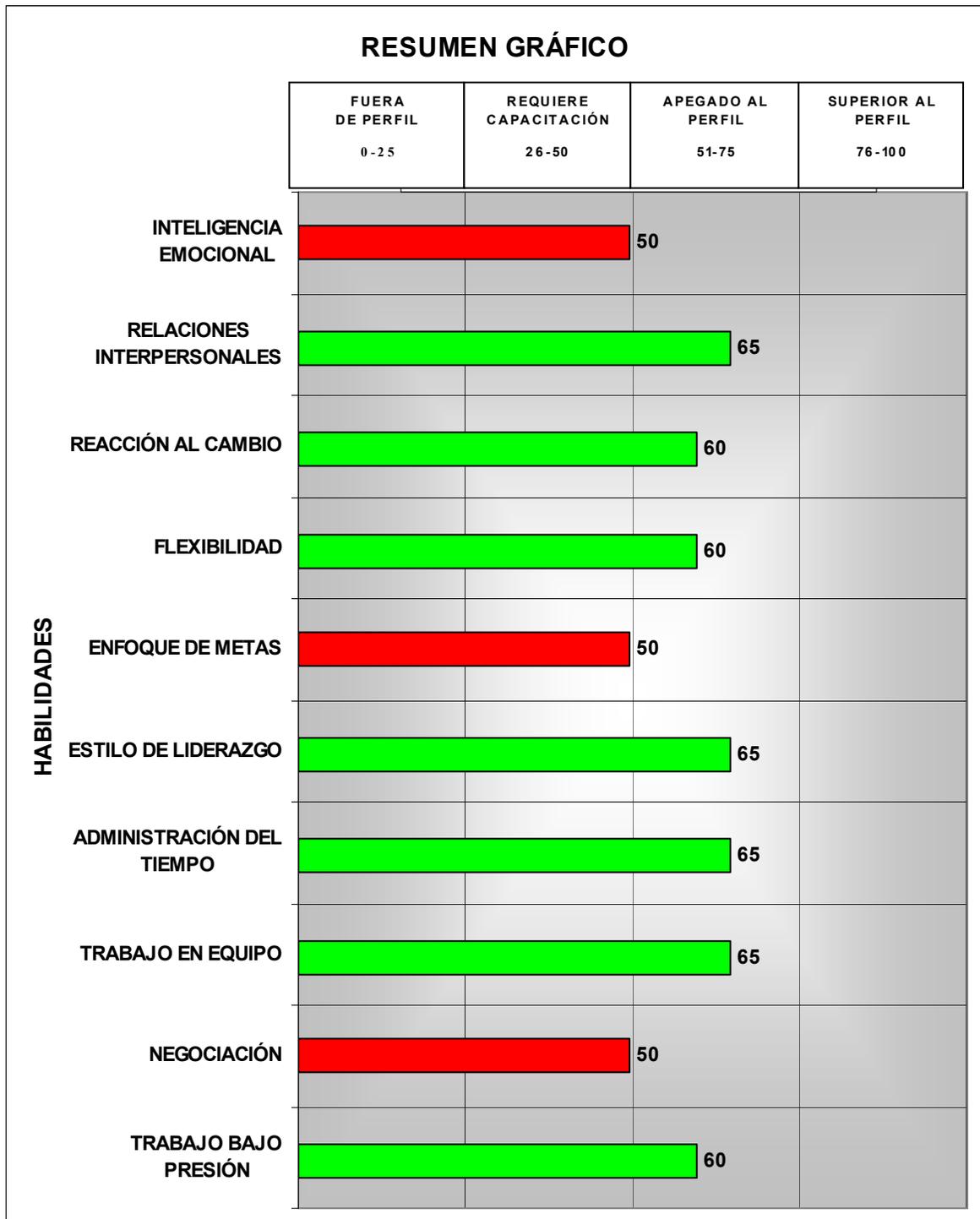
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES**

**No. 5 GZ**



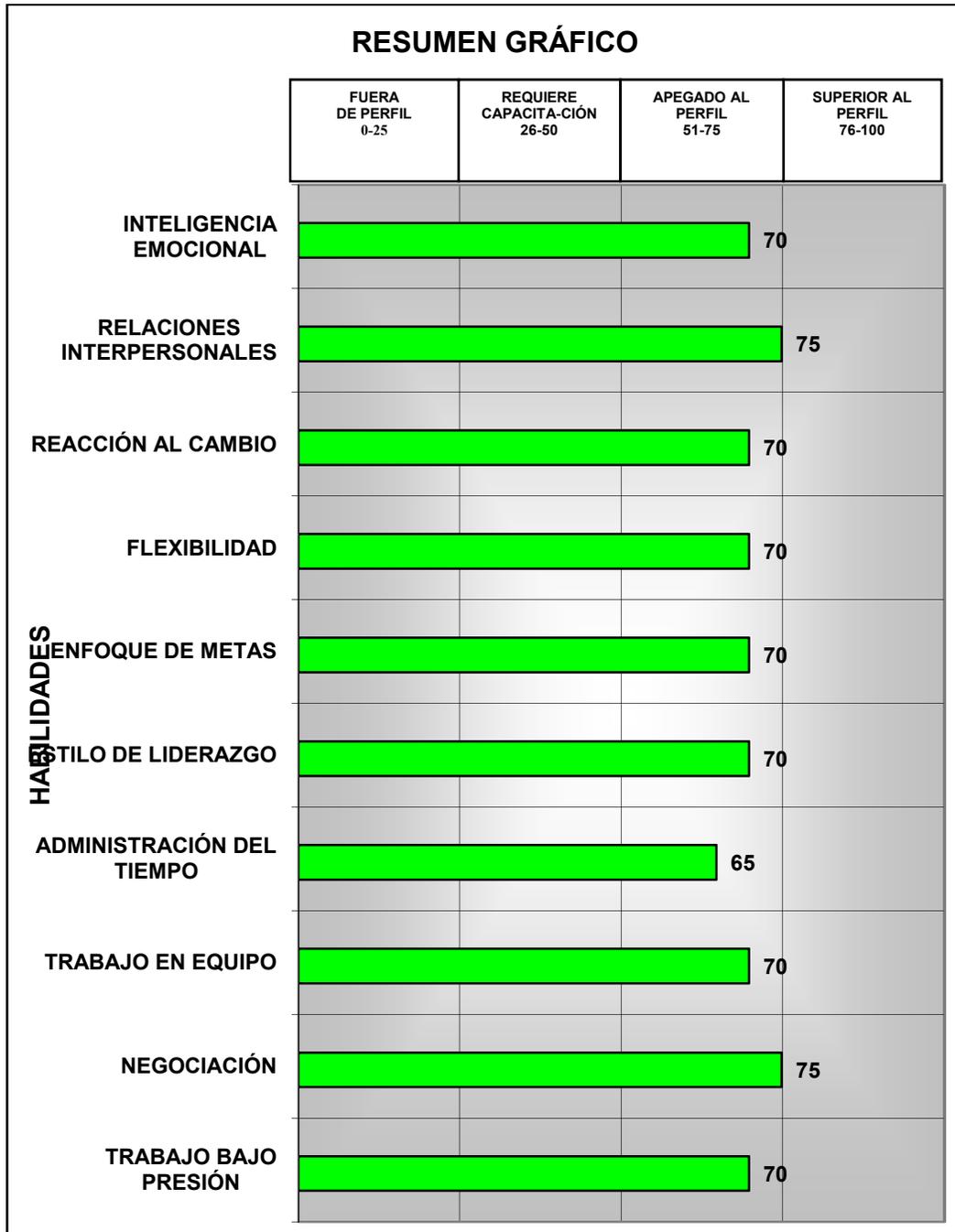
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES**

**No. 6 GV**



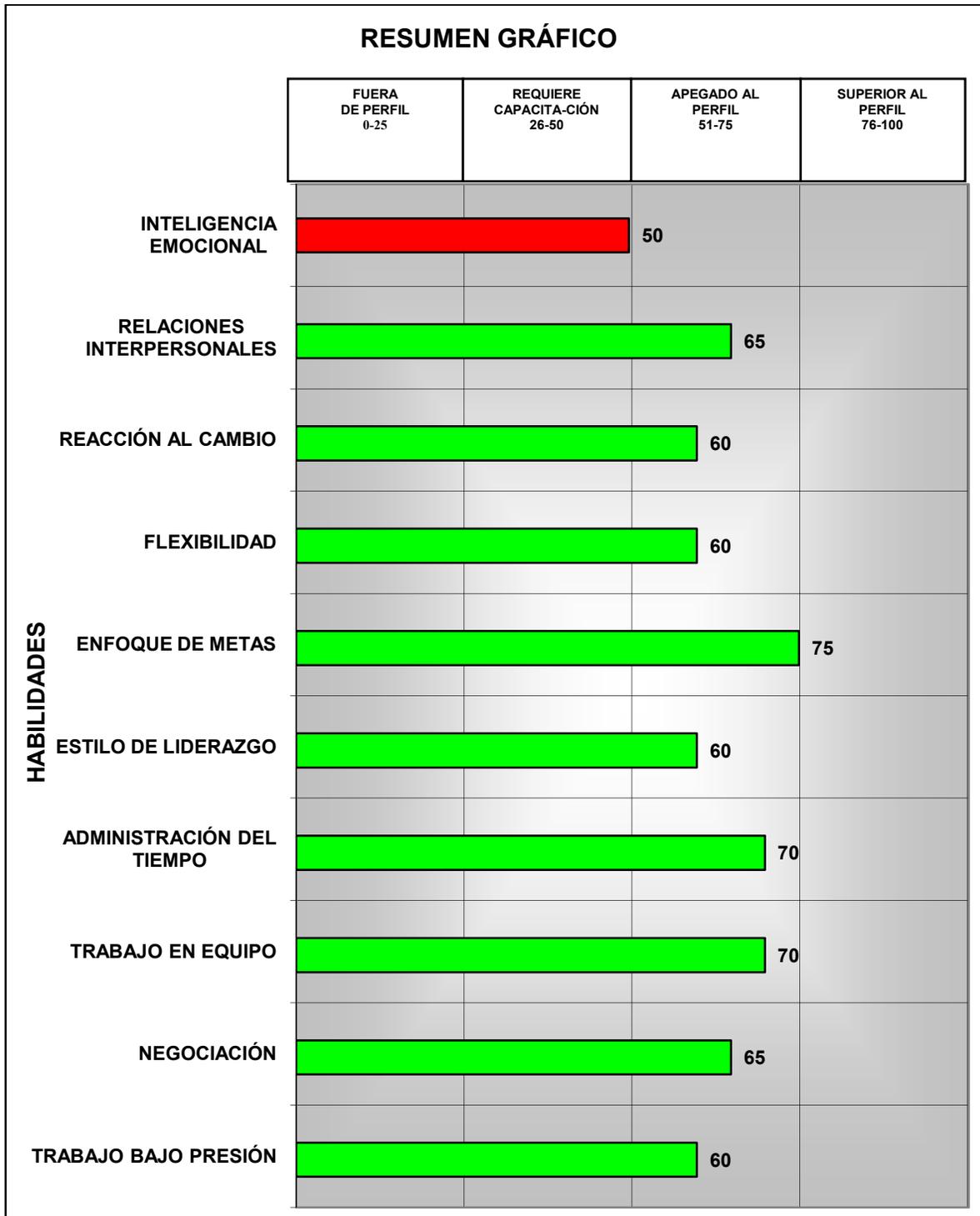
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES**

**No. 7 AP**



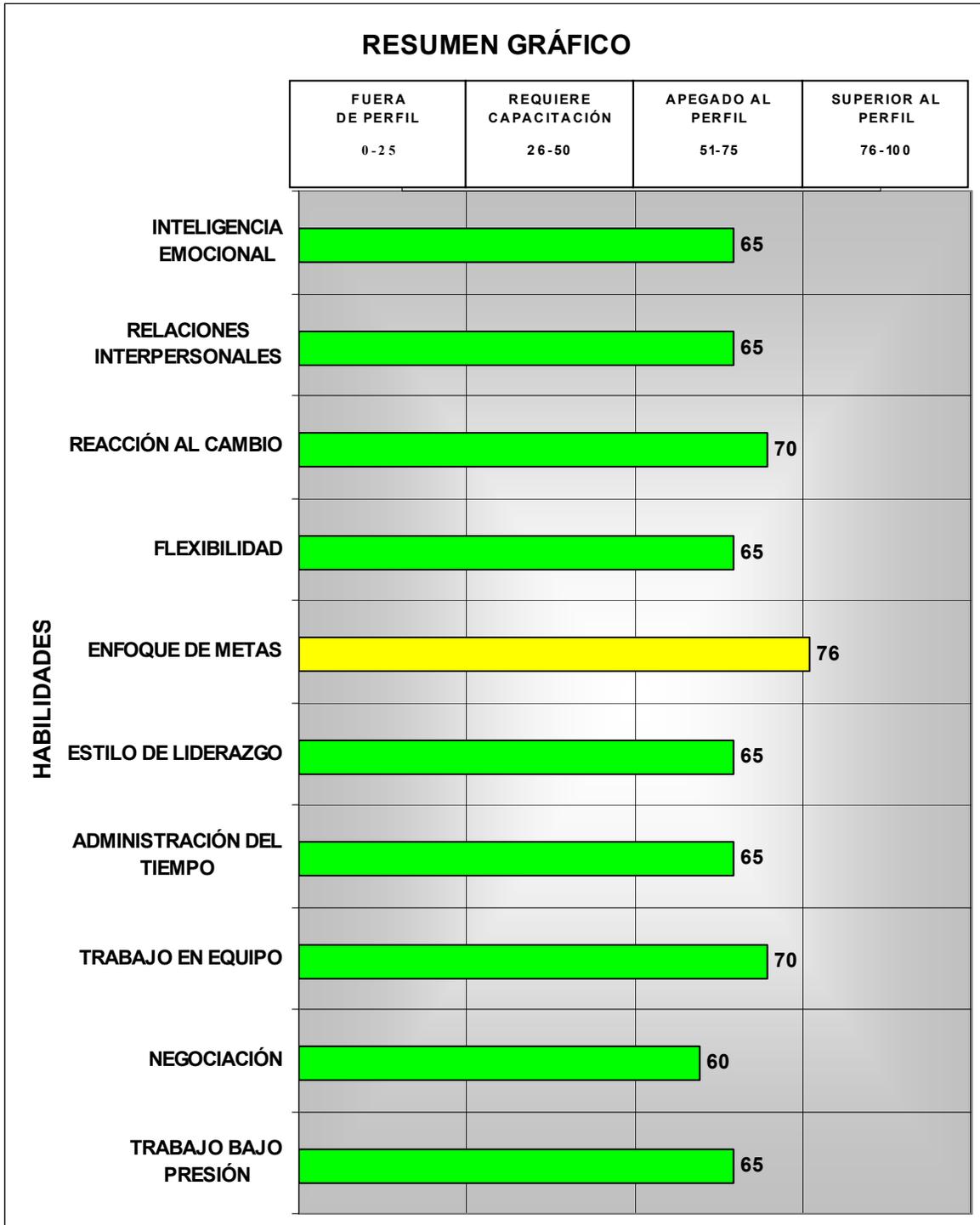
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES

### No. 8 GL



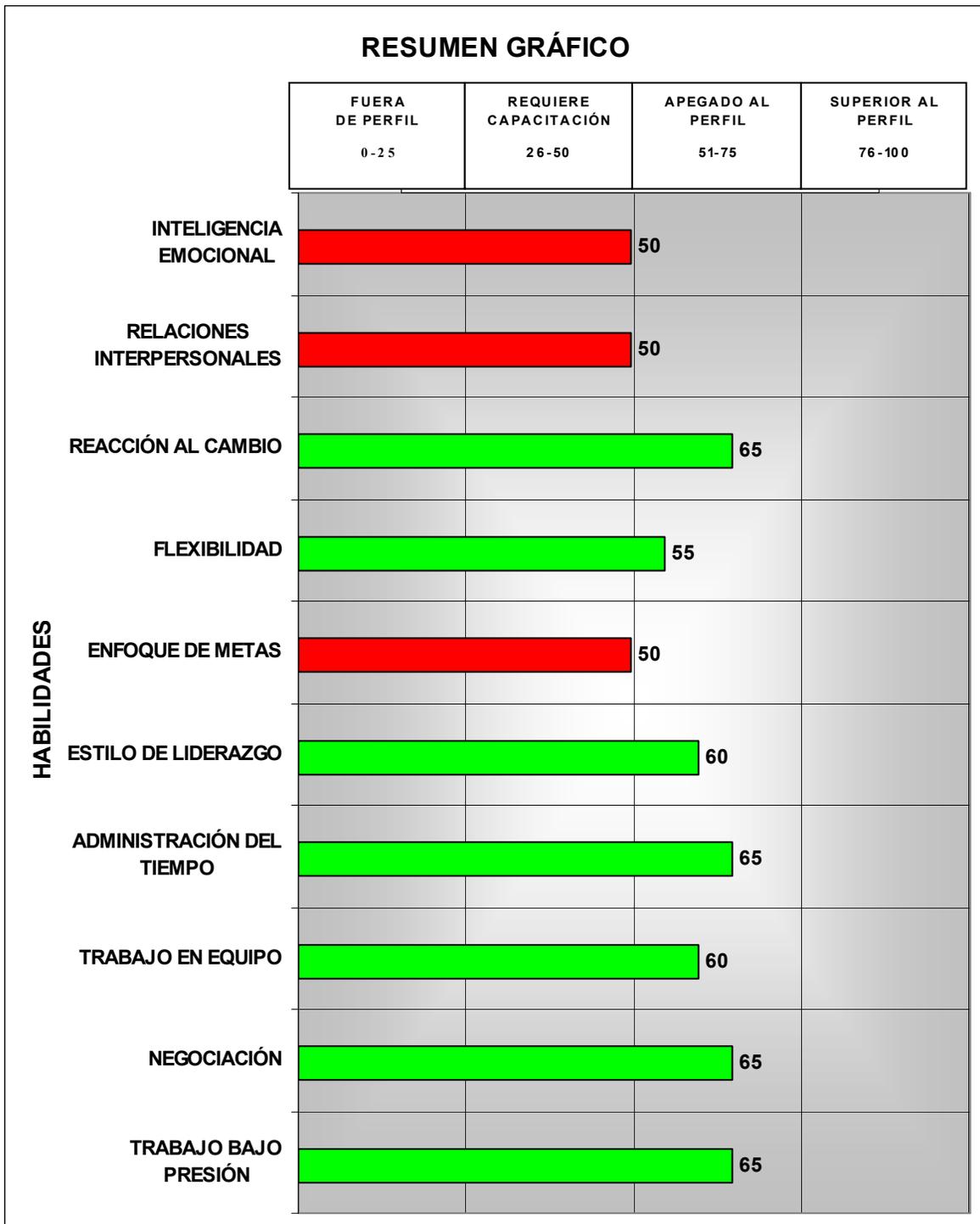
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES

### No. 9 FA



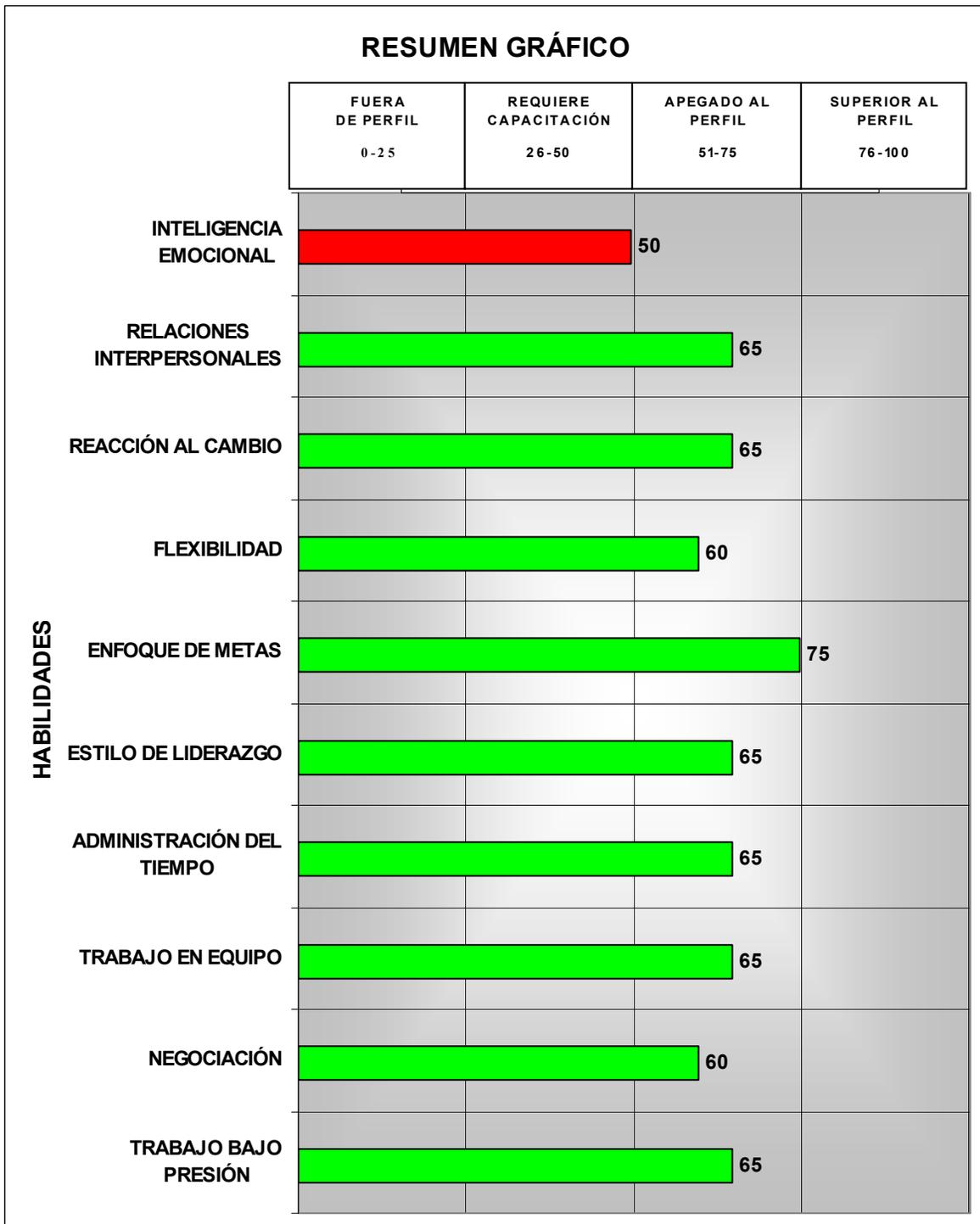
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES**

**No. 10 DB**



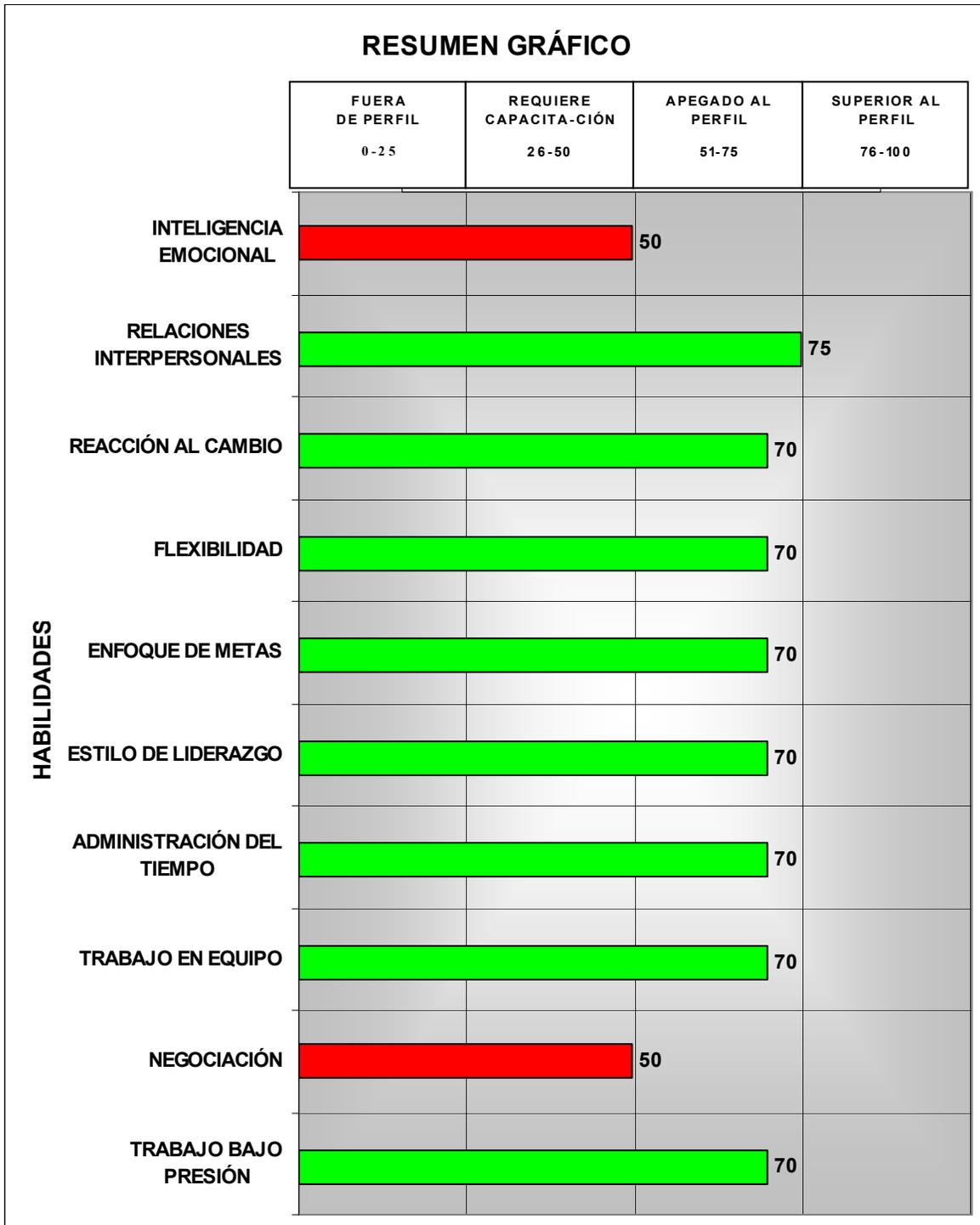
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES**

**No. 11 CD**



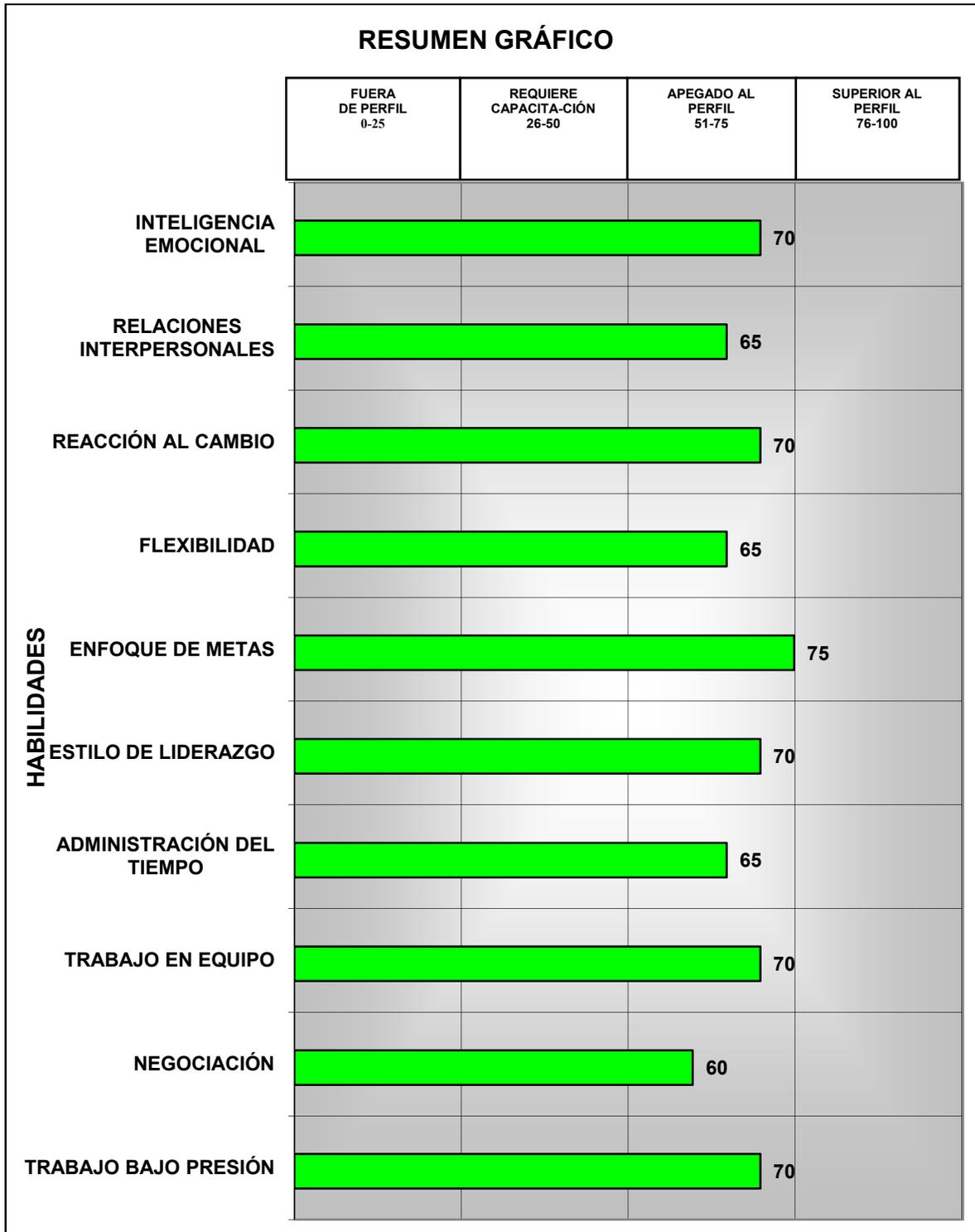
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES

### No. 12 AG



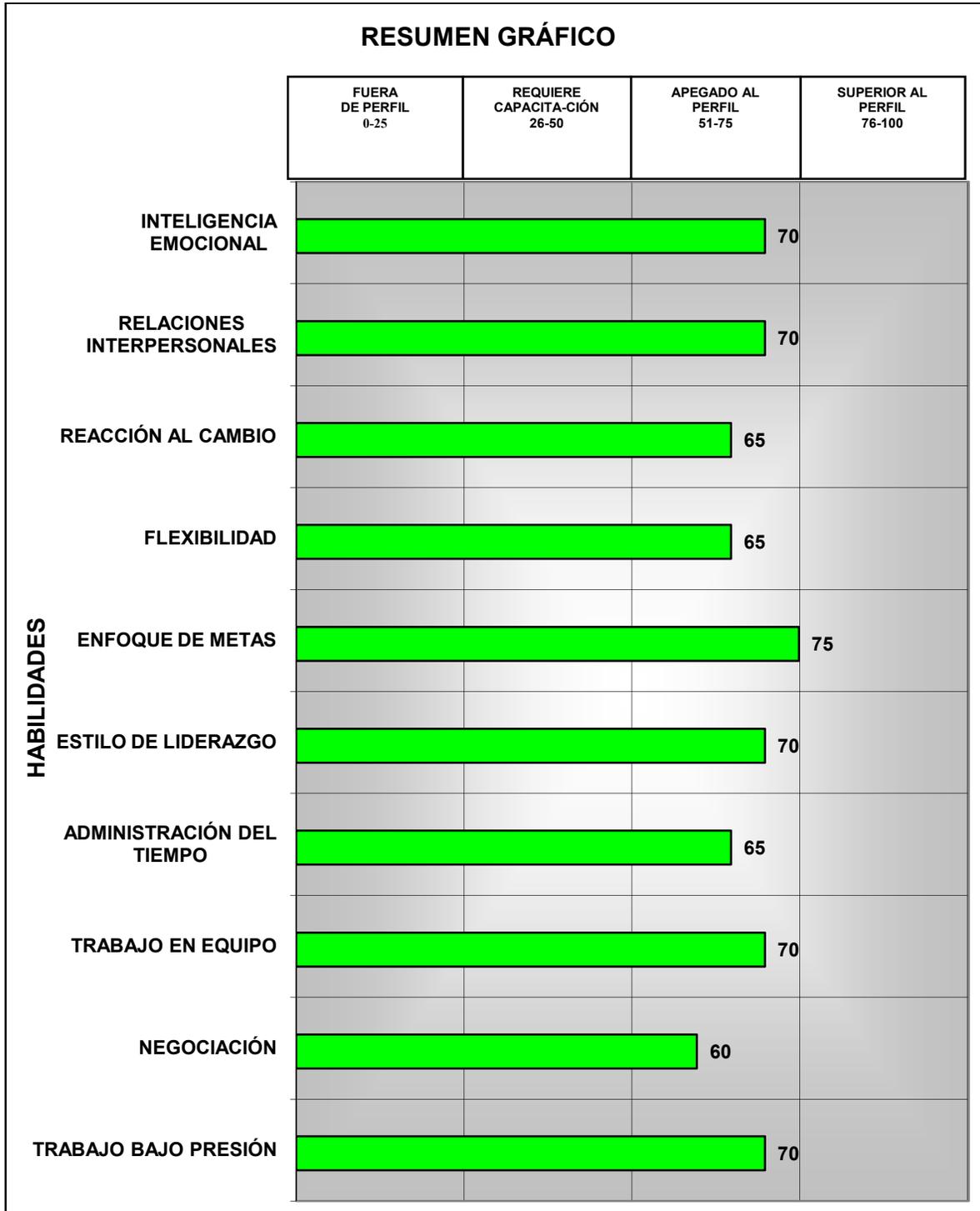
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES**

**No. 13 BC**



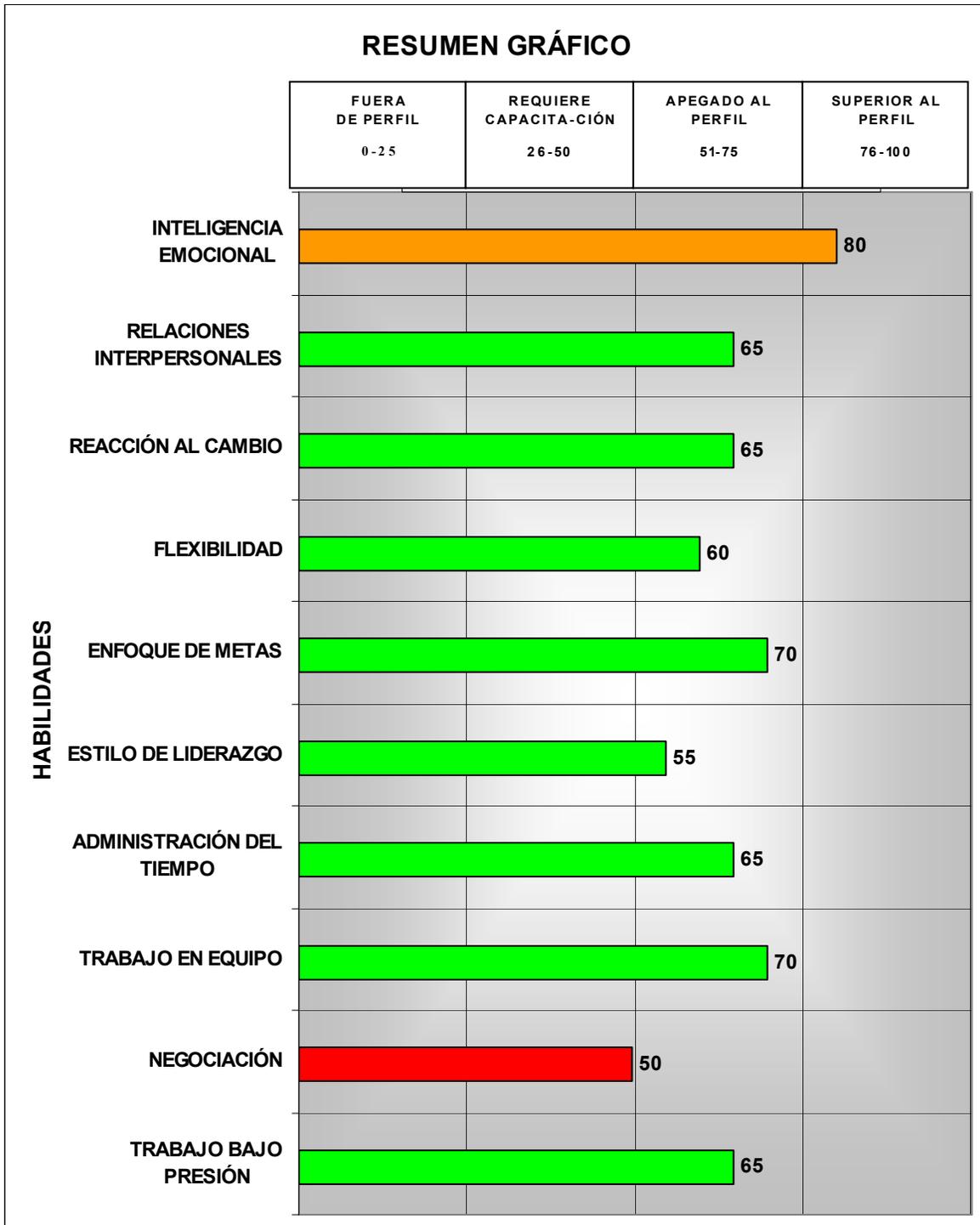
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES

### No. 14 BI



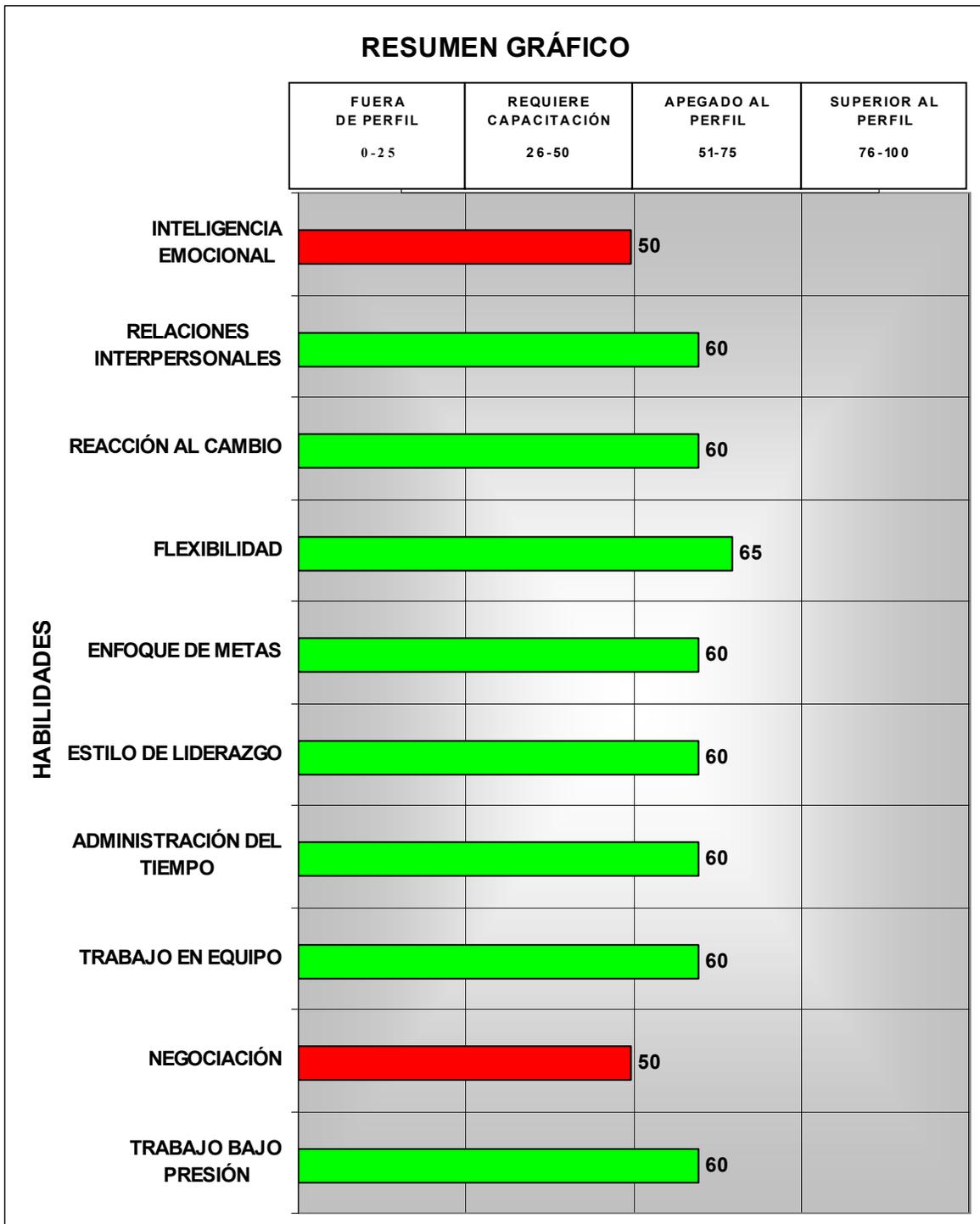
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES

### No. 15 AE



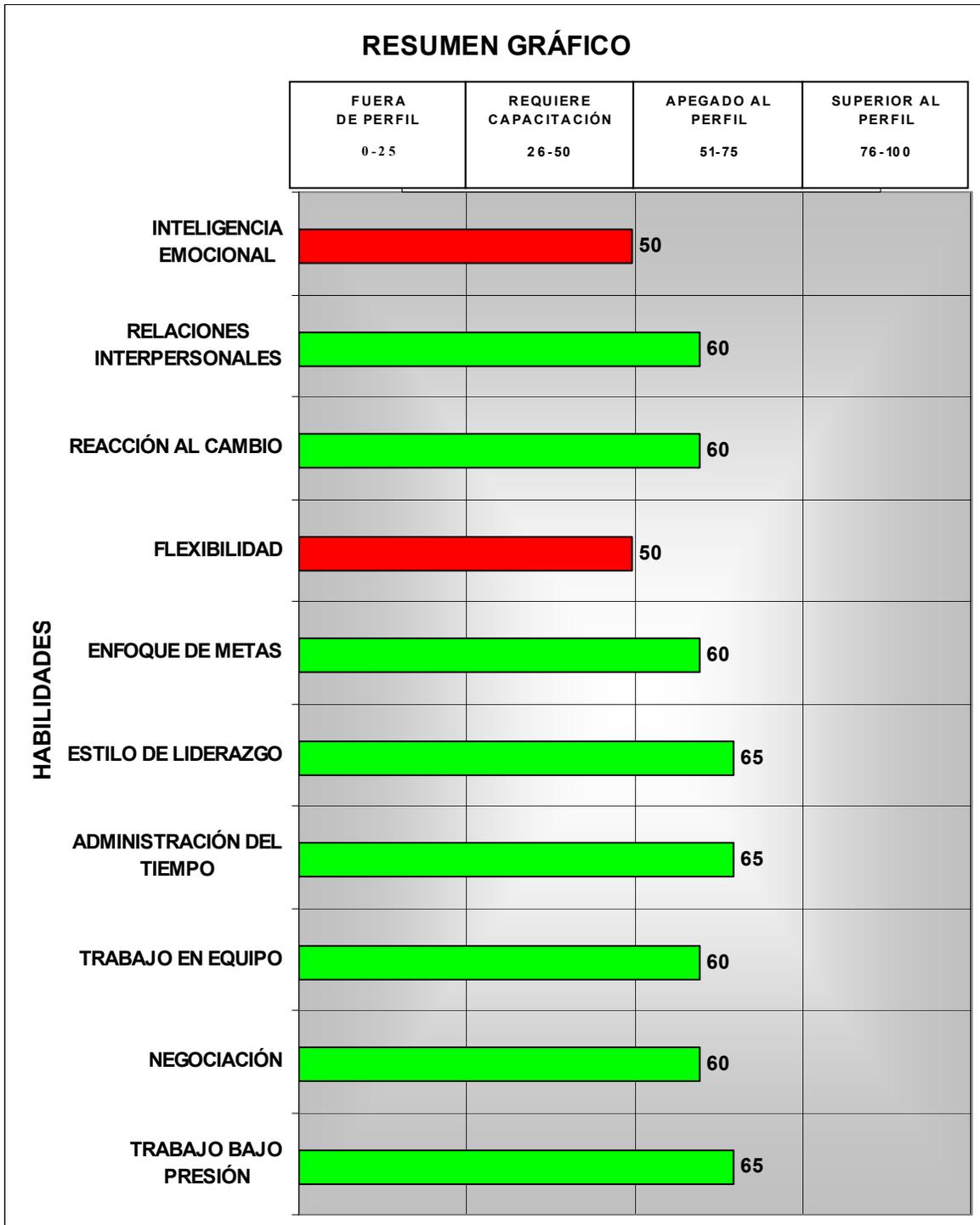
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES**

**No. 16 AM**



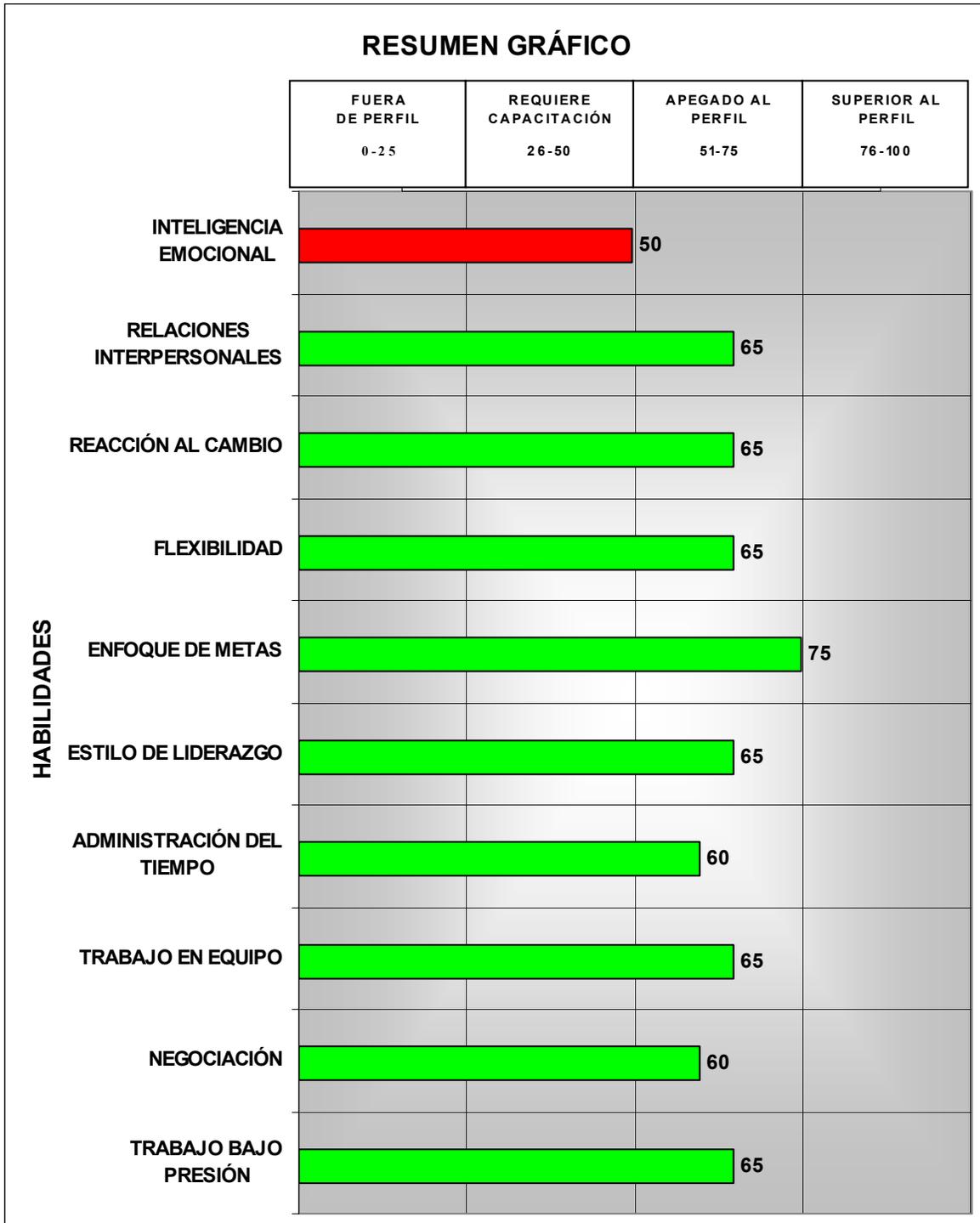
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES

### No. 17 AP



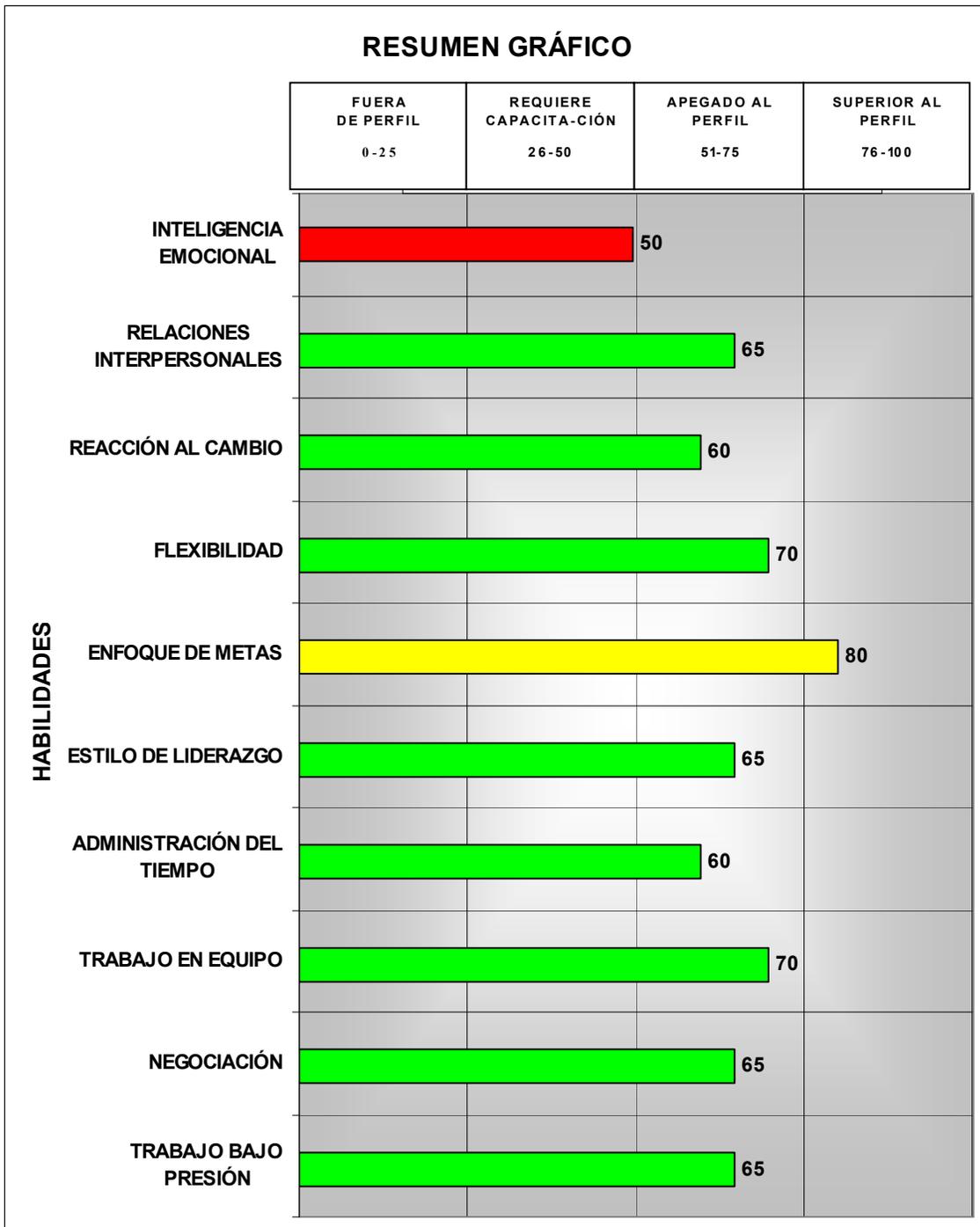
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: DIRECTORES

### No. 18 MG



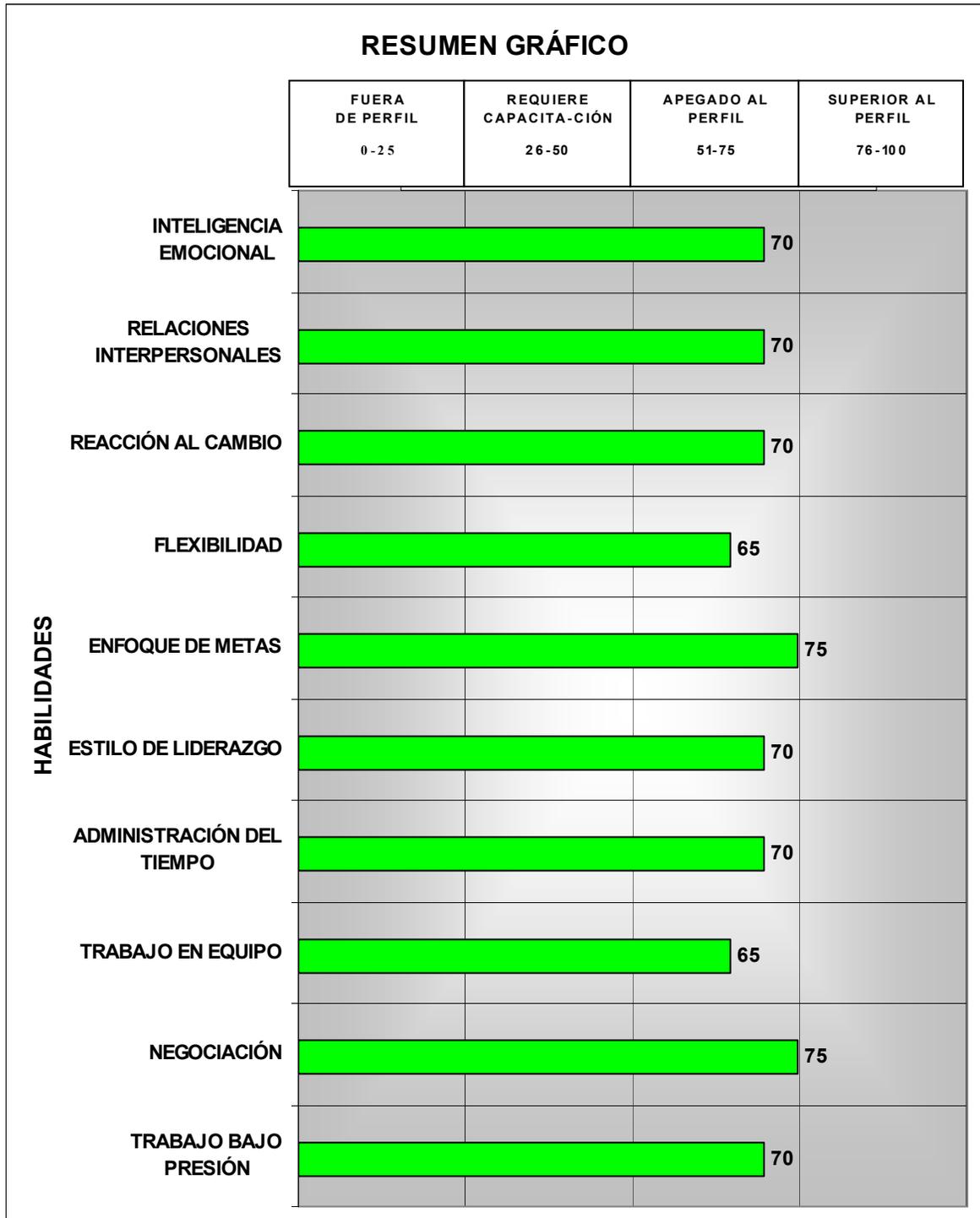
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 1 GC**



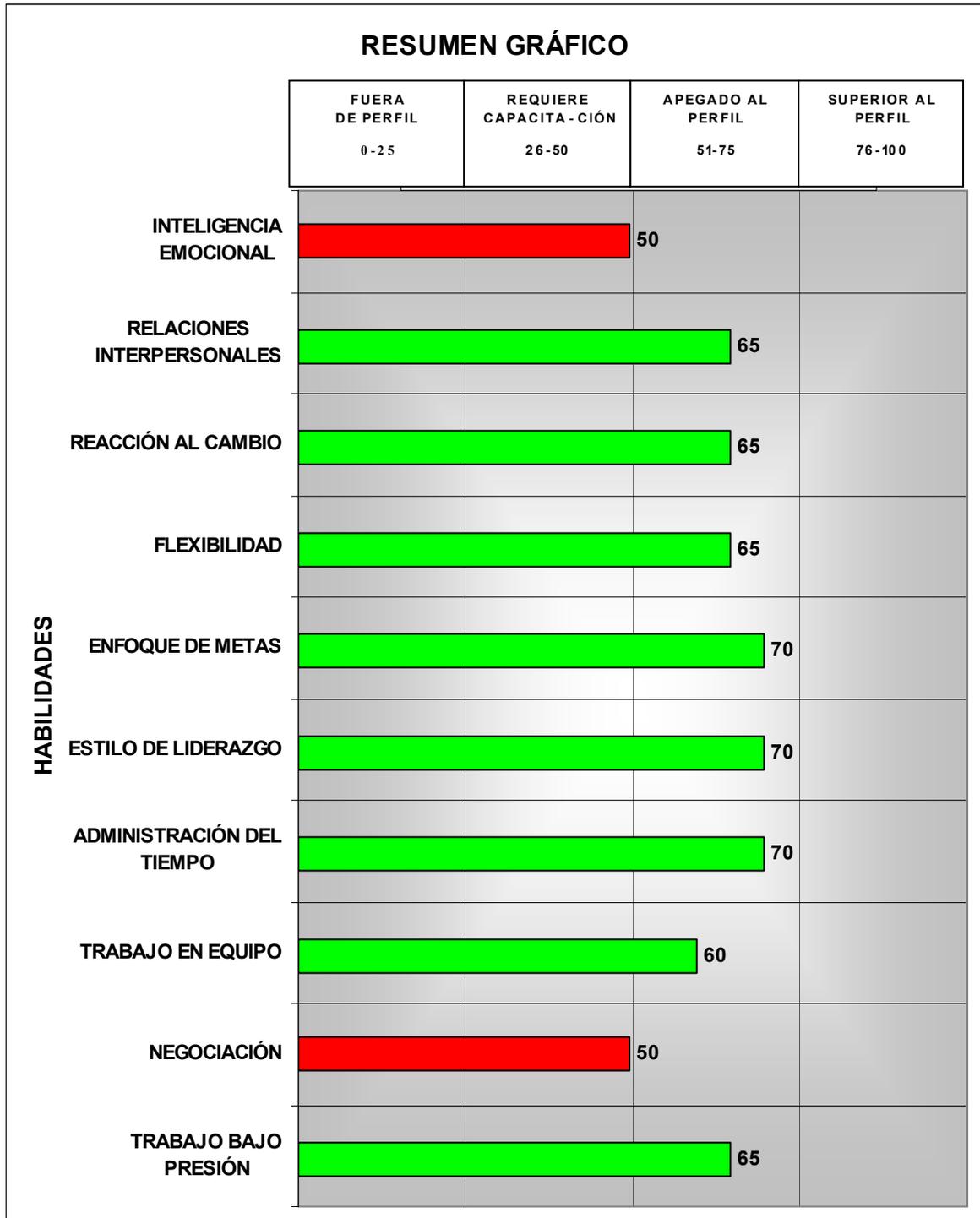
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 2 VA**



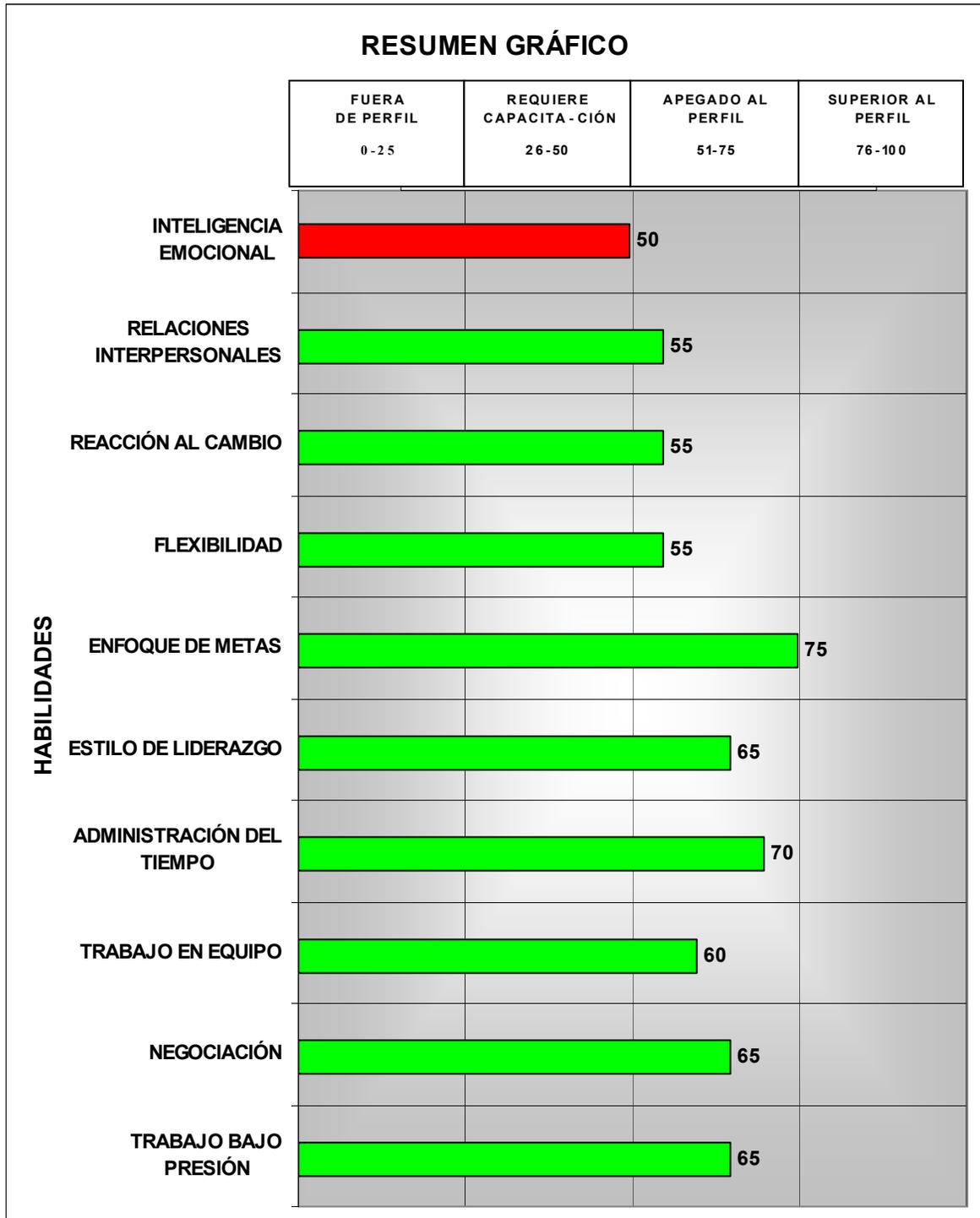
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 3 VR**



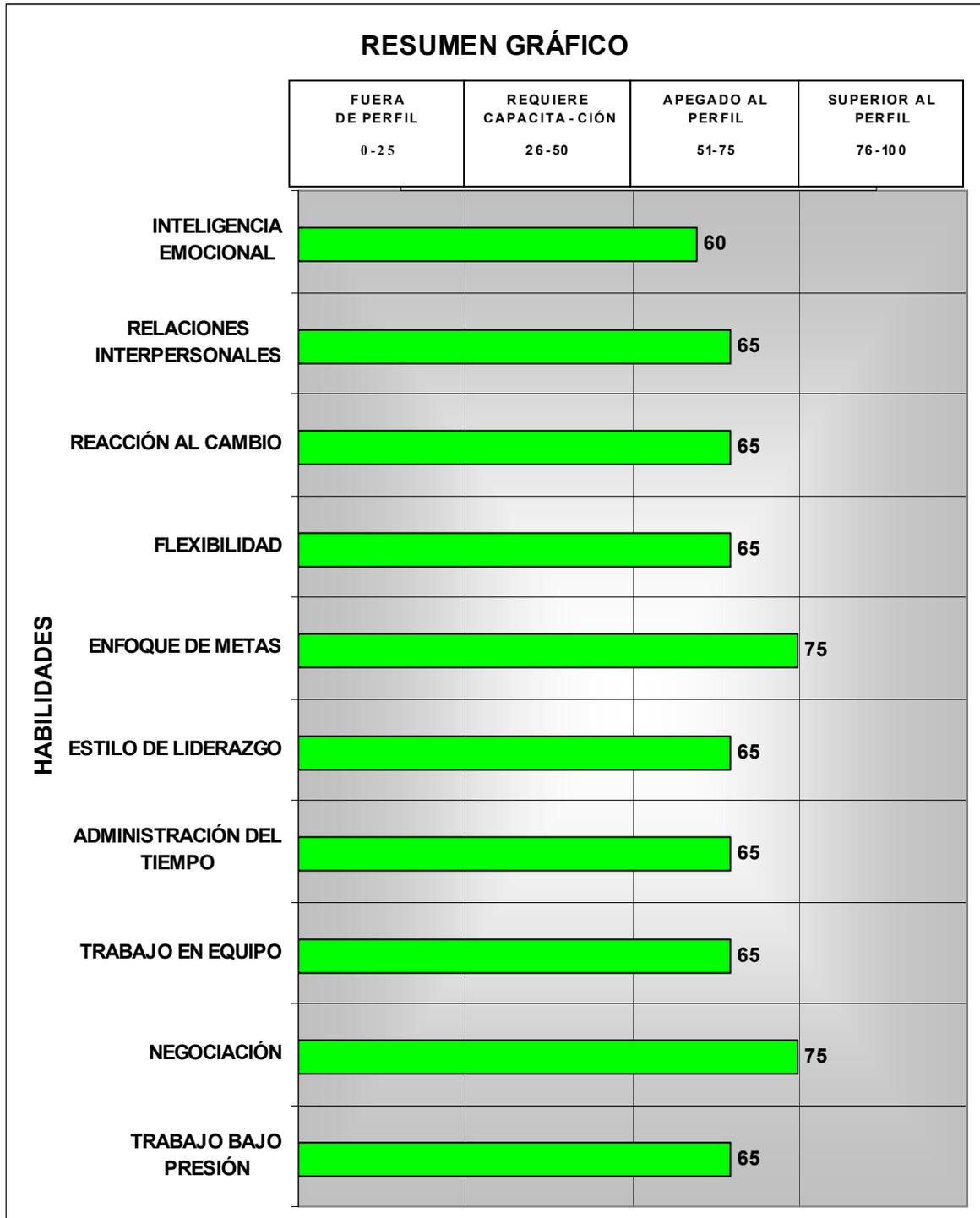
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 4 SS**



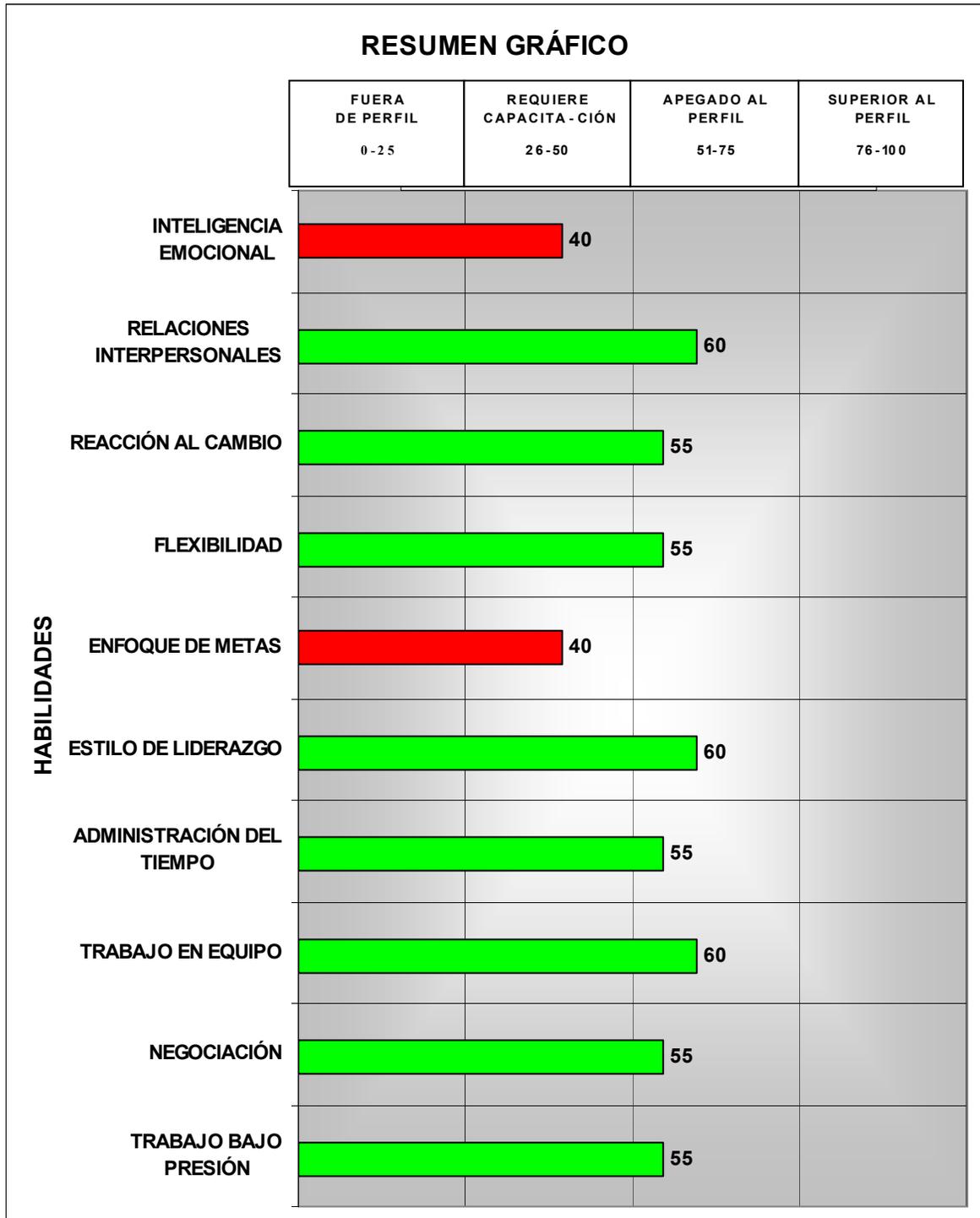
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 5 SA**



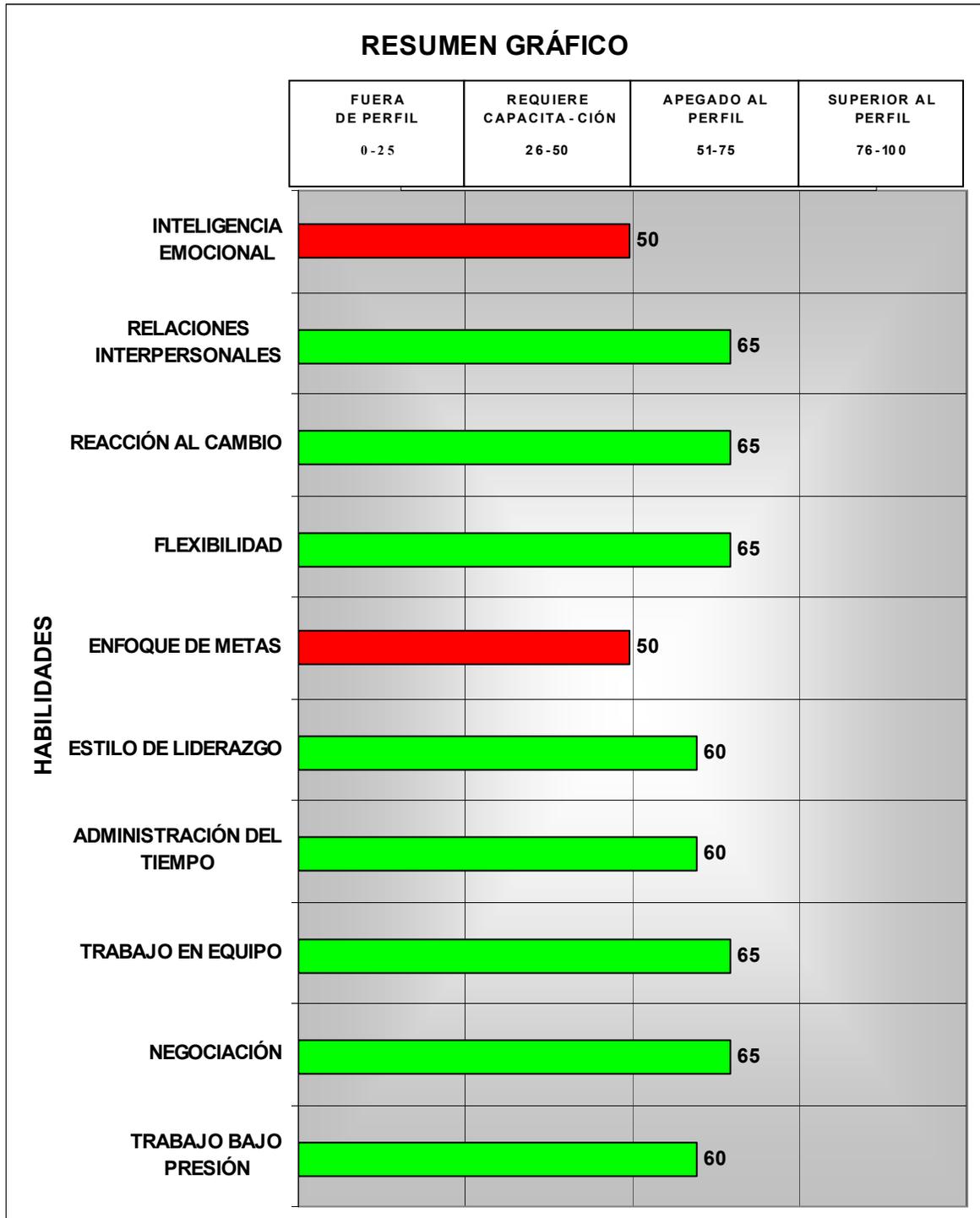
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 6 MV**



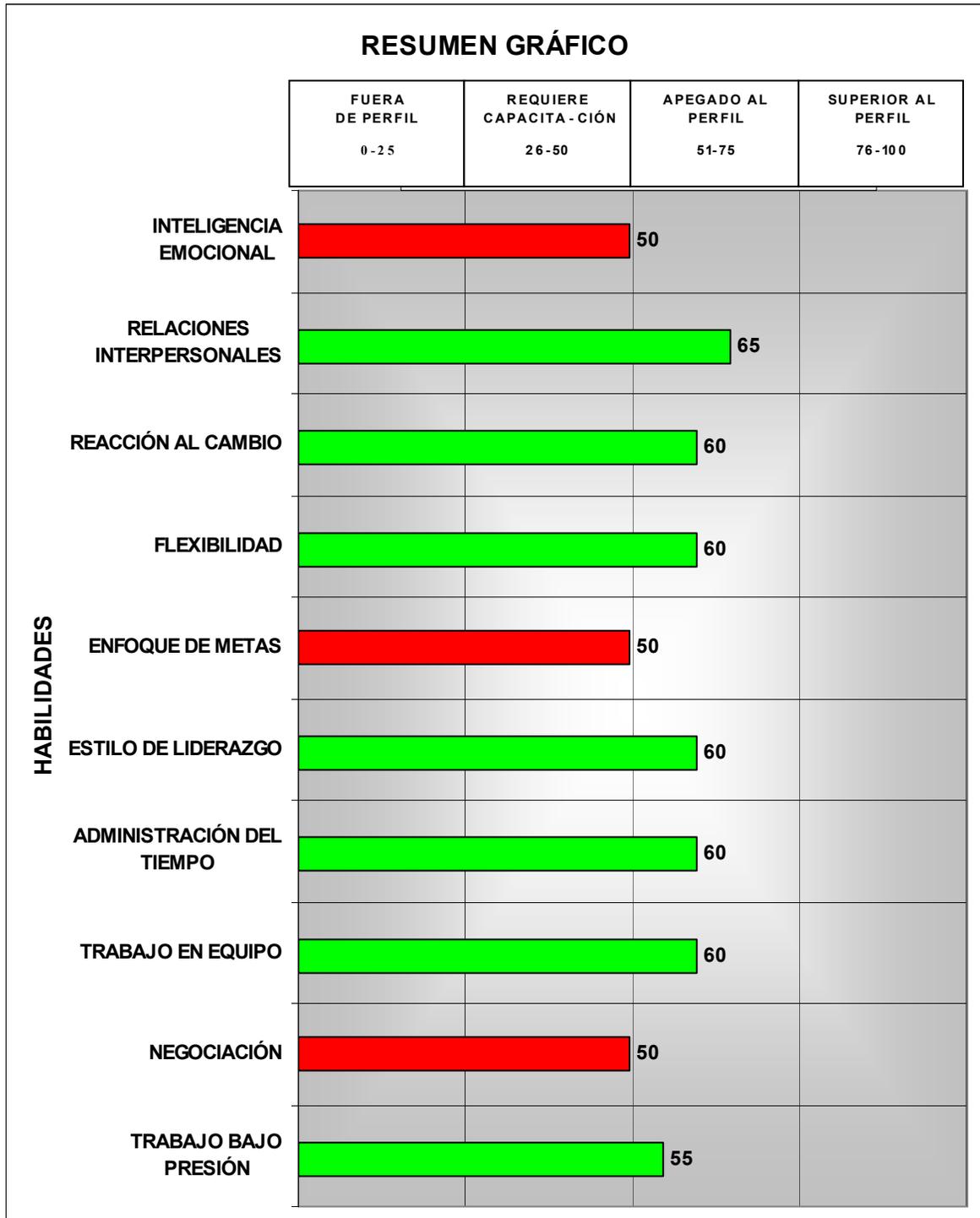
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 7 MA**



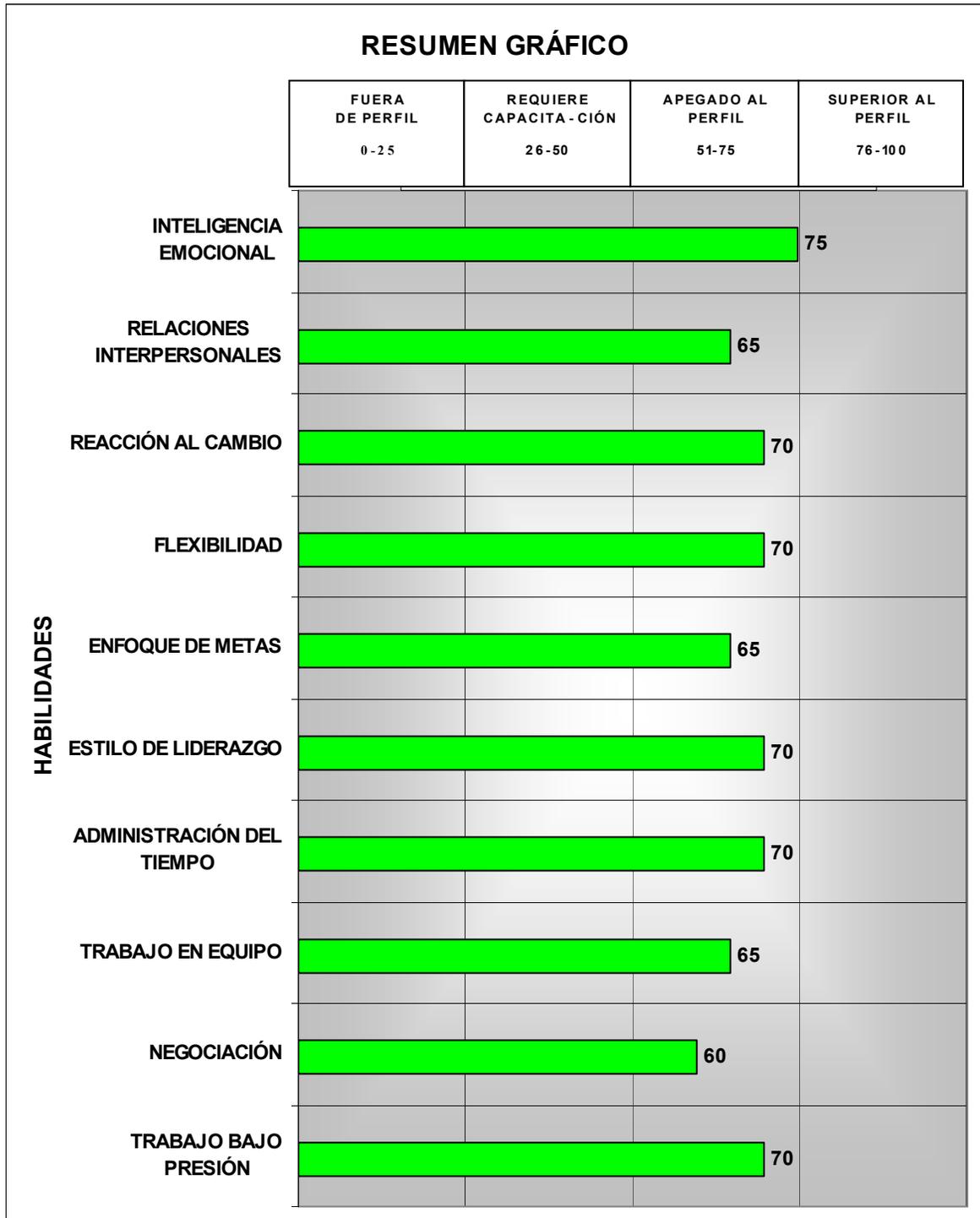
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 8 MG**



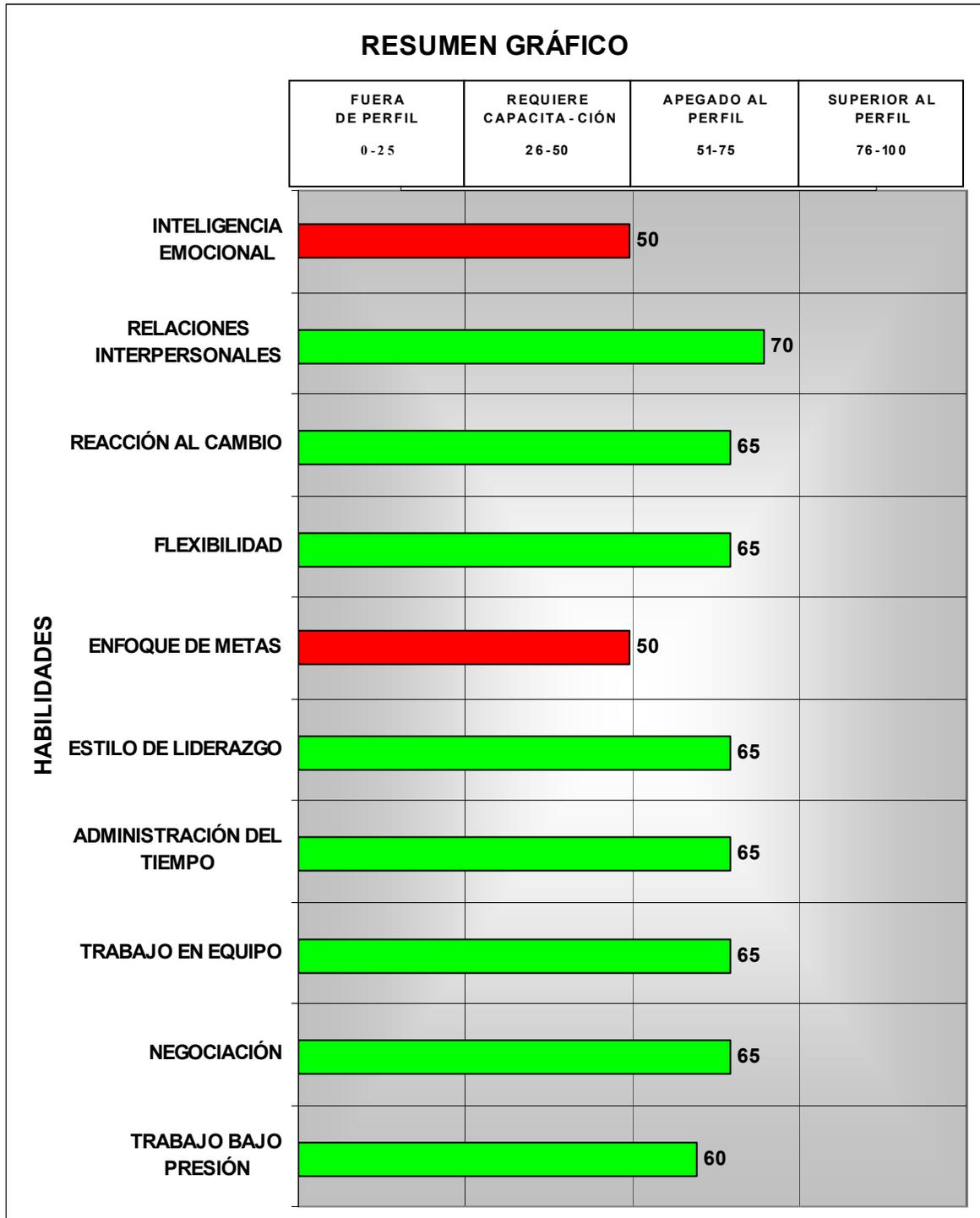
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 9 IG**



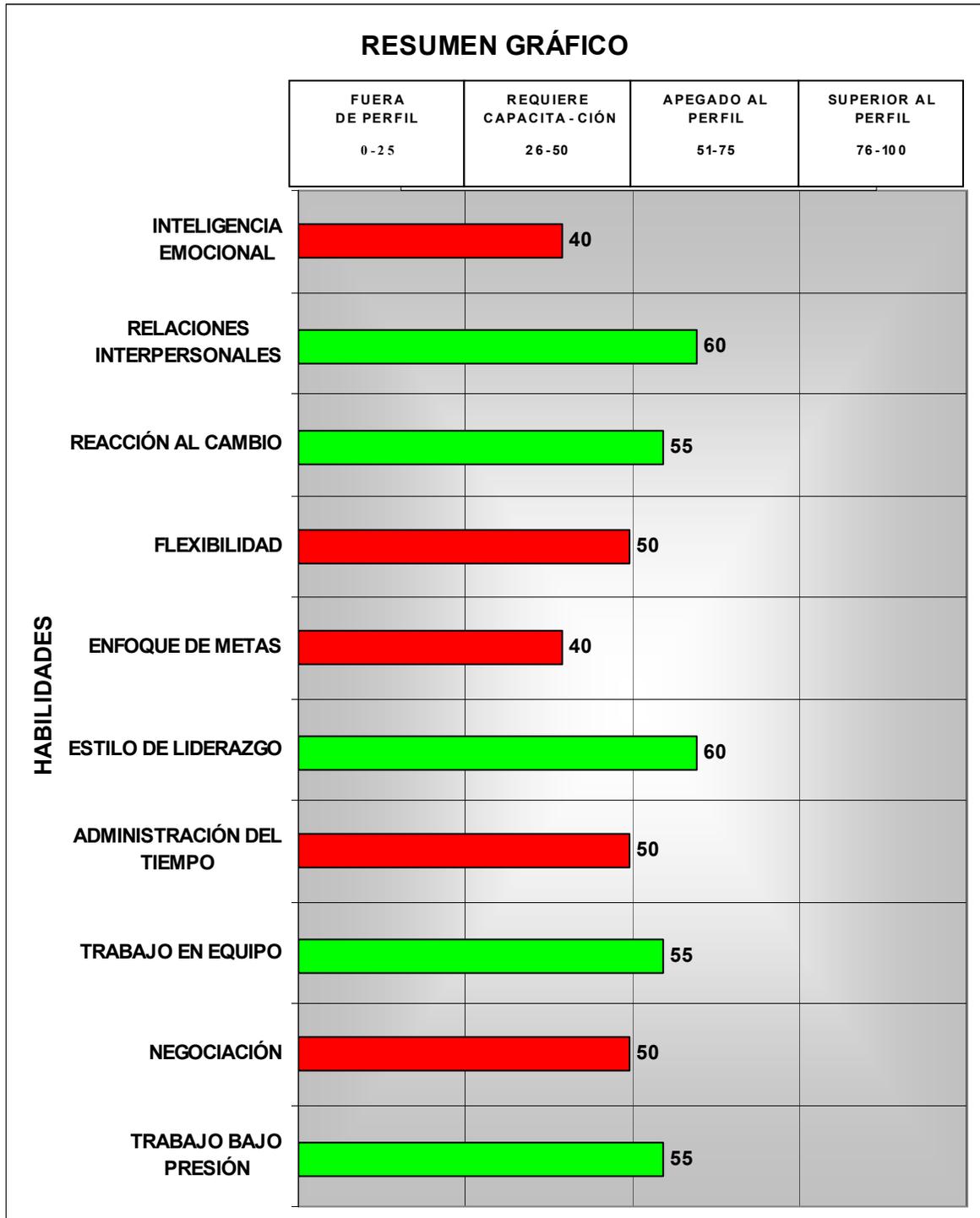
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 10 JC**



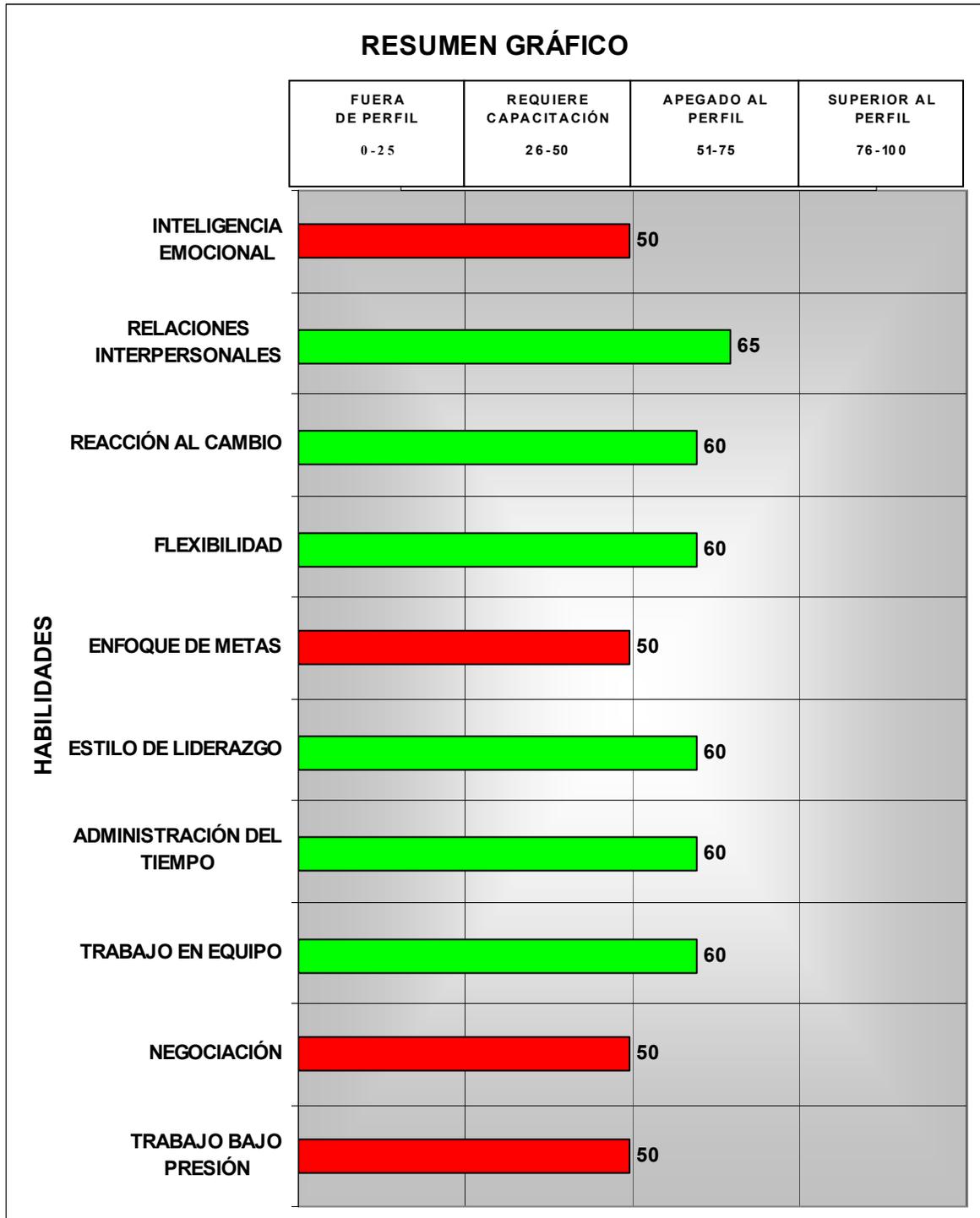
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 11 EG**



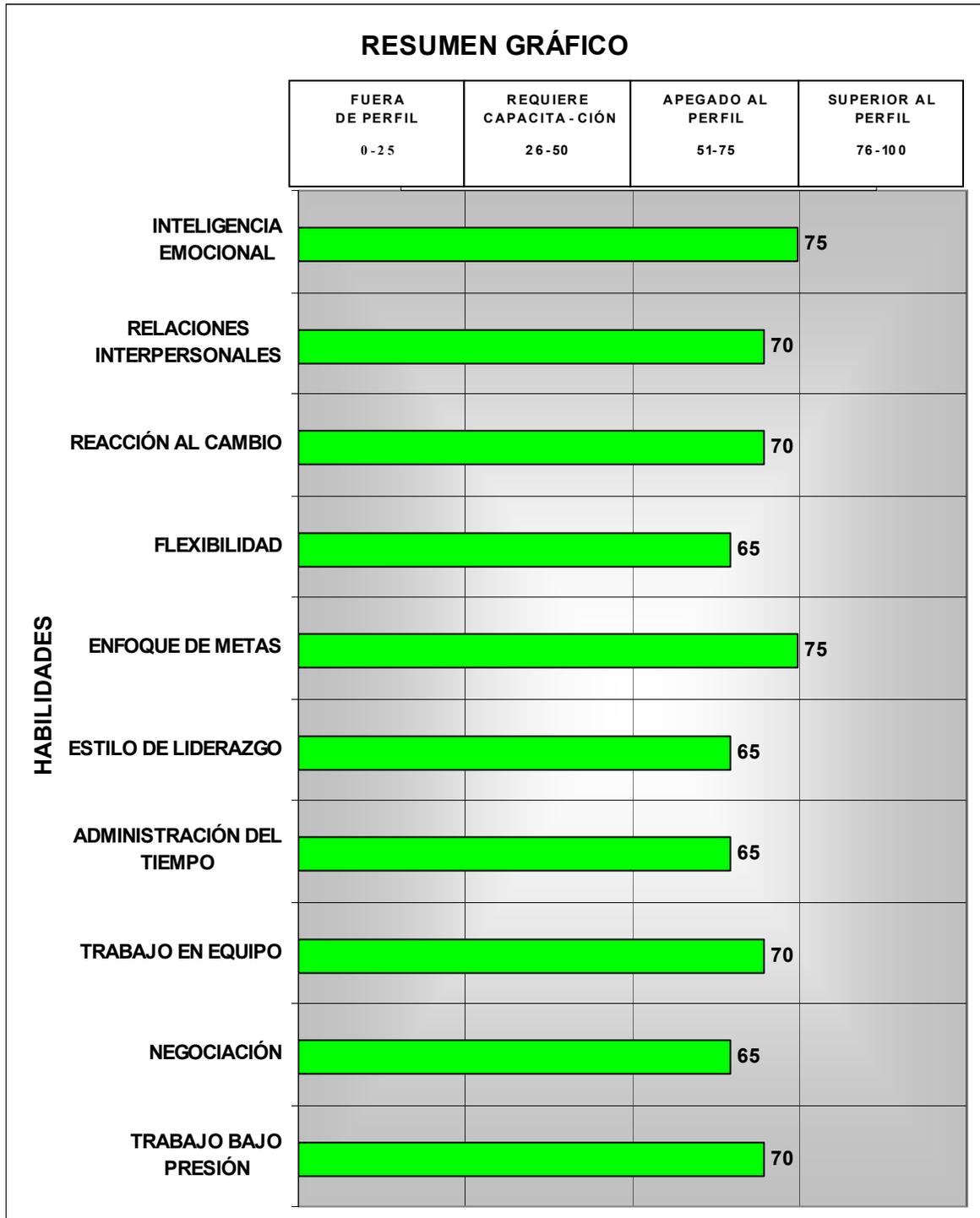
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 12 JP**



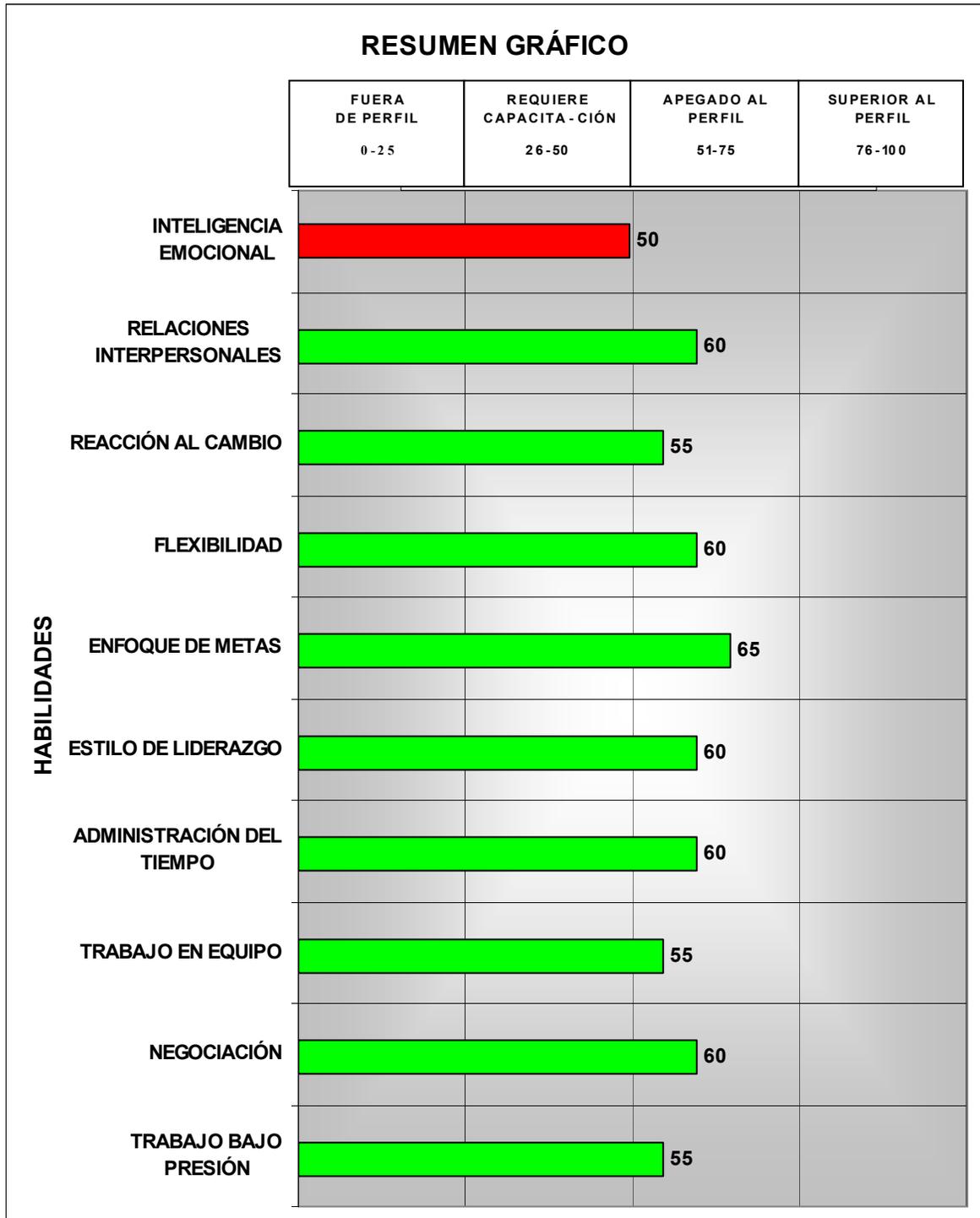
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 13 JC**



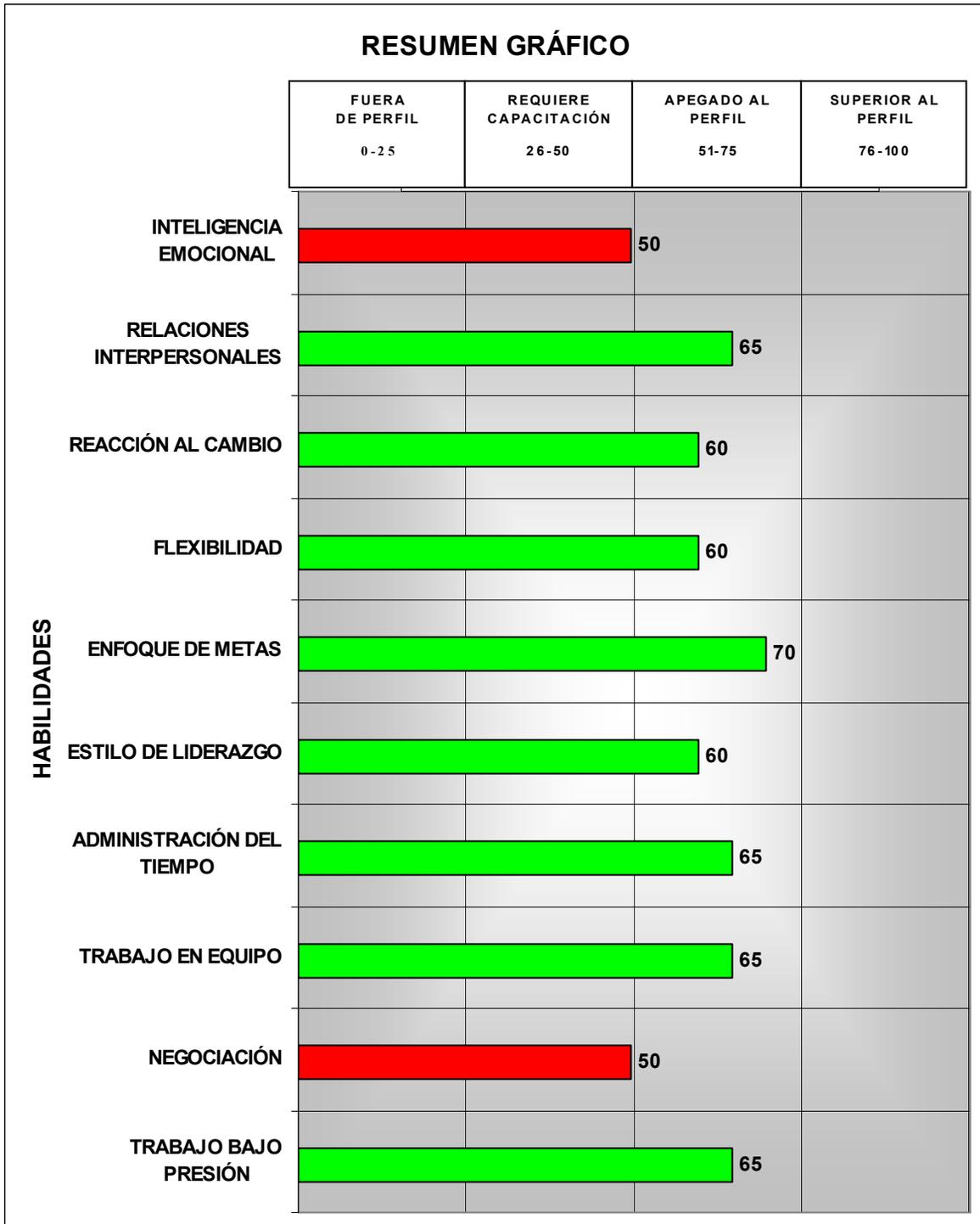
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 14 JG**



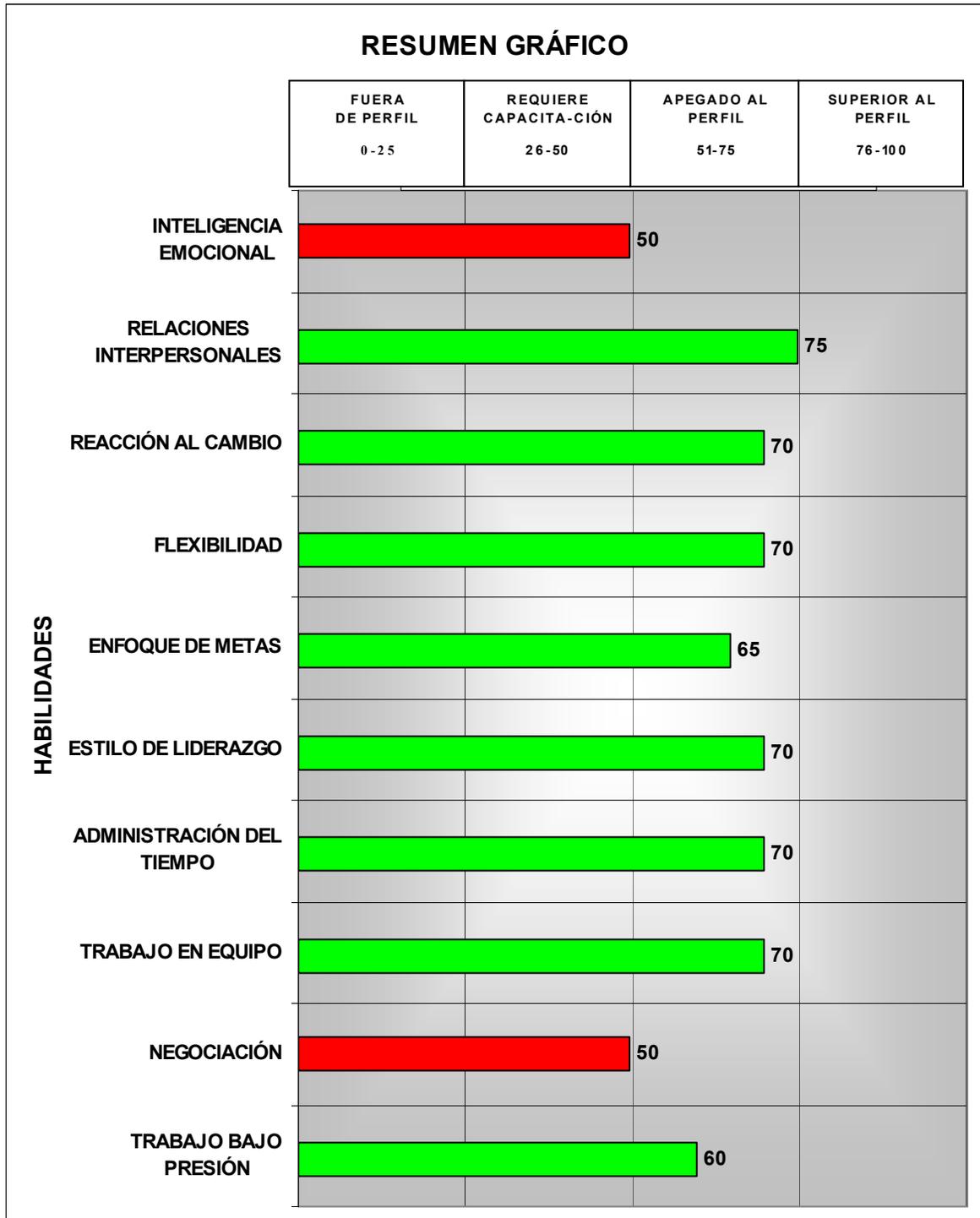
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 15 PR**



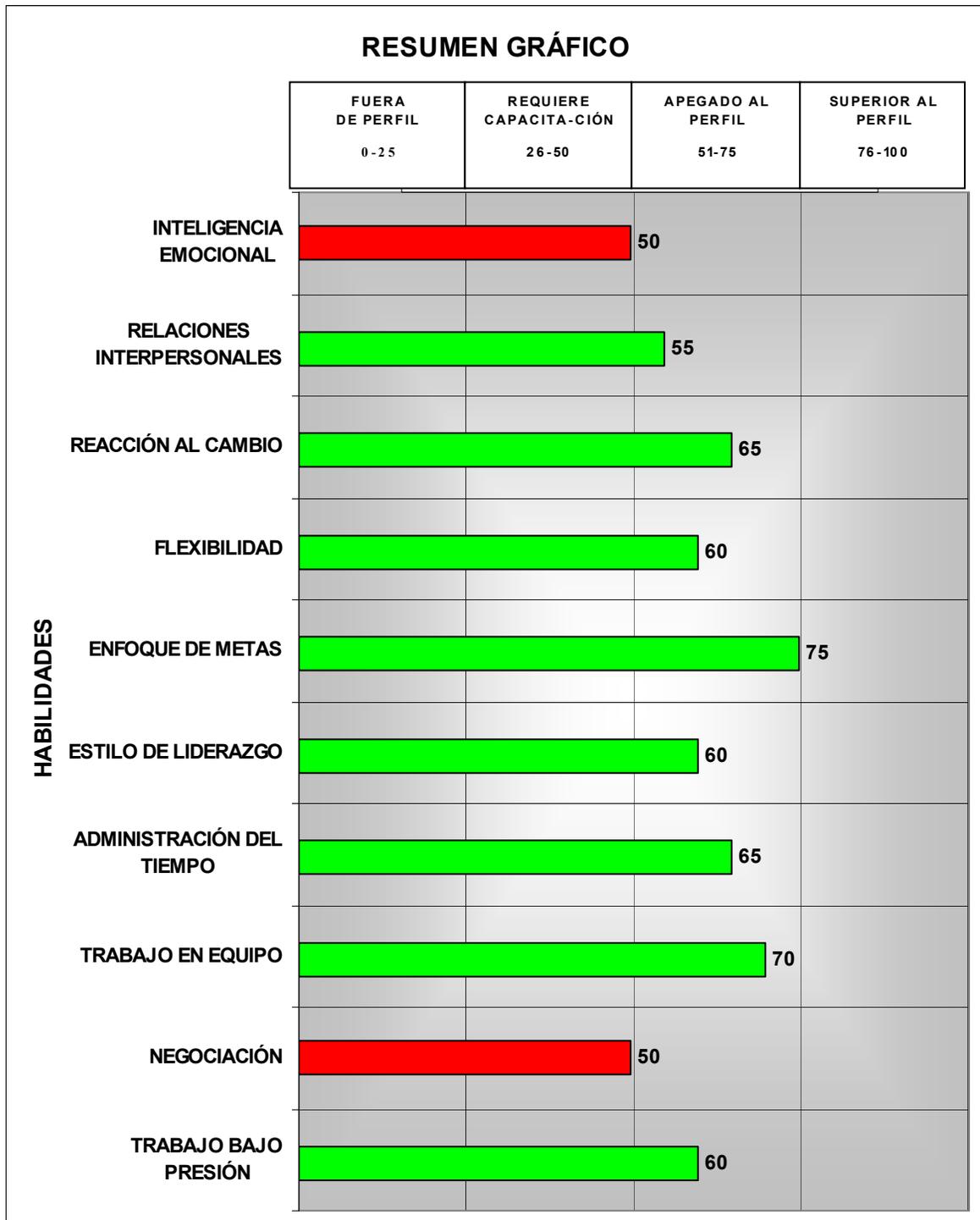
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 16 AH**



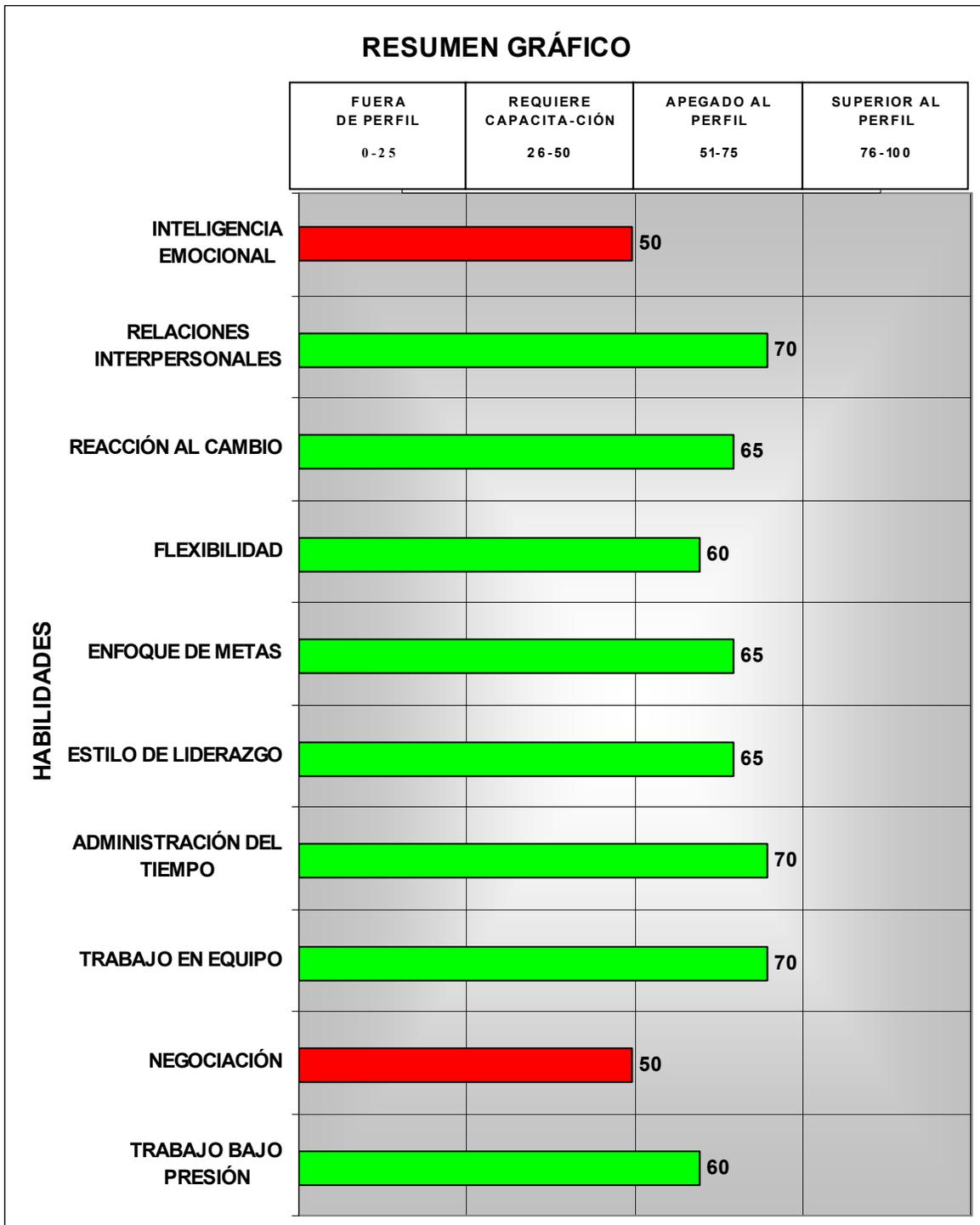
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES

### No. 17 AE



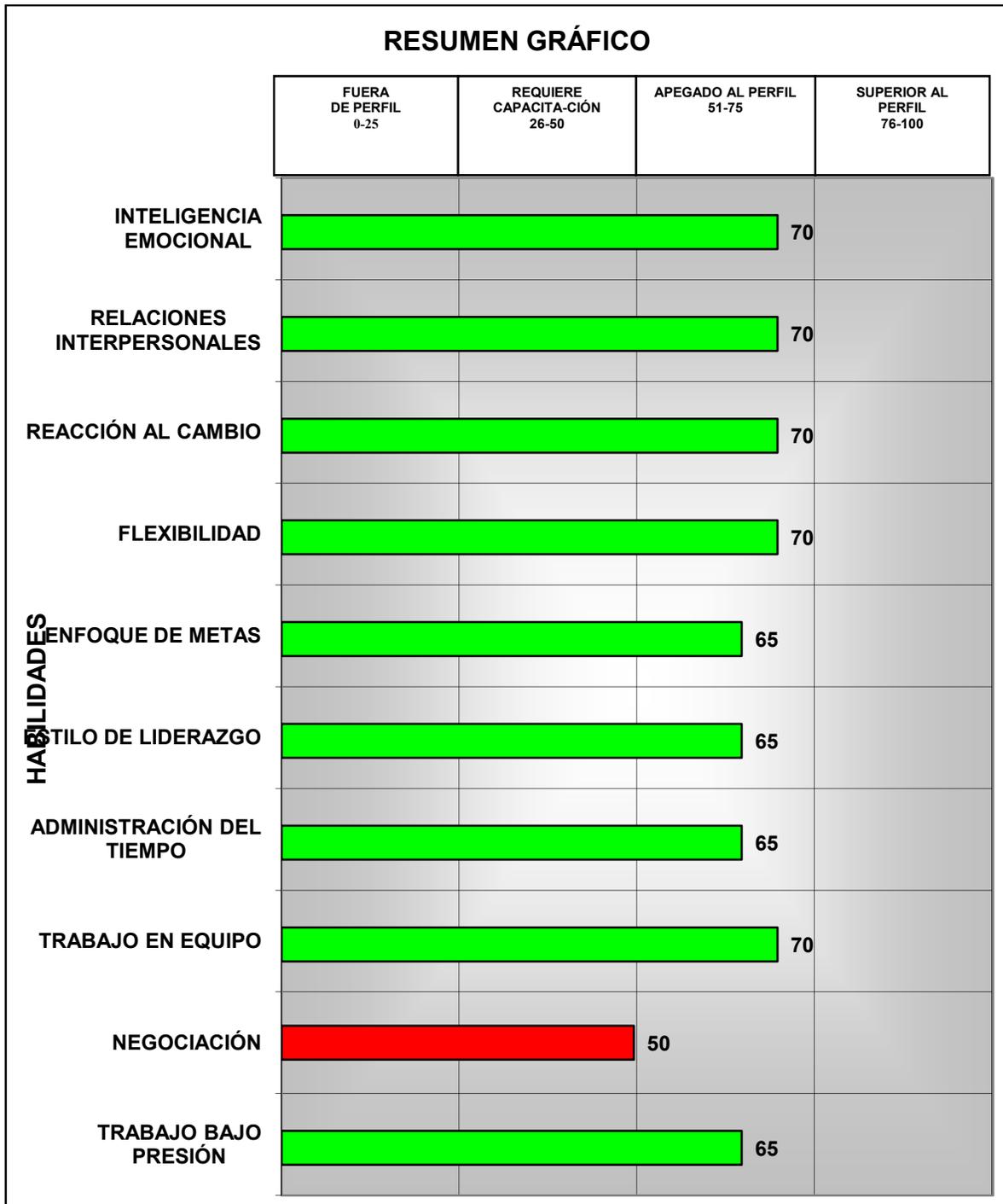
## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES

### No. 18 AA



**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

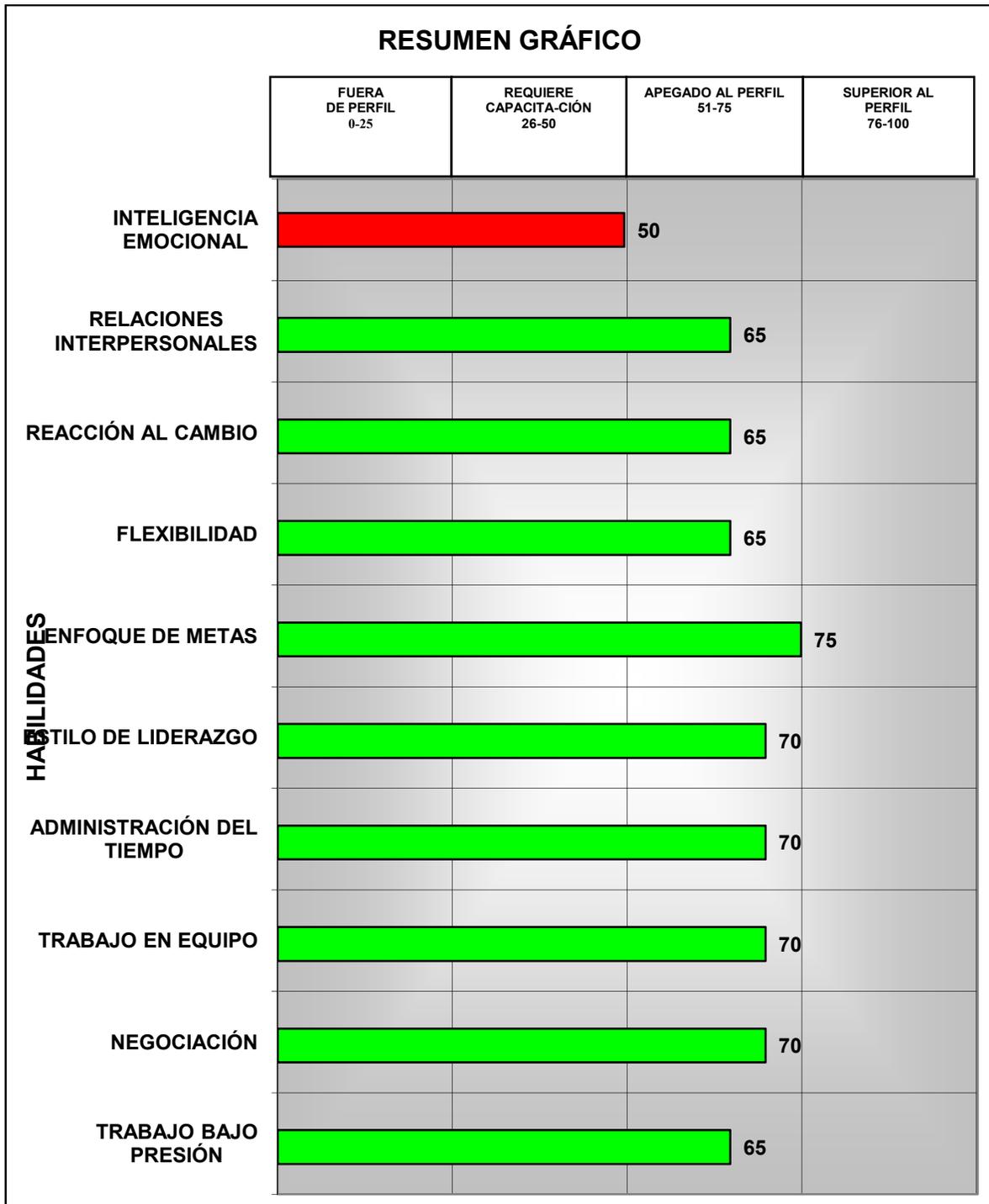
**No. 19 AM**



**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 20 EE**

**RESUMEN GRÁFICO**

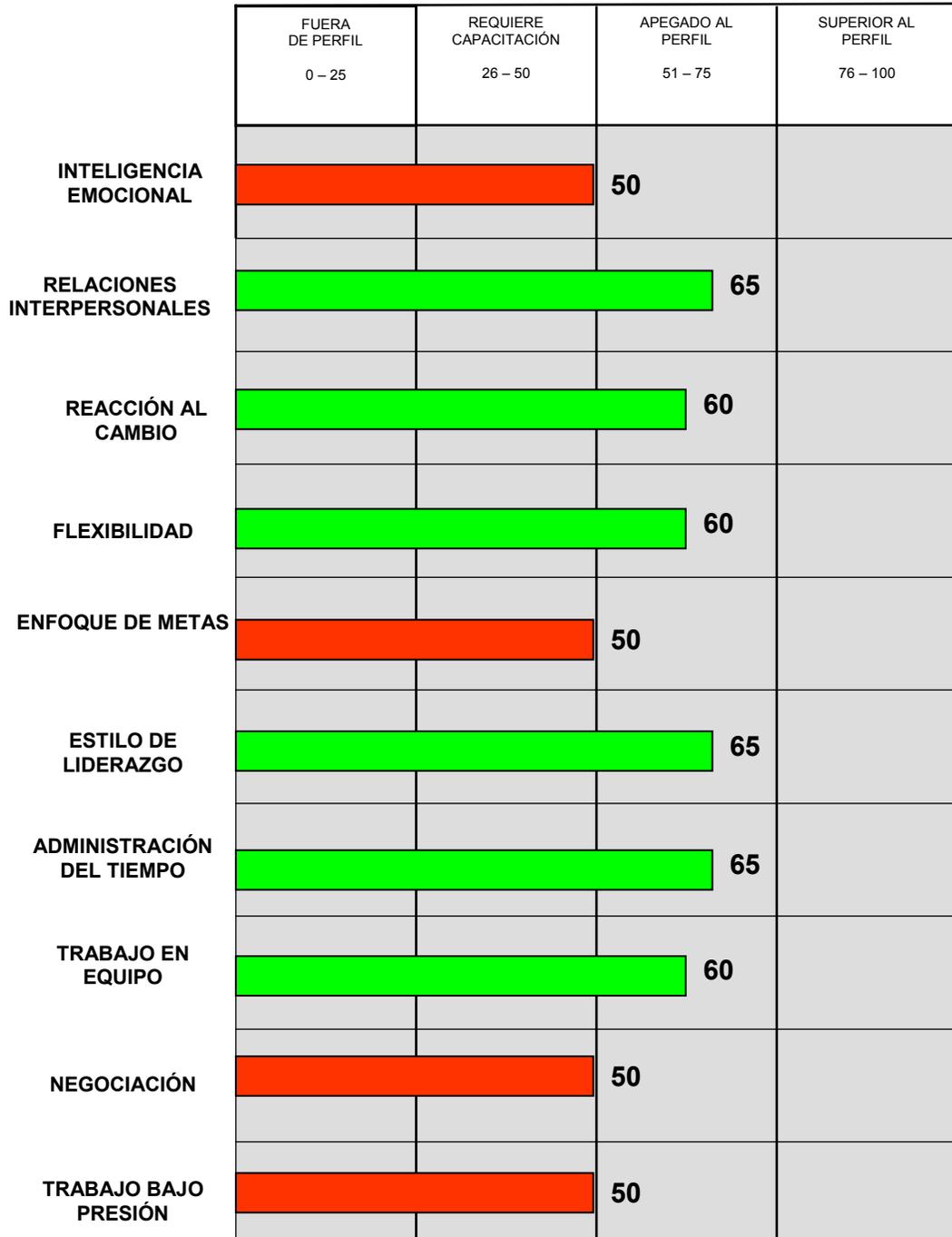


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 21 AG**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

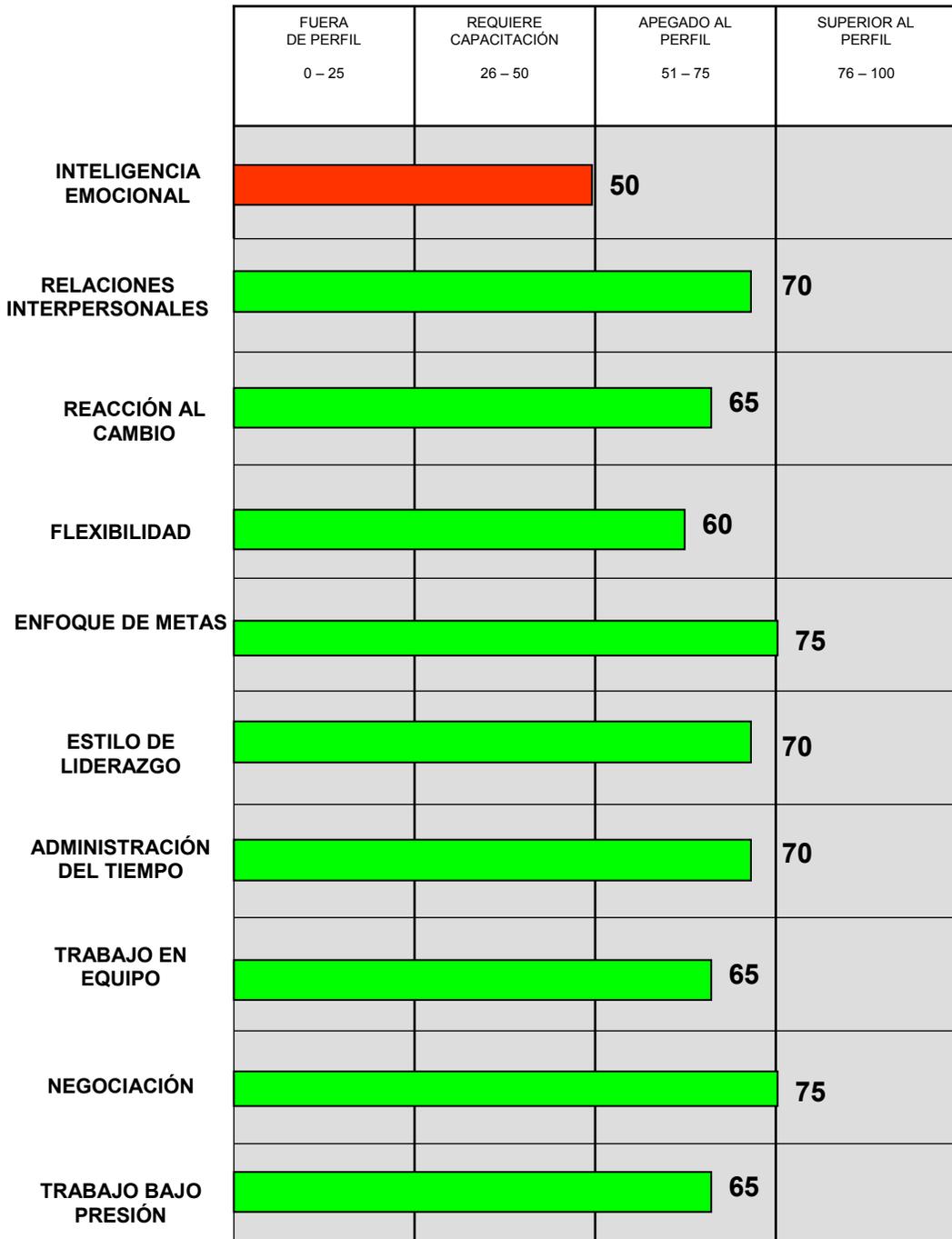


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 22 JH**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

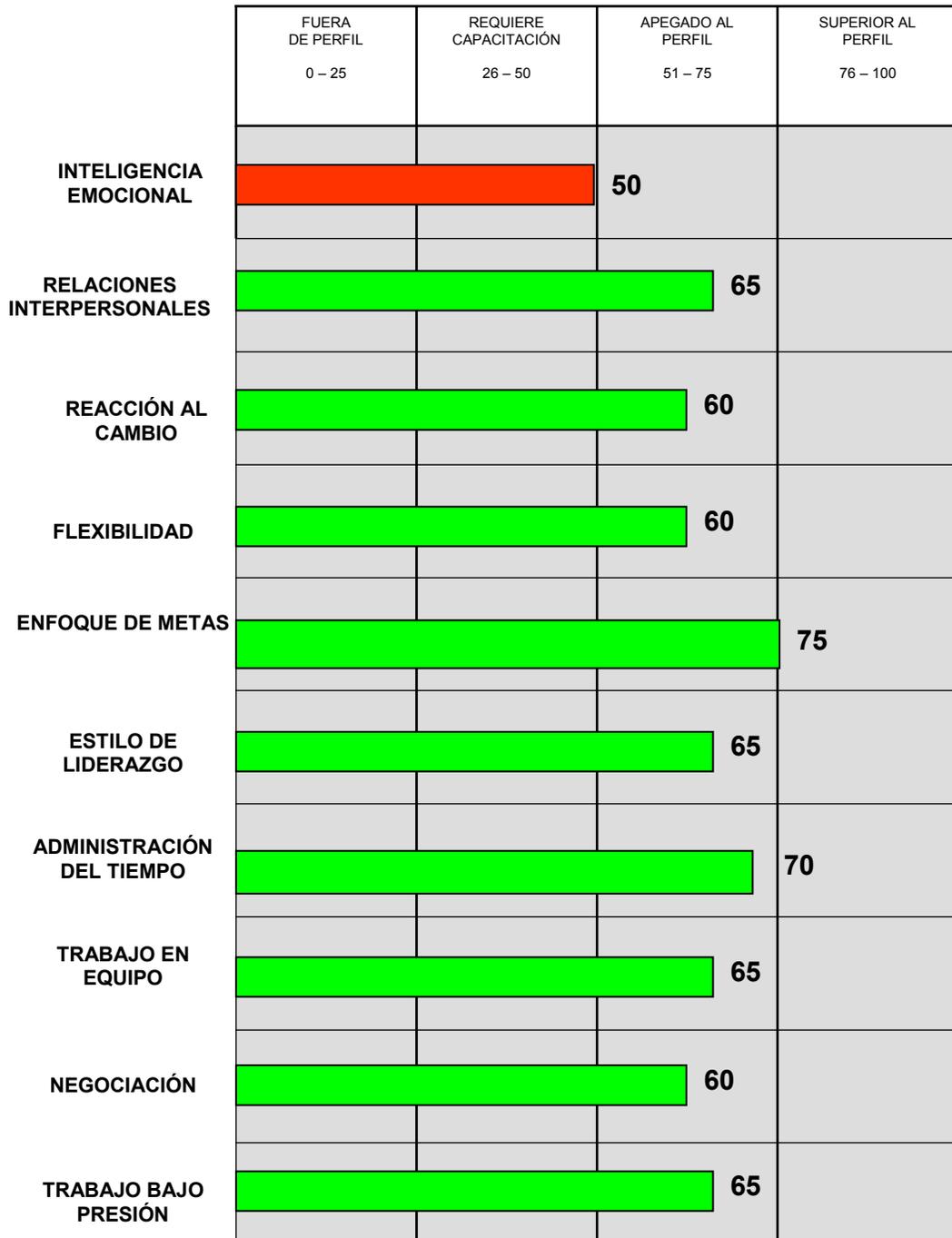


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 23 LC**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

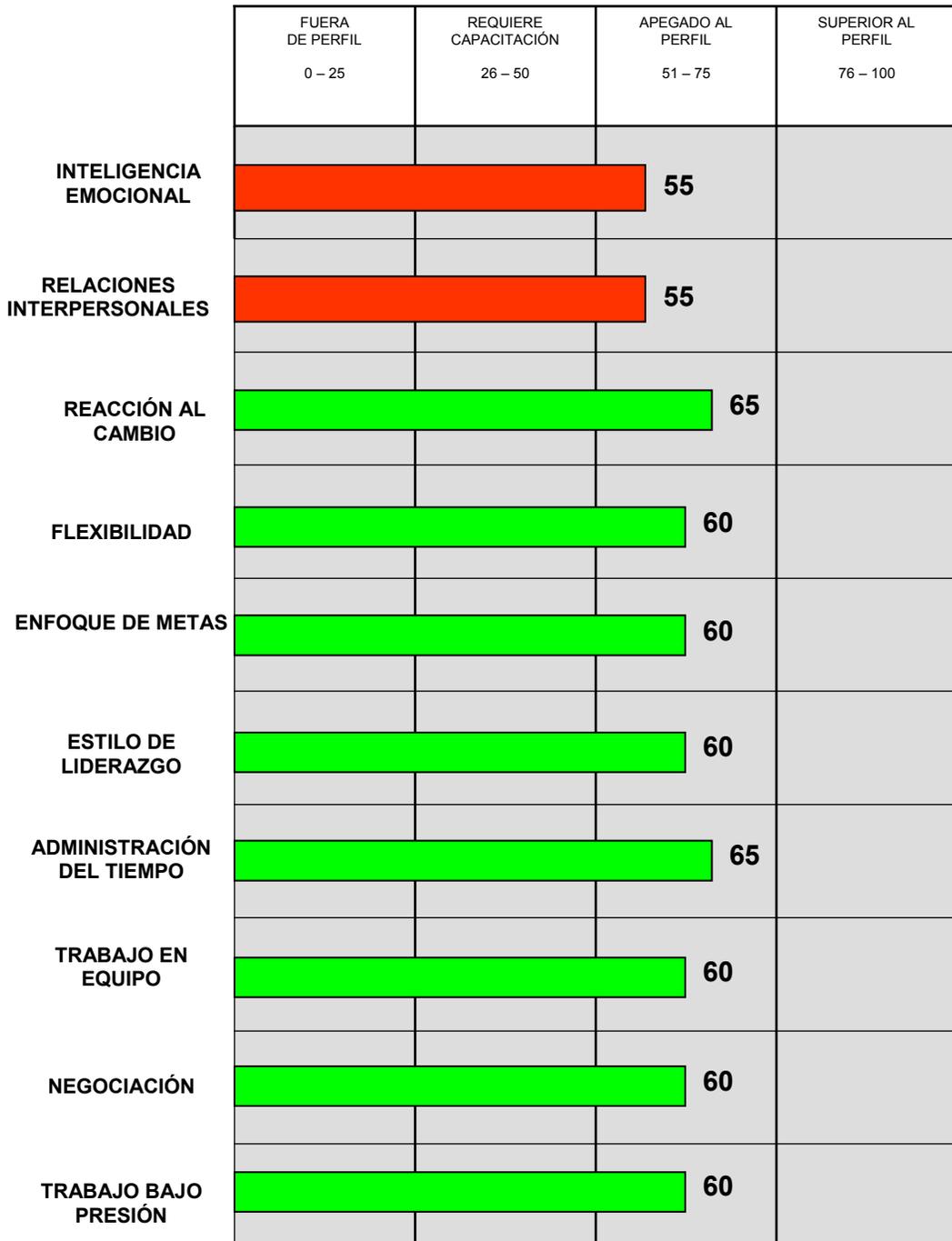


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 24 MC**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

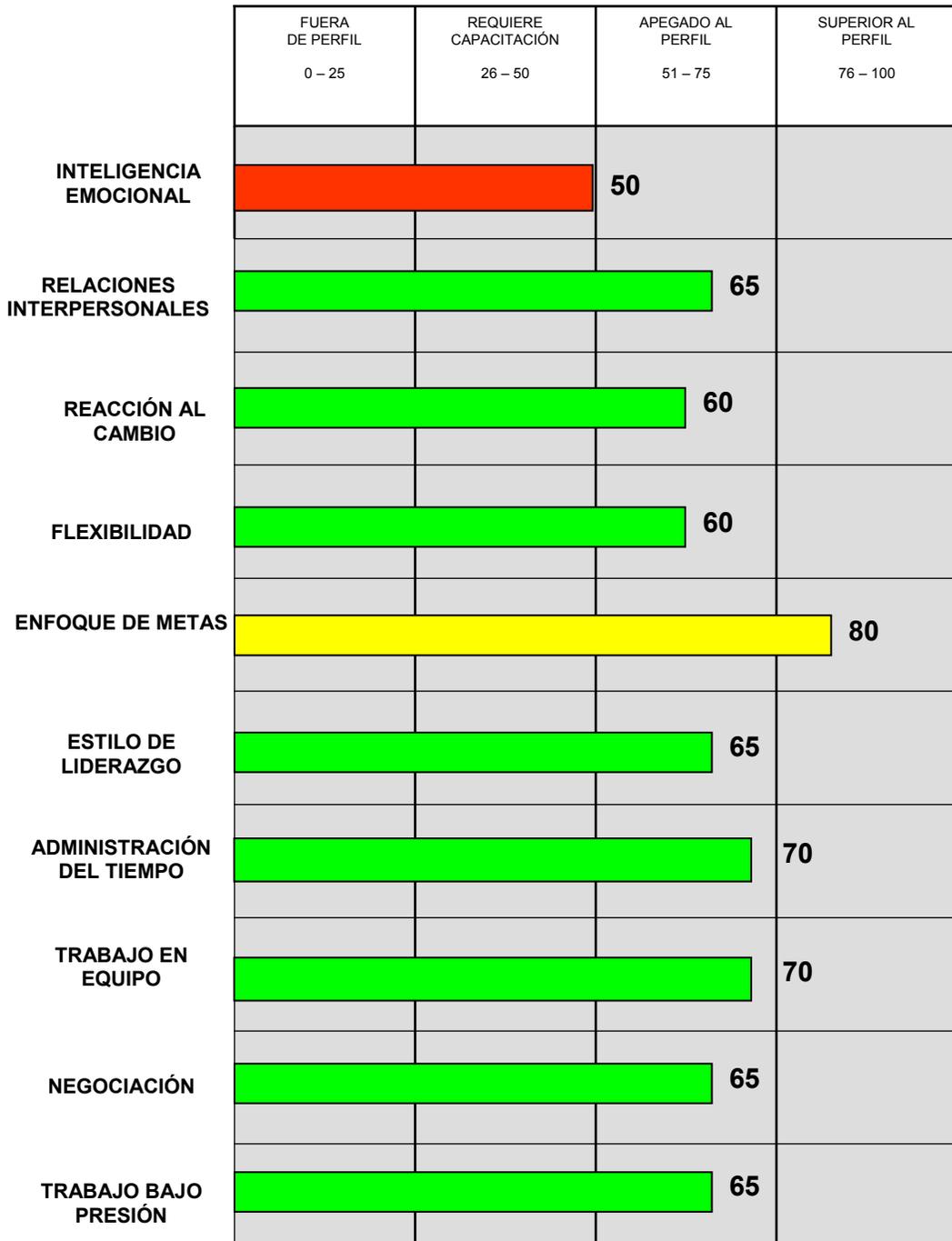


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 1 TG**

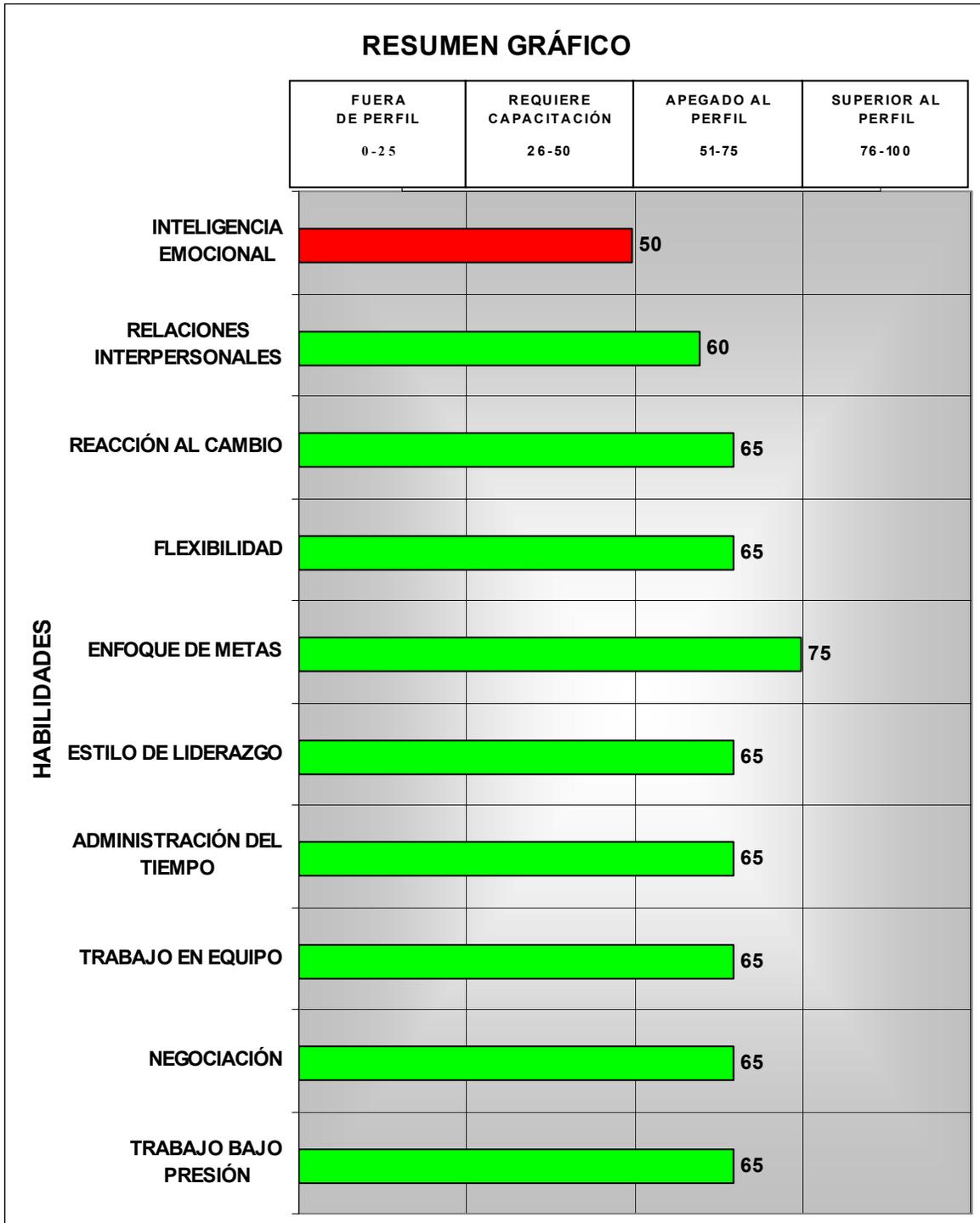
**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**



## PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES

### No. 2 JR

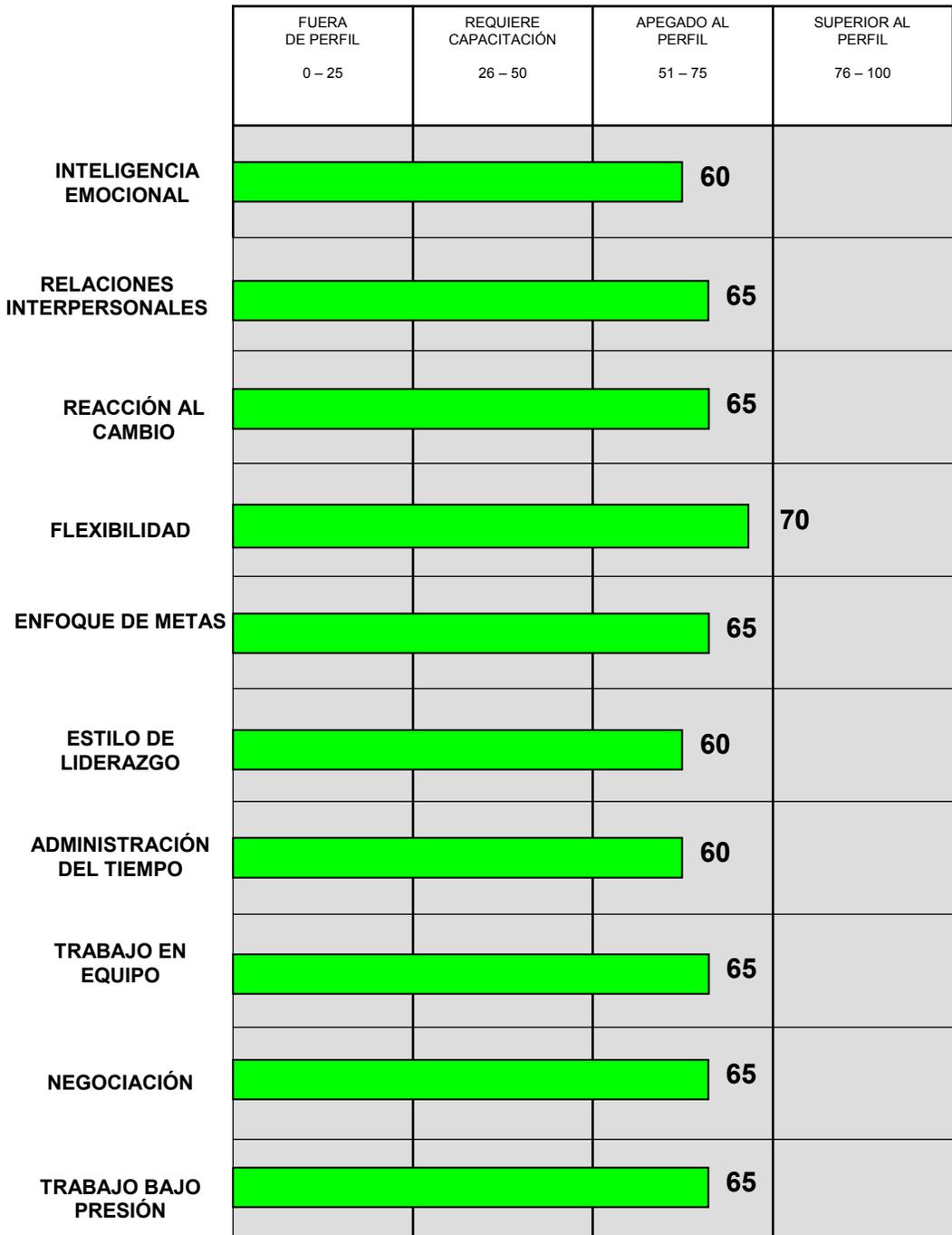


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 3 JM**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

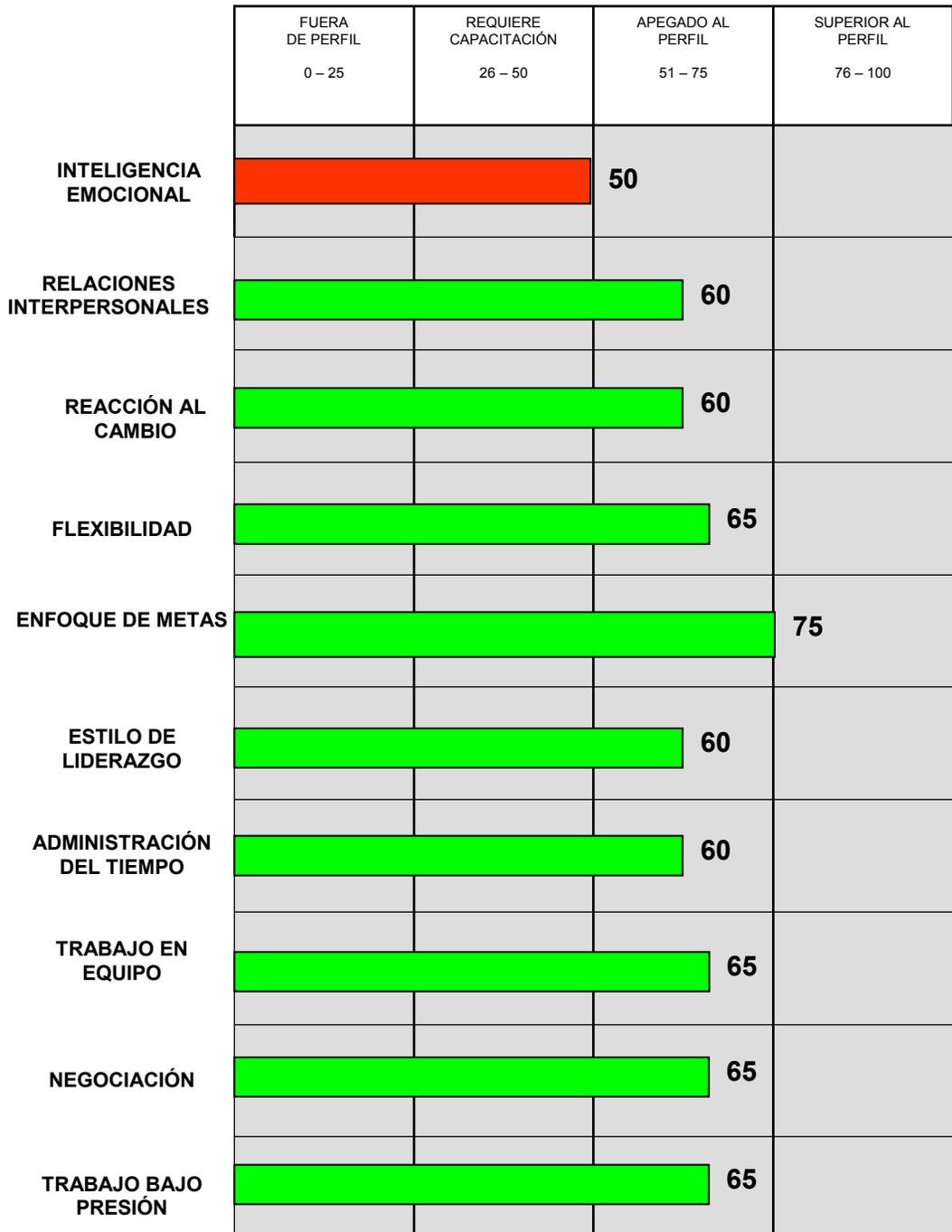


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 4 LG**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

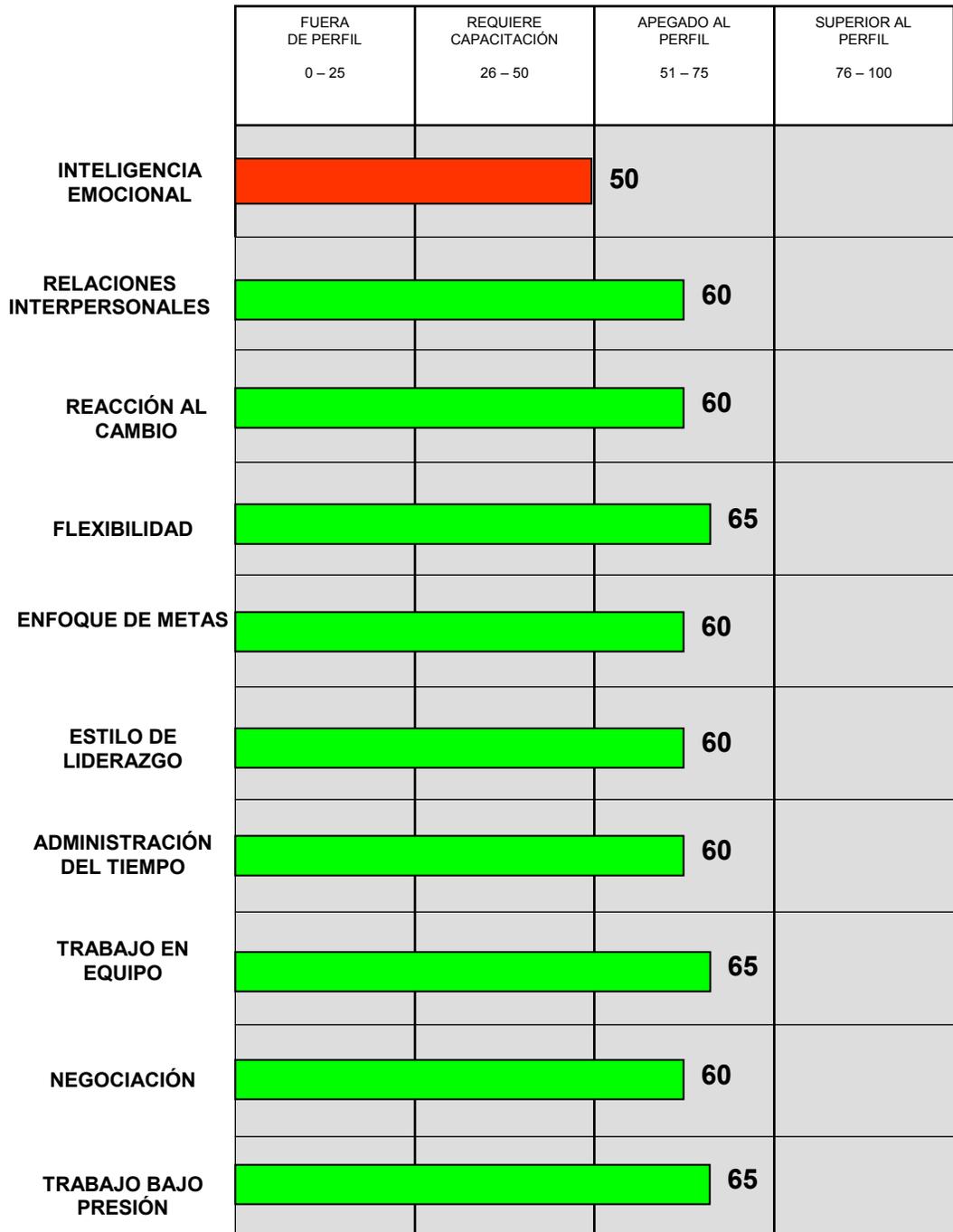


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 5 MM**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

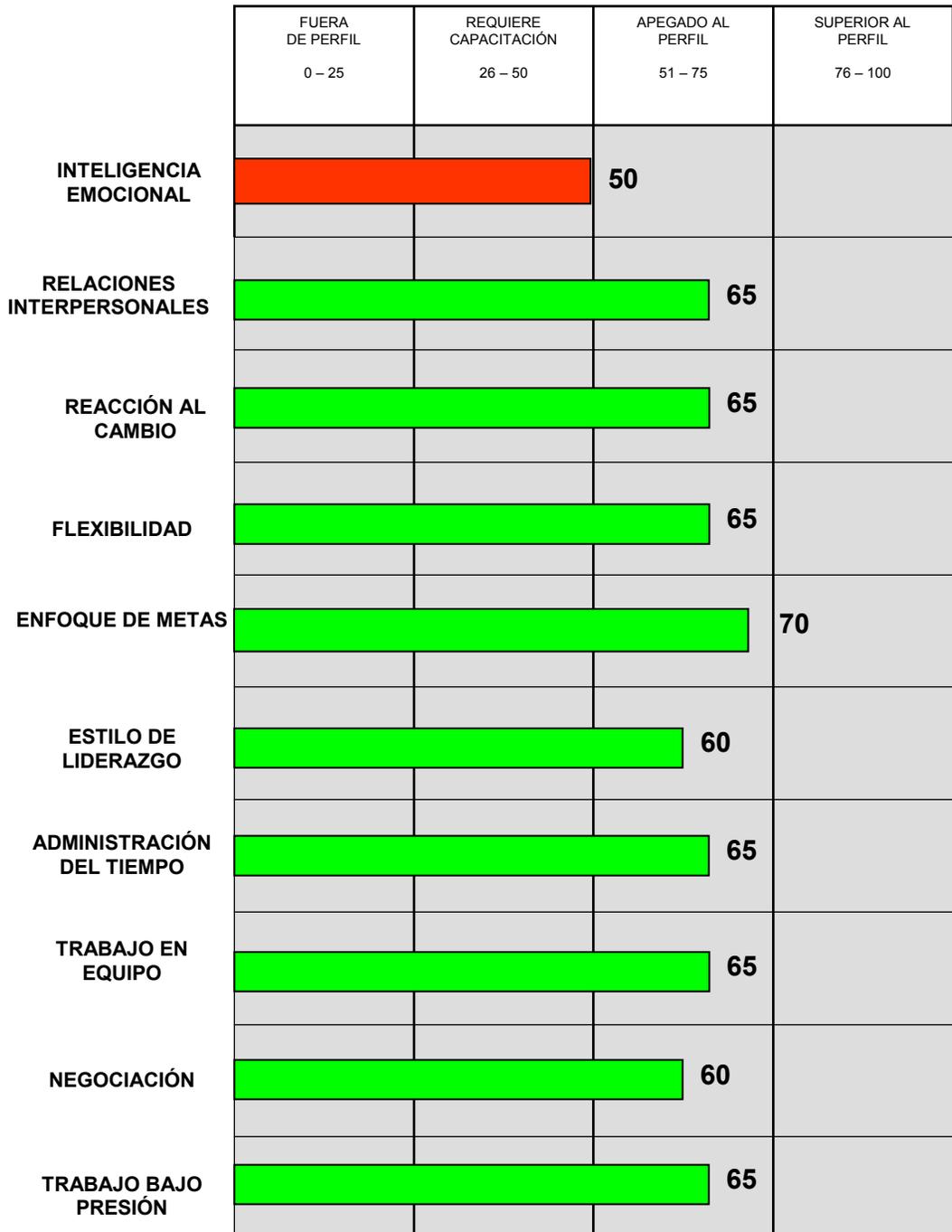


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 6 MC**

**RESUMEN GRÁFICO**

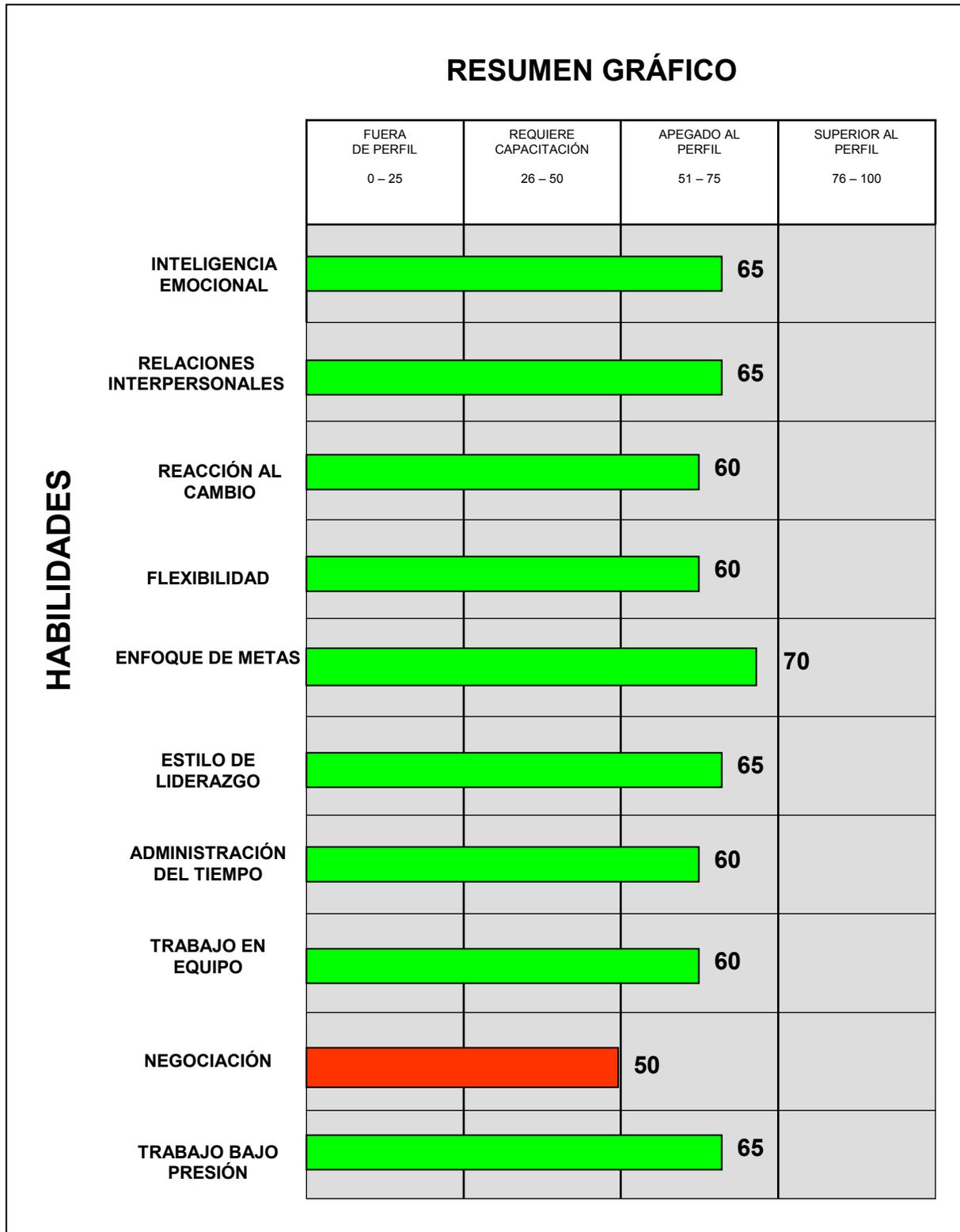
**HABILIDADES**



**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 7 MA**

**RESUMEN GRÁFICO**

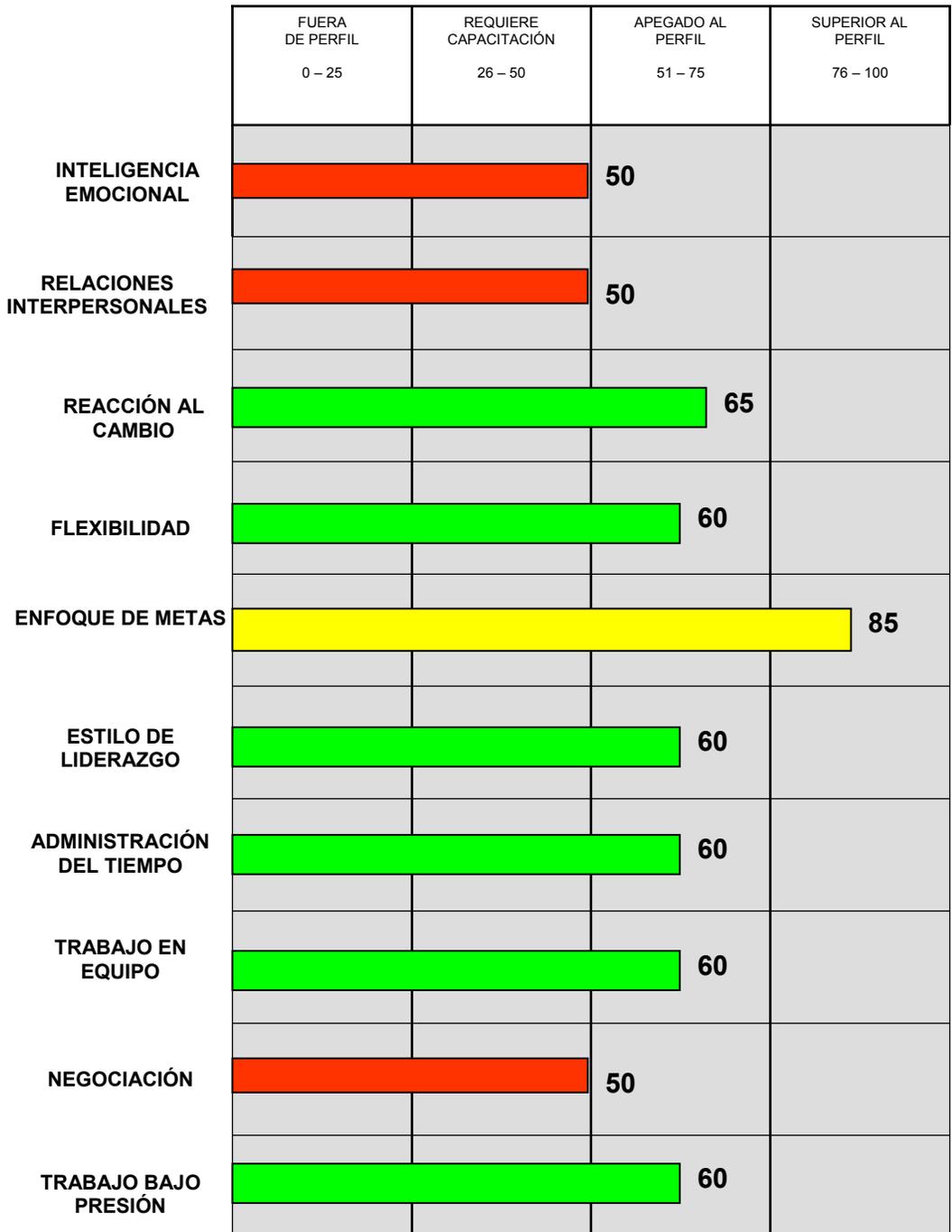


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 8 PM**

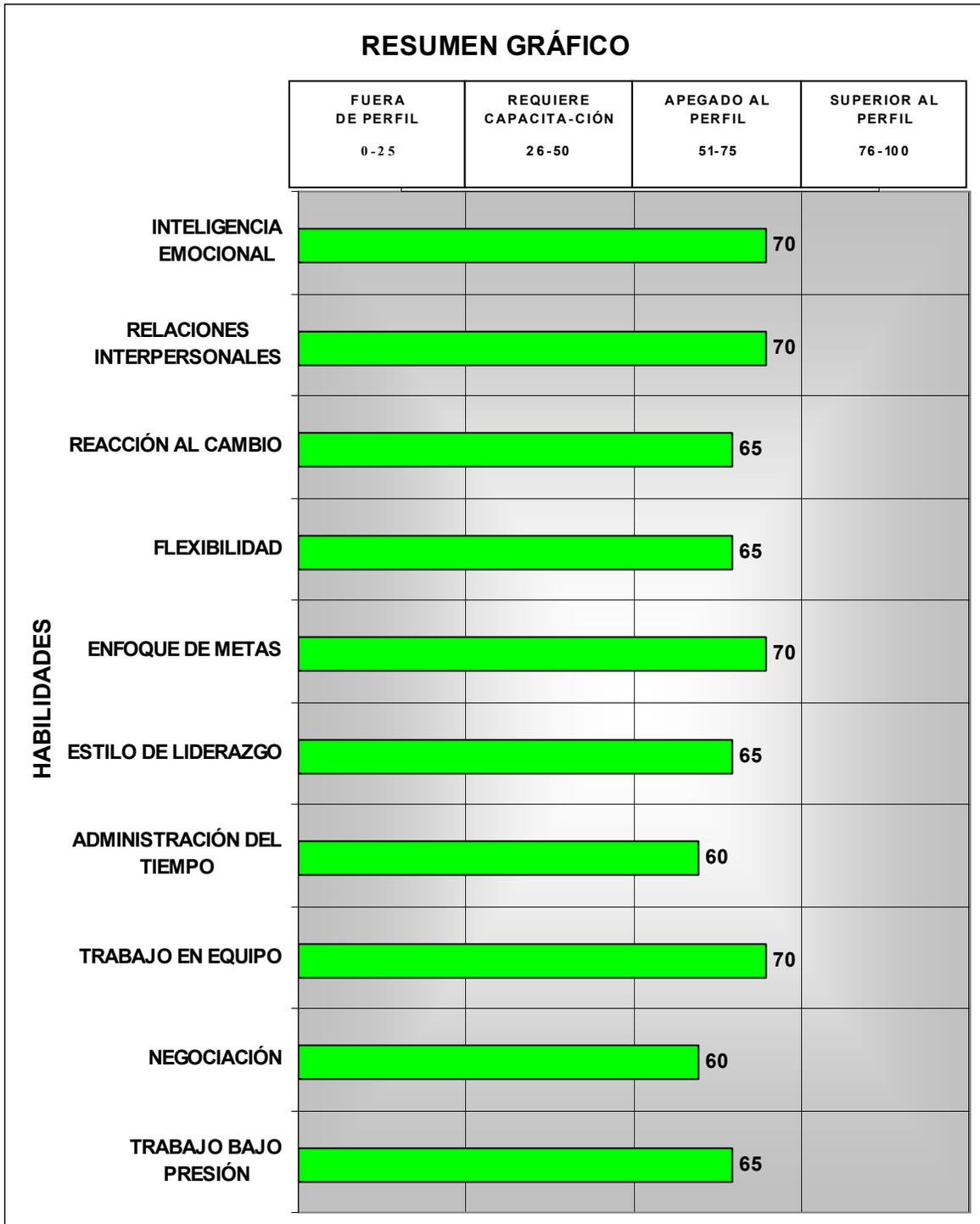
**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**



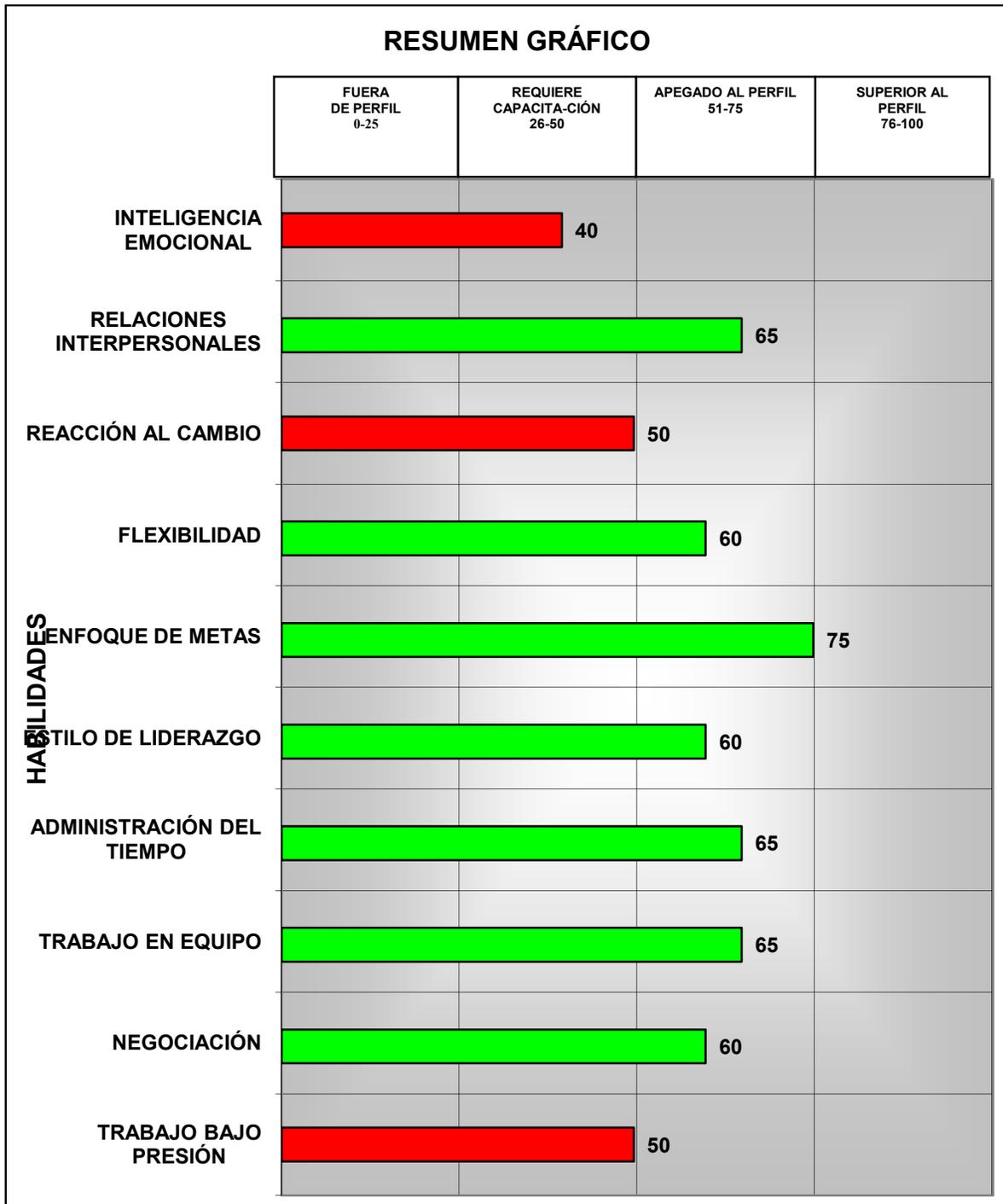
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 9 CB**



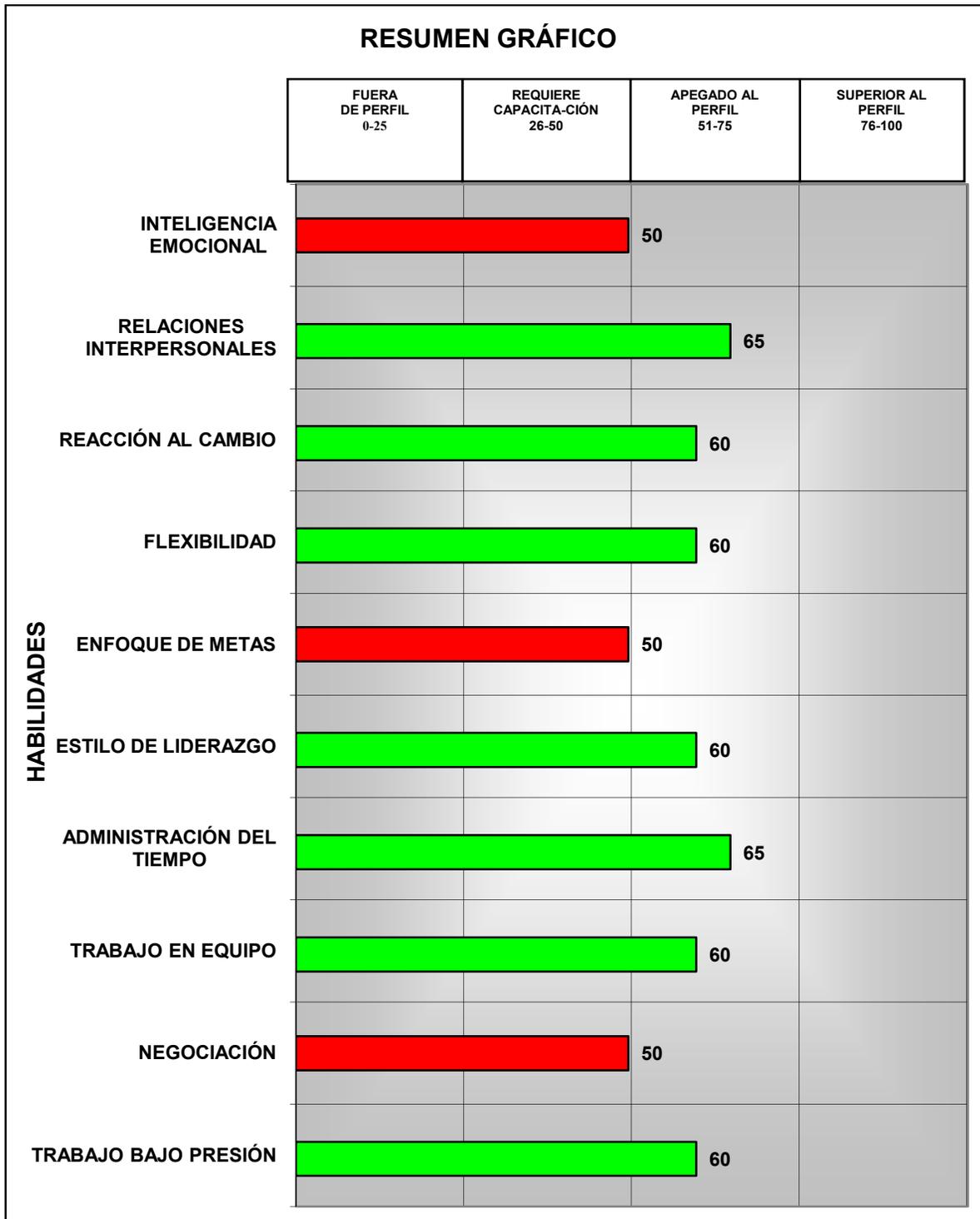
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 10 EP**



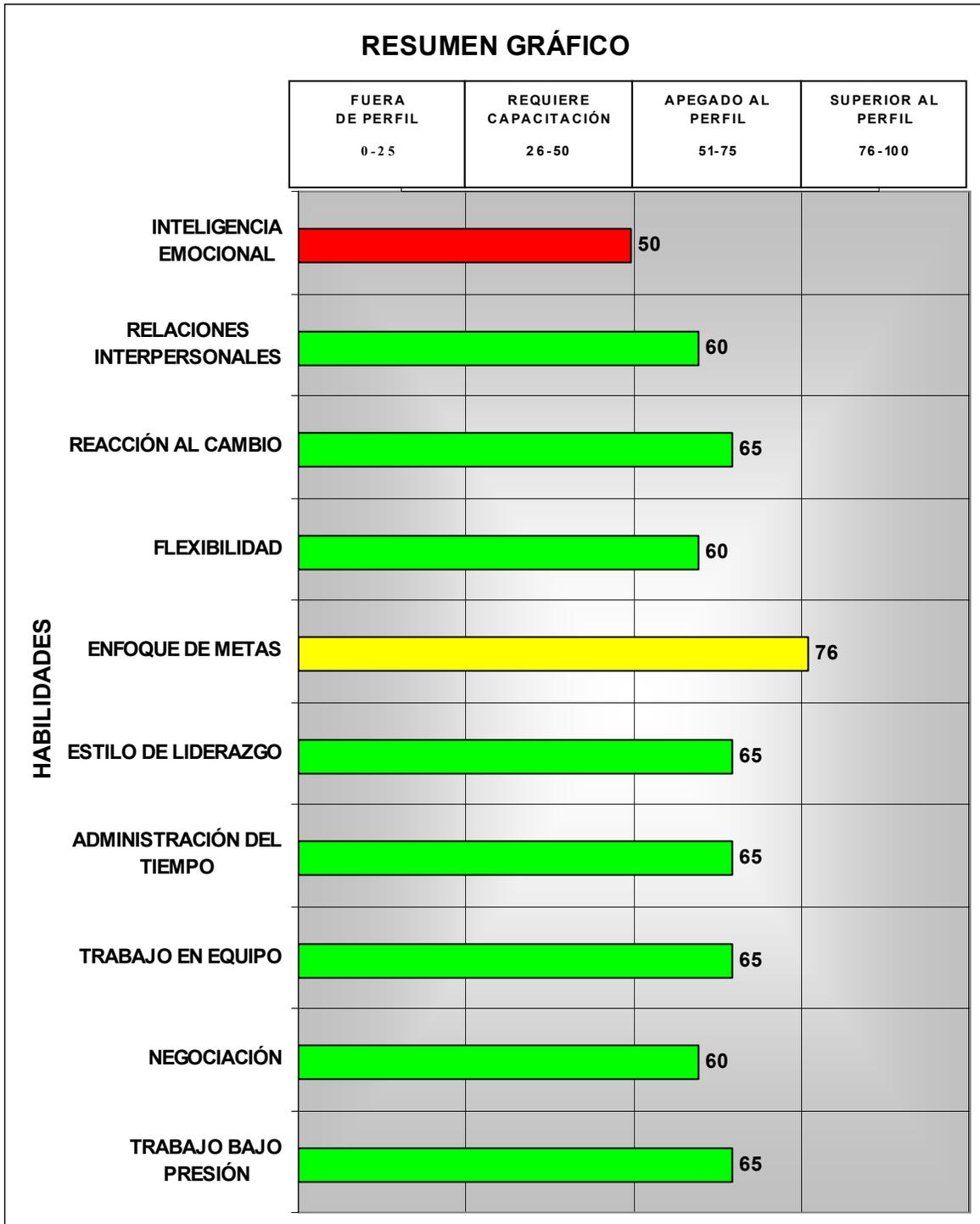
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 11 FG**



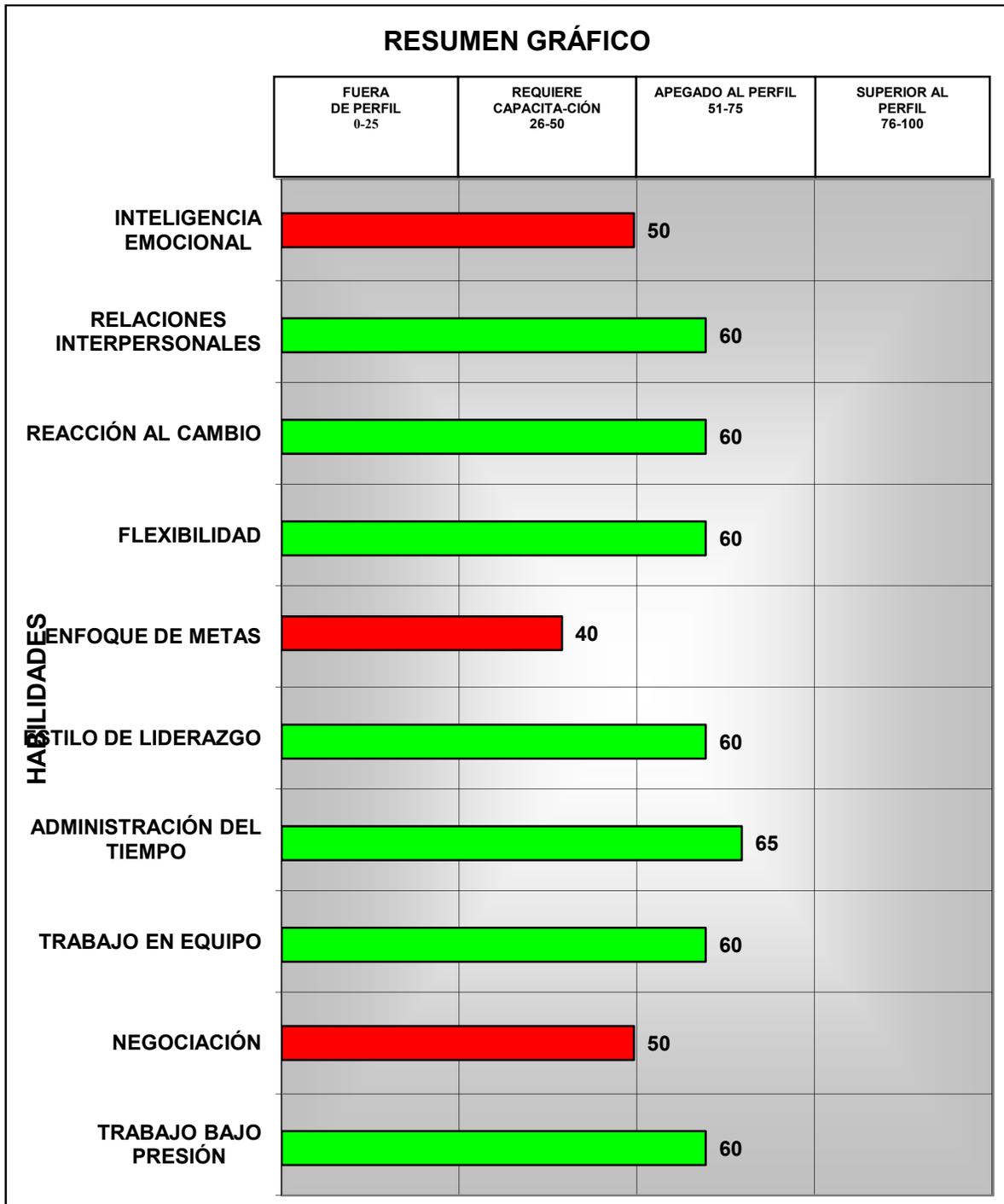
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 12 GS**



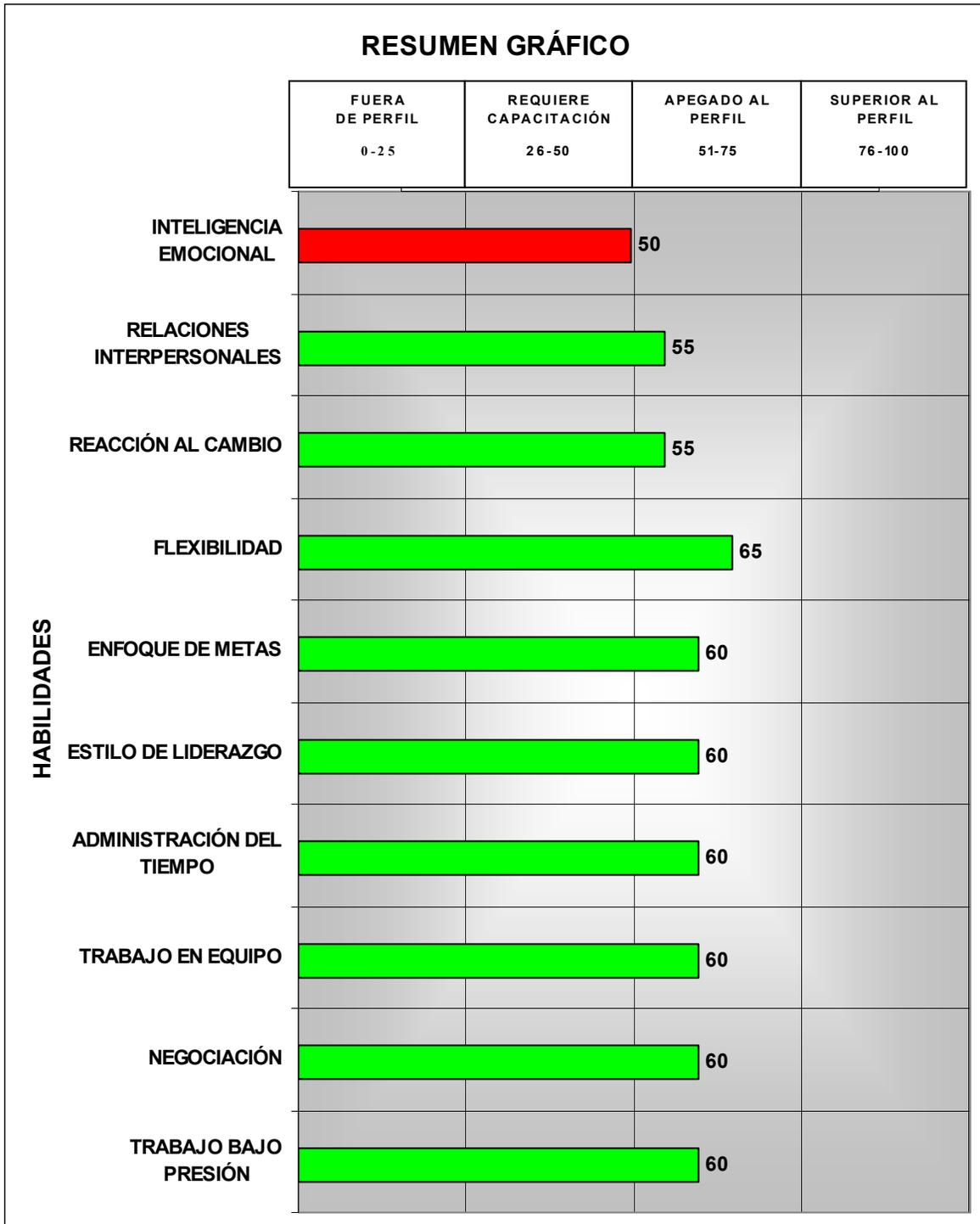
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 13 GO**



**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 14 GV**



**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 15 JG**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

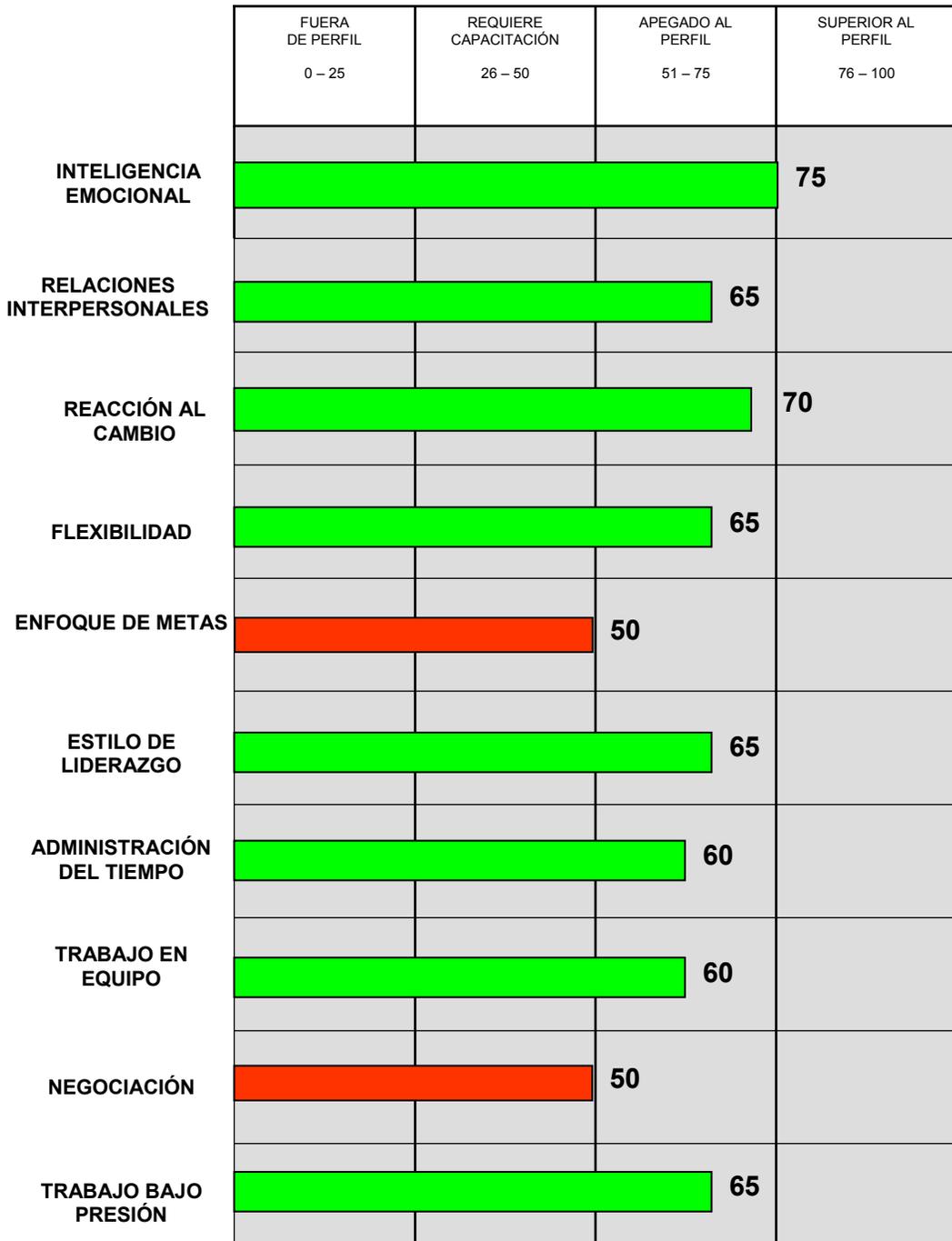
	FUERA DE PERFIL 0 – 25	REQUIERE CAPACITACIÓN 26 – 50	APEGADO AL PERFIL 51 – 75	SUPERIOR AL PERFIL 76 – 100
INTELIGENCIA EMOCIONAL				70
RELACIONES INTERPERSONALES				70
REACCIÓN AL CAMBIO				75
FLEXIBILIDAD				70
ENFOQUE DE METAS				75
ESTILO DE LIDERAZGO				65
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO				70
TRABAJO EN EQUIPO				70
NEGOCIACIÓN				60
TRABAJO BAJO PRESIÓN				70

**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 16 LM**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

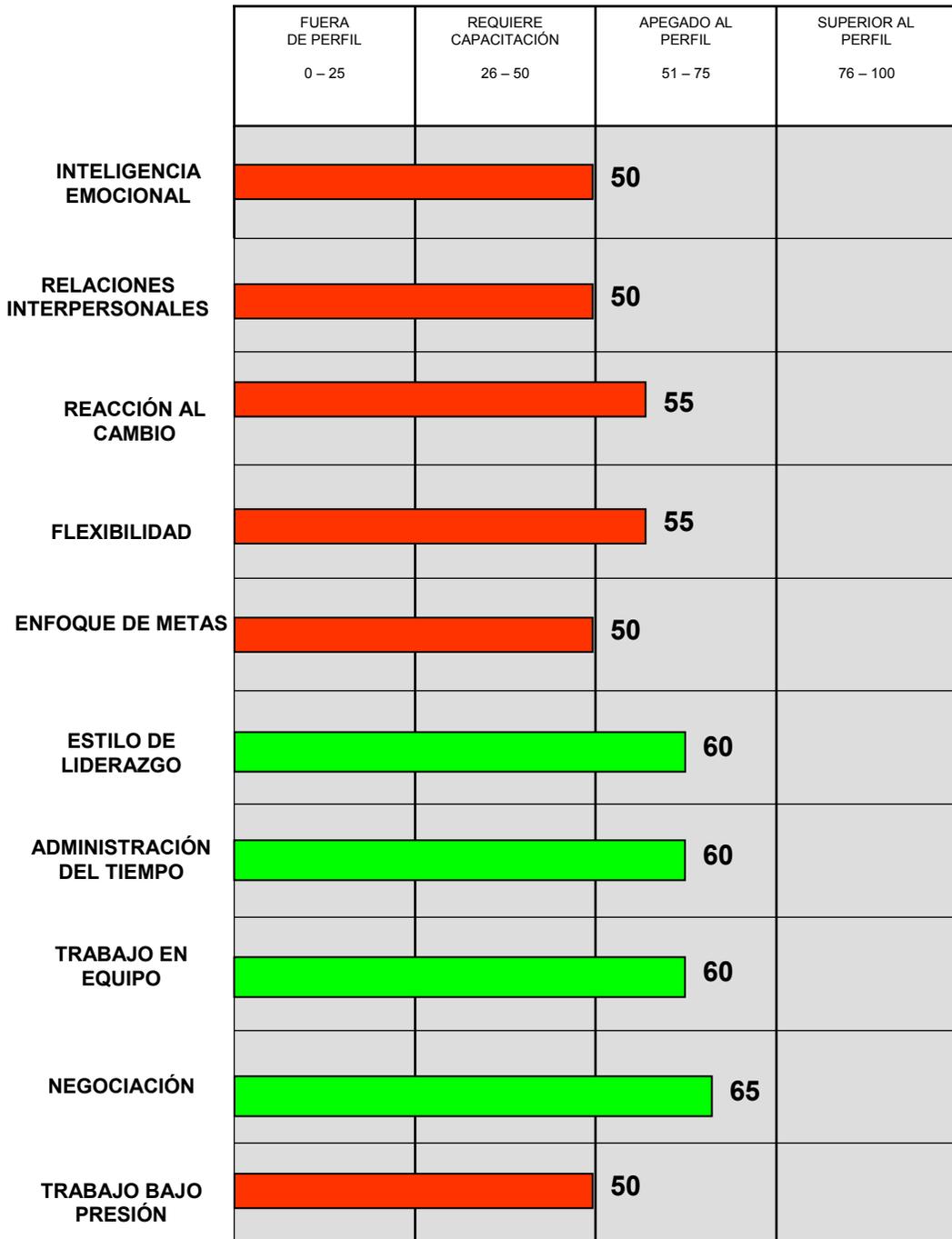


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 17 RS**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

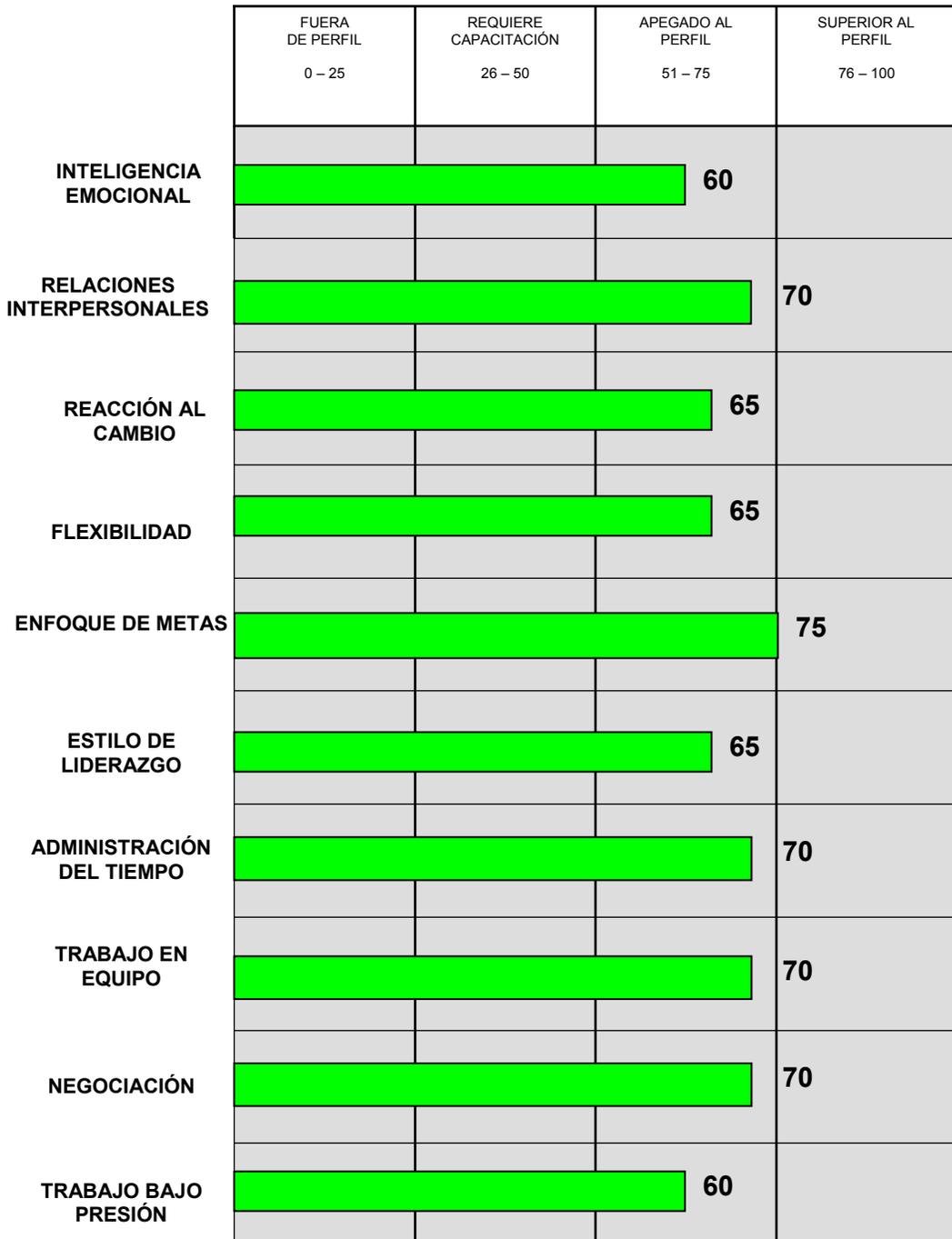


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 18 VD**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

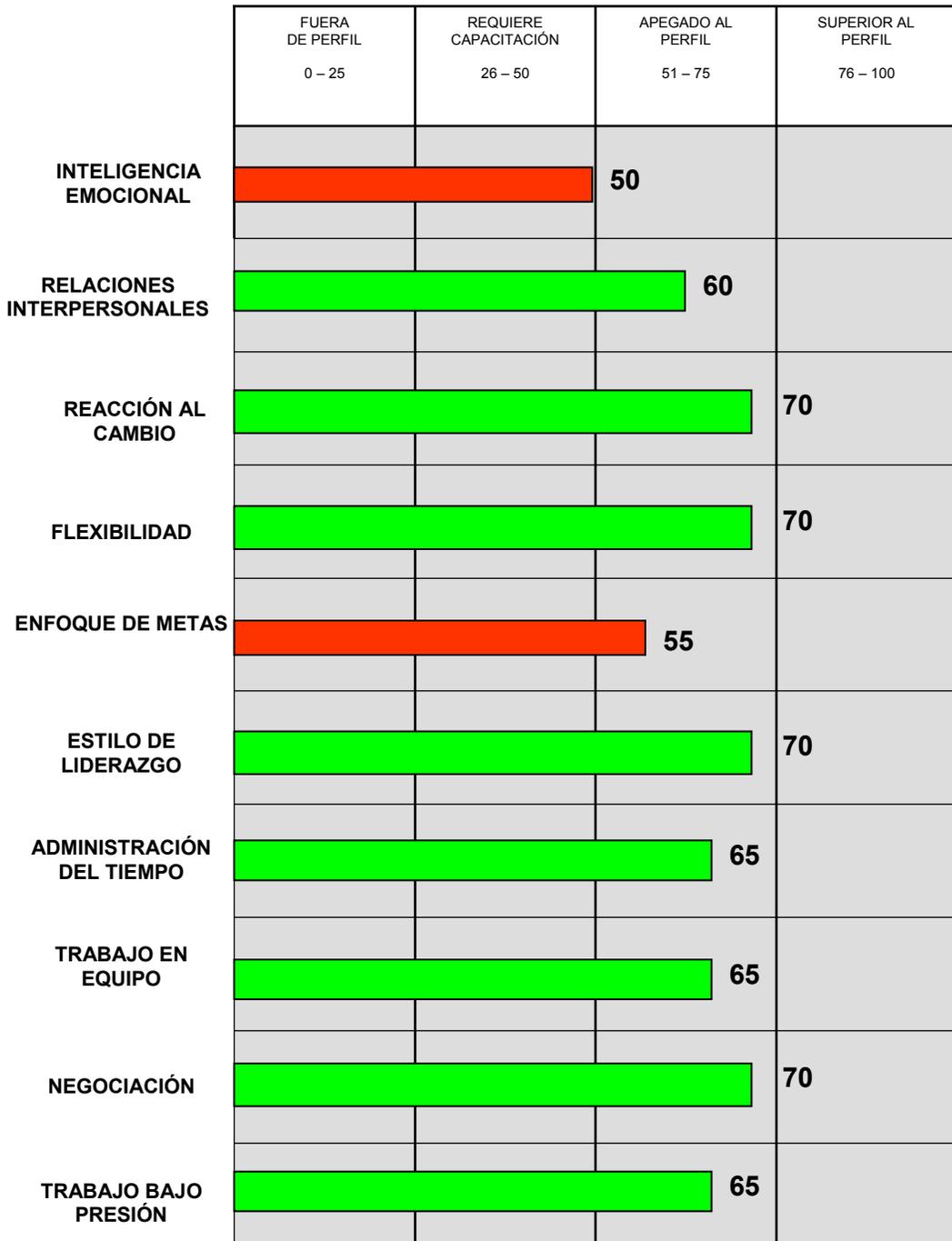


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 19 MZ**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

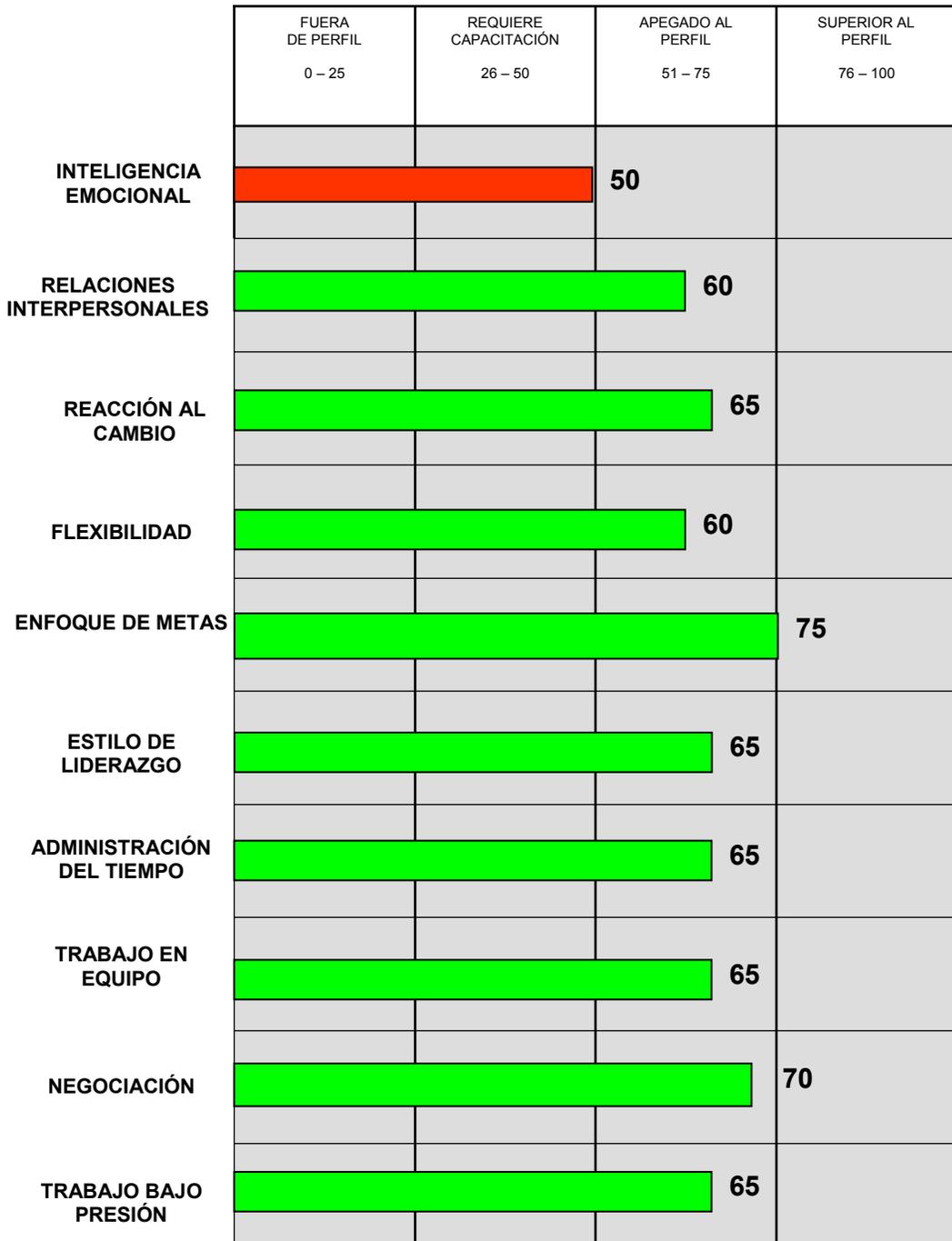


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 20 BC**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

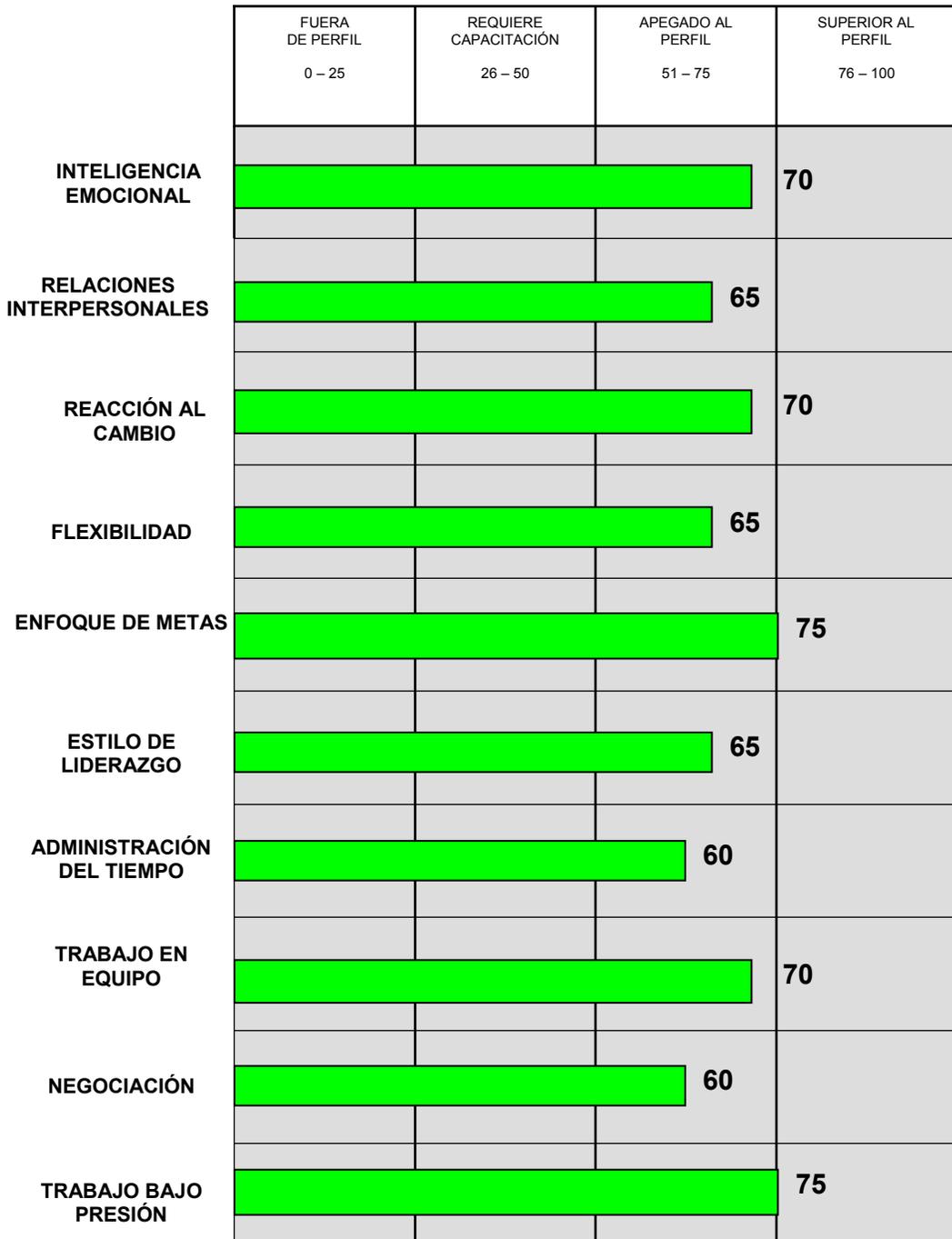


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 21 IW**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

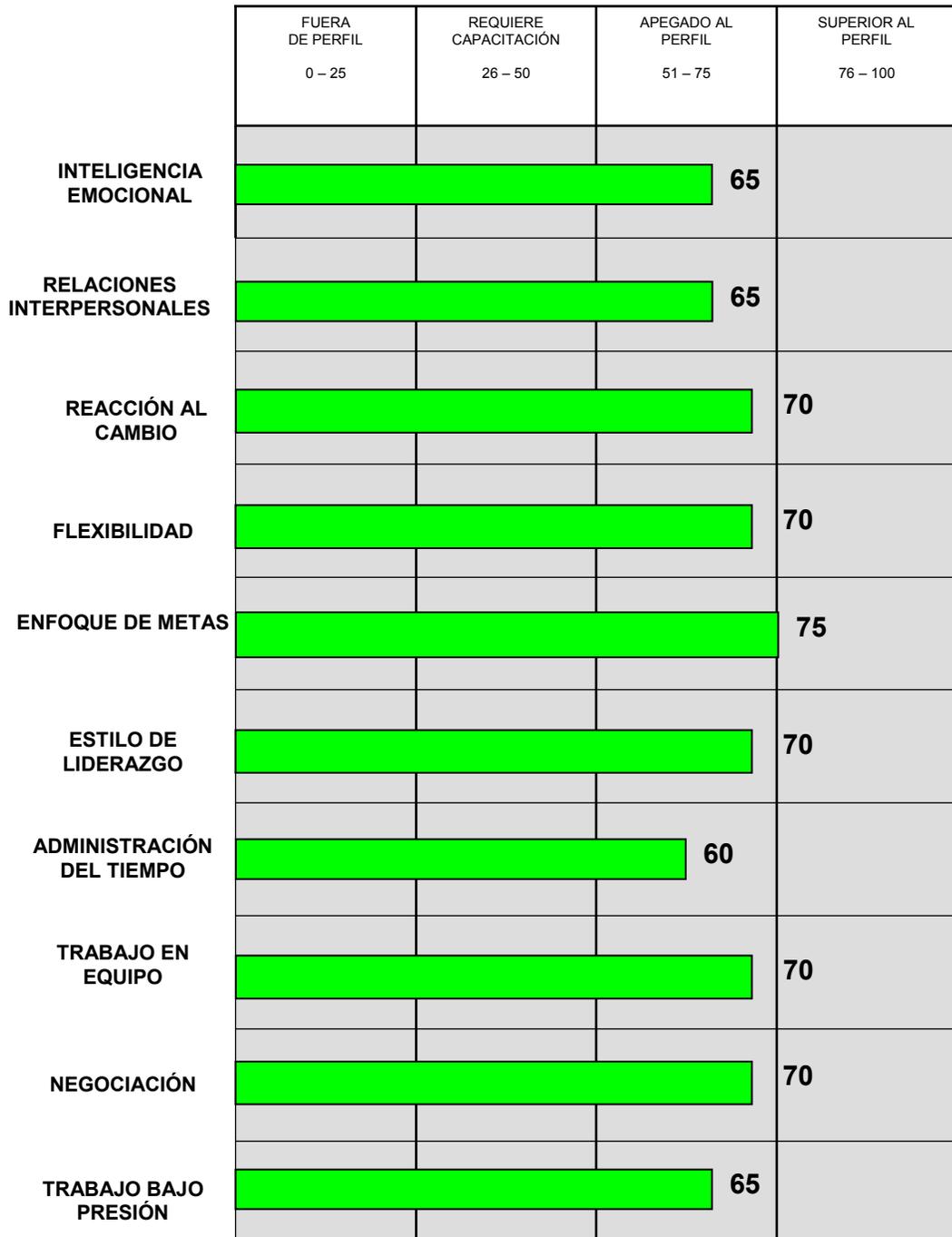


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 22 JH**

**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**

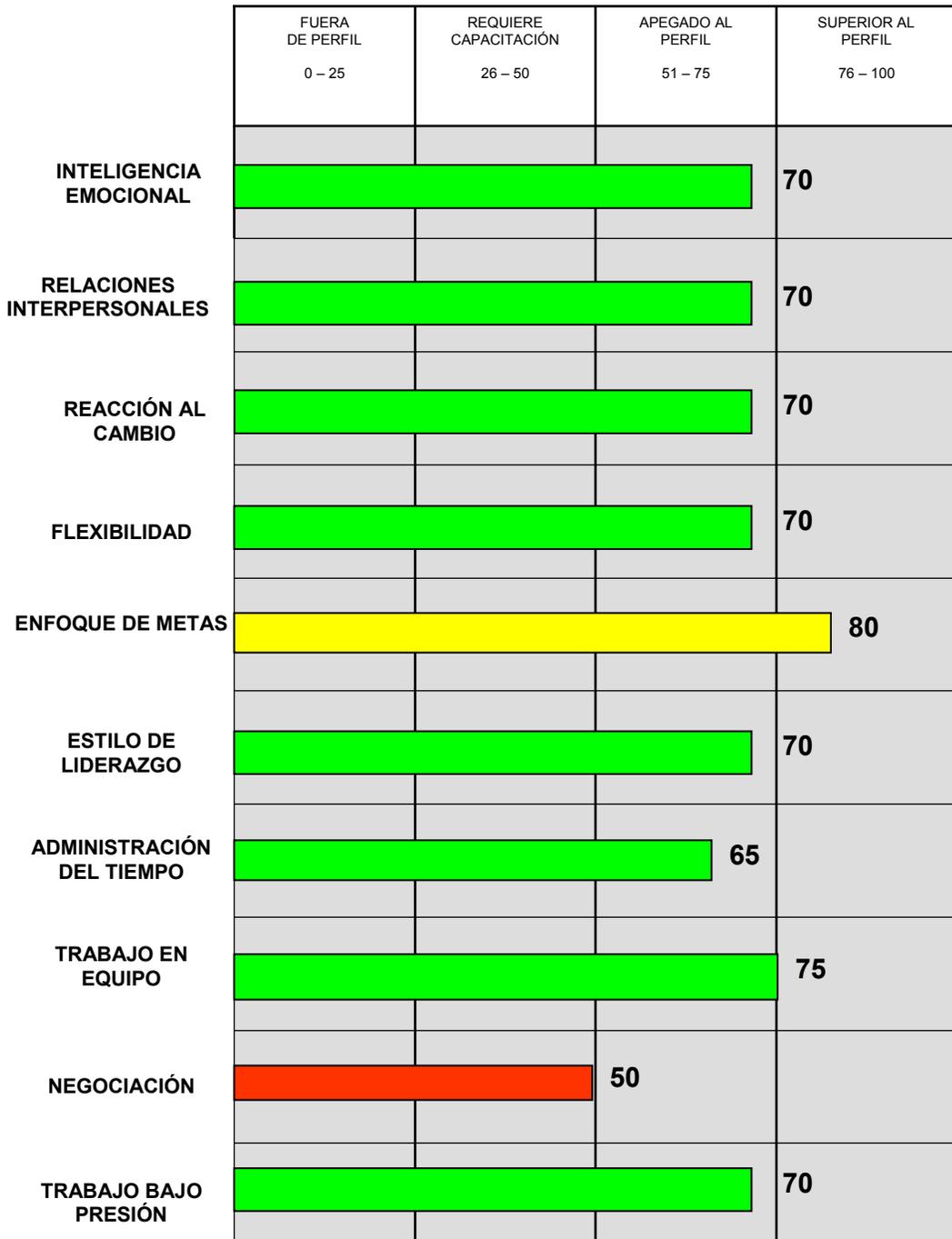


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 23 PL**

**RESUMEN GRÁFICO**

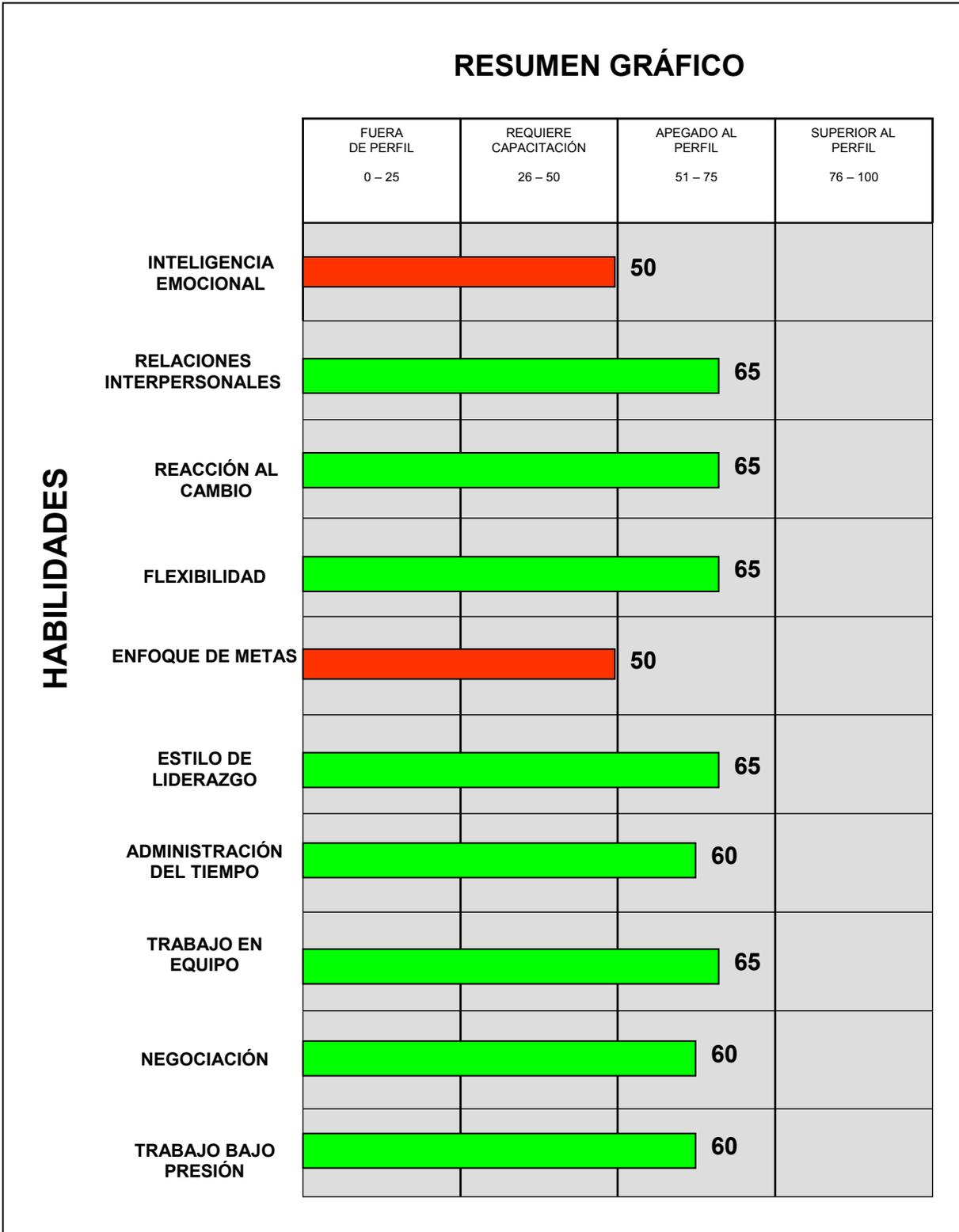
**HABILIDADES**



**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 24 OR**

**RESUMEN GRÁFICO**

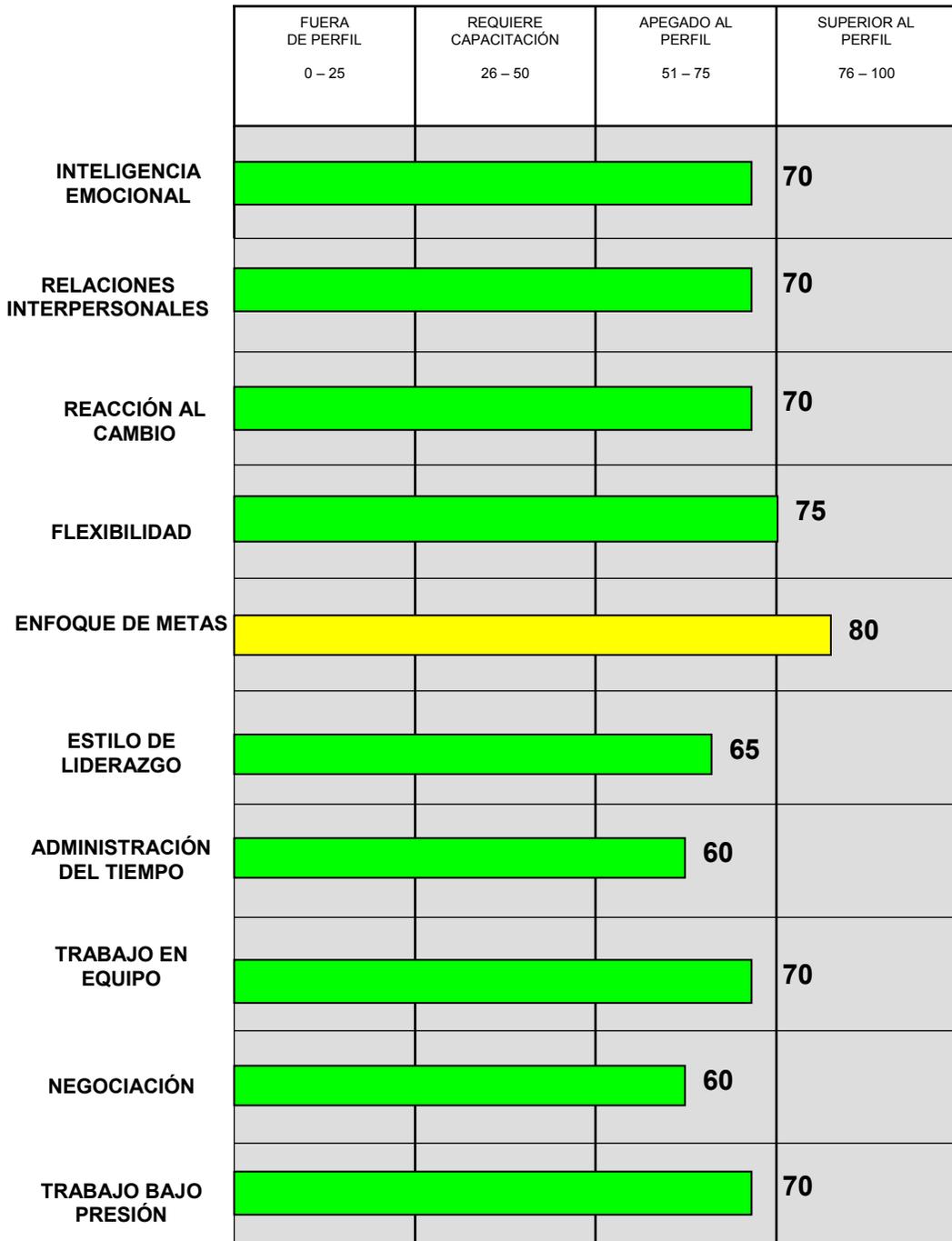


**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 25 HB**

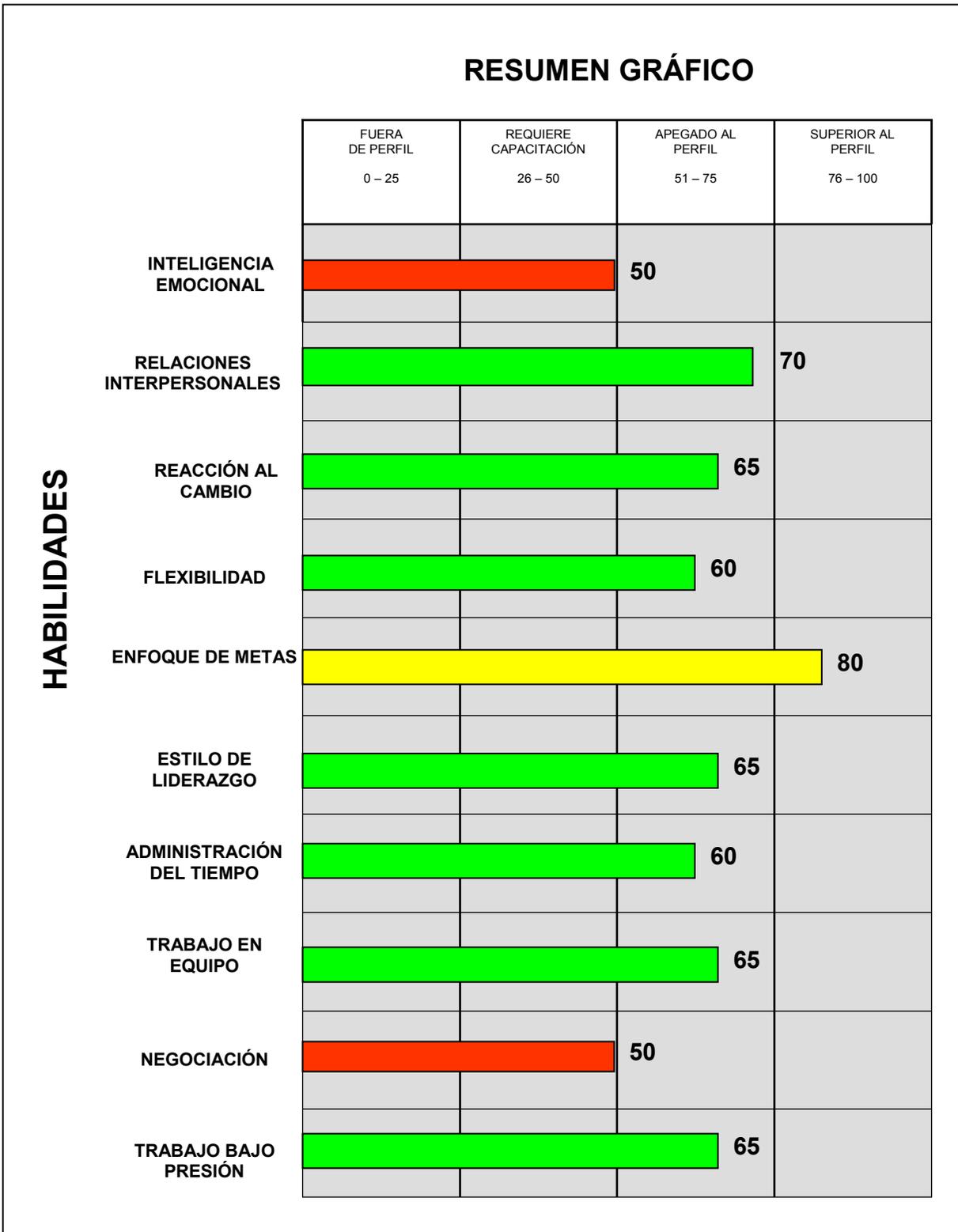
**RESUMEN GRÁFICO**

**HABILIDADES**



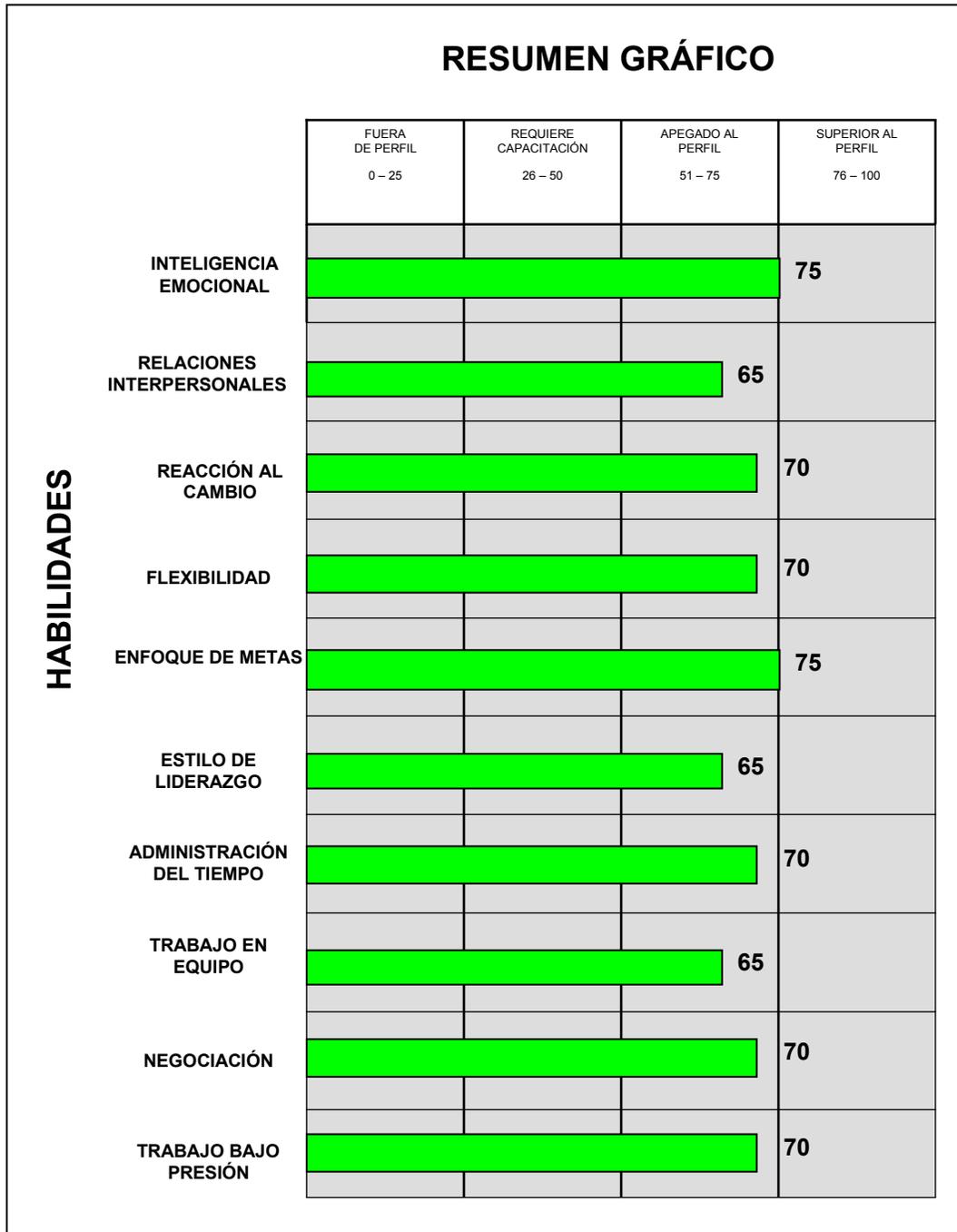
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 26 VD**



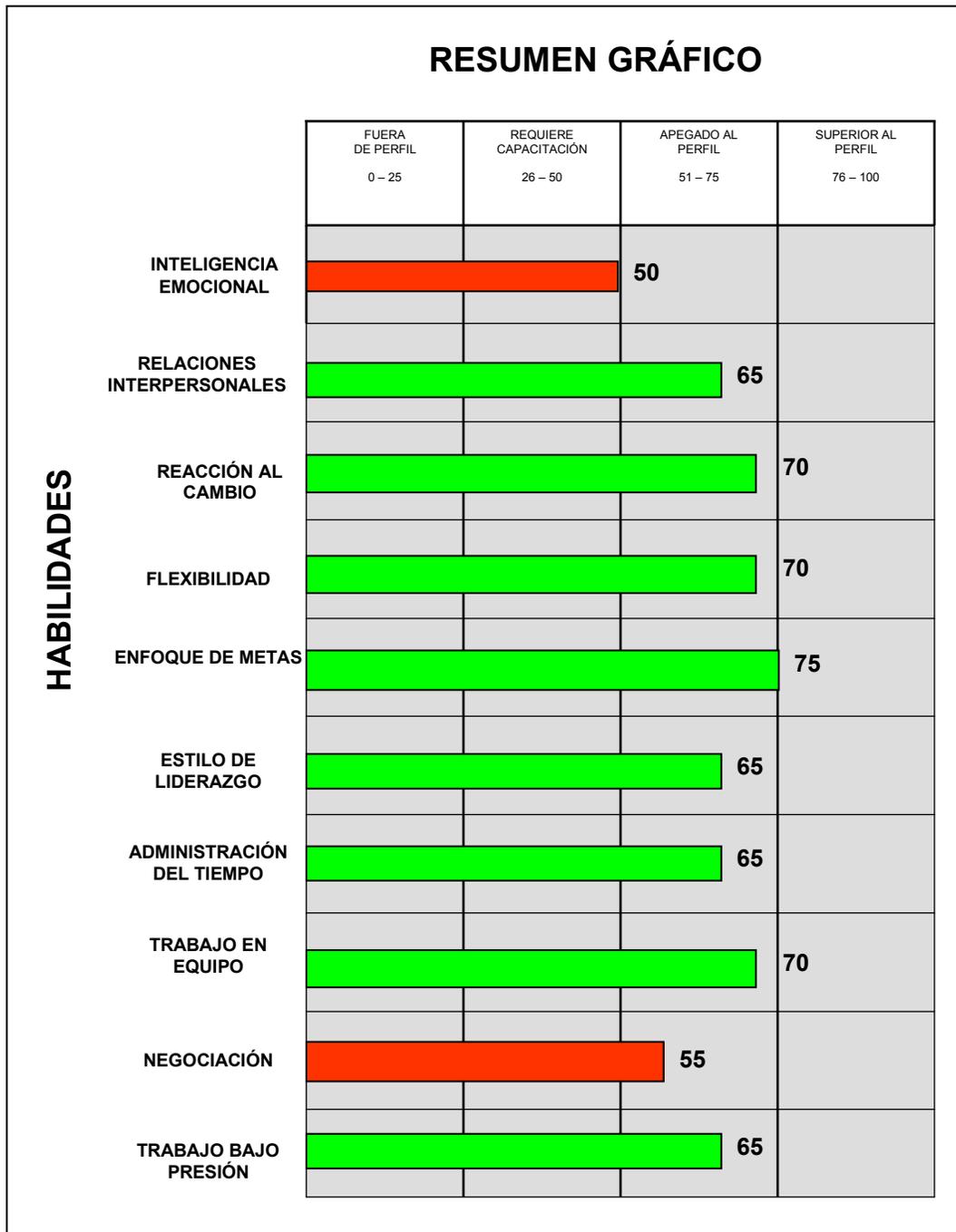
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 27 IC**



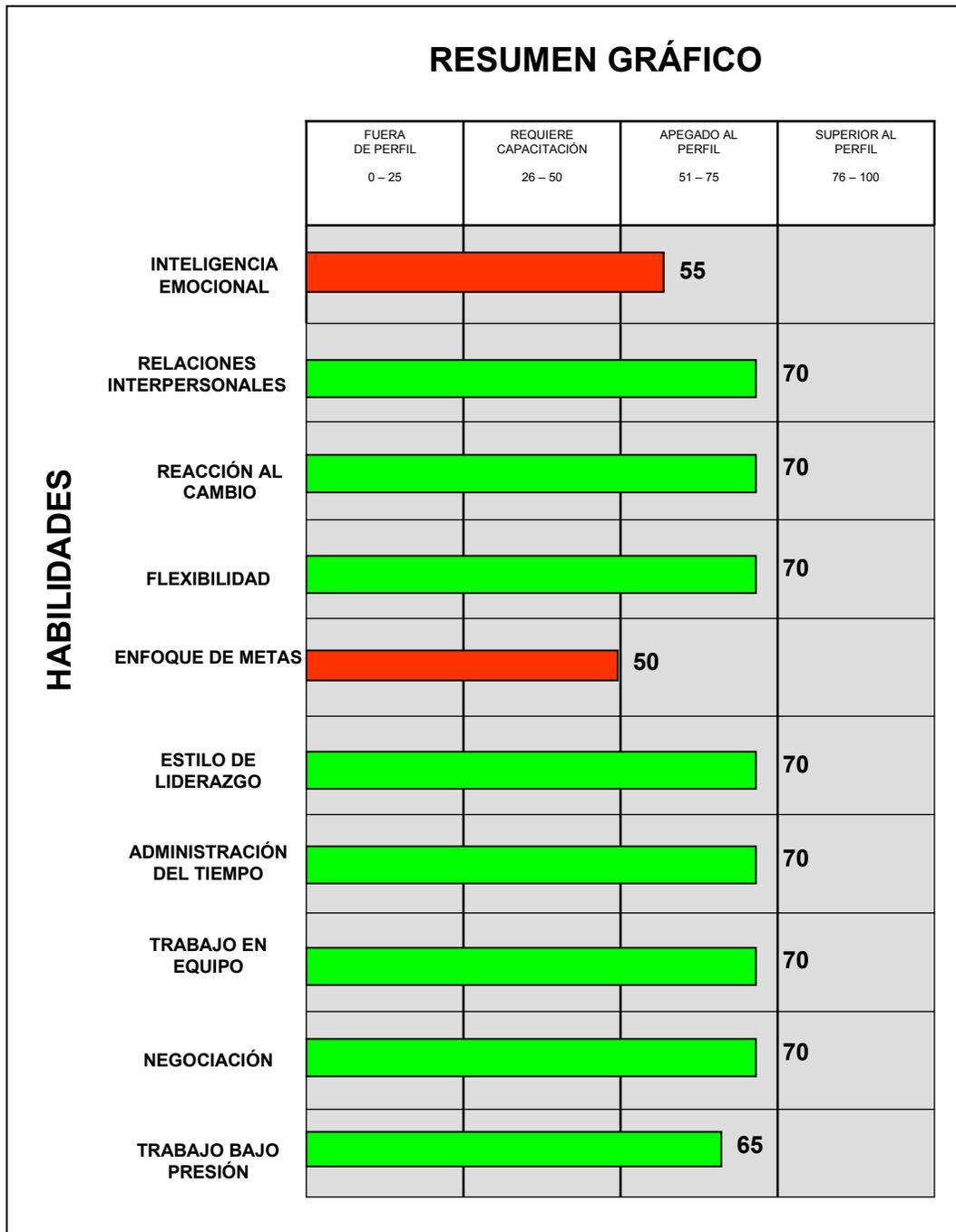
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 28 RM**



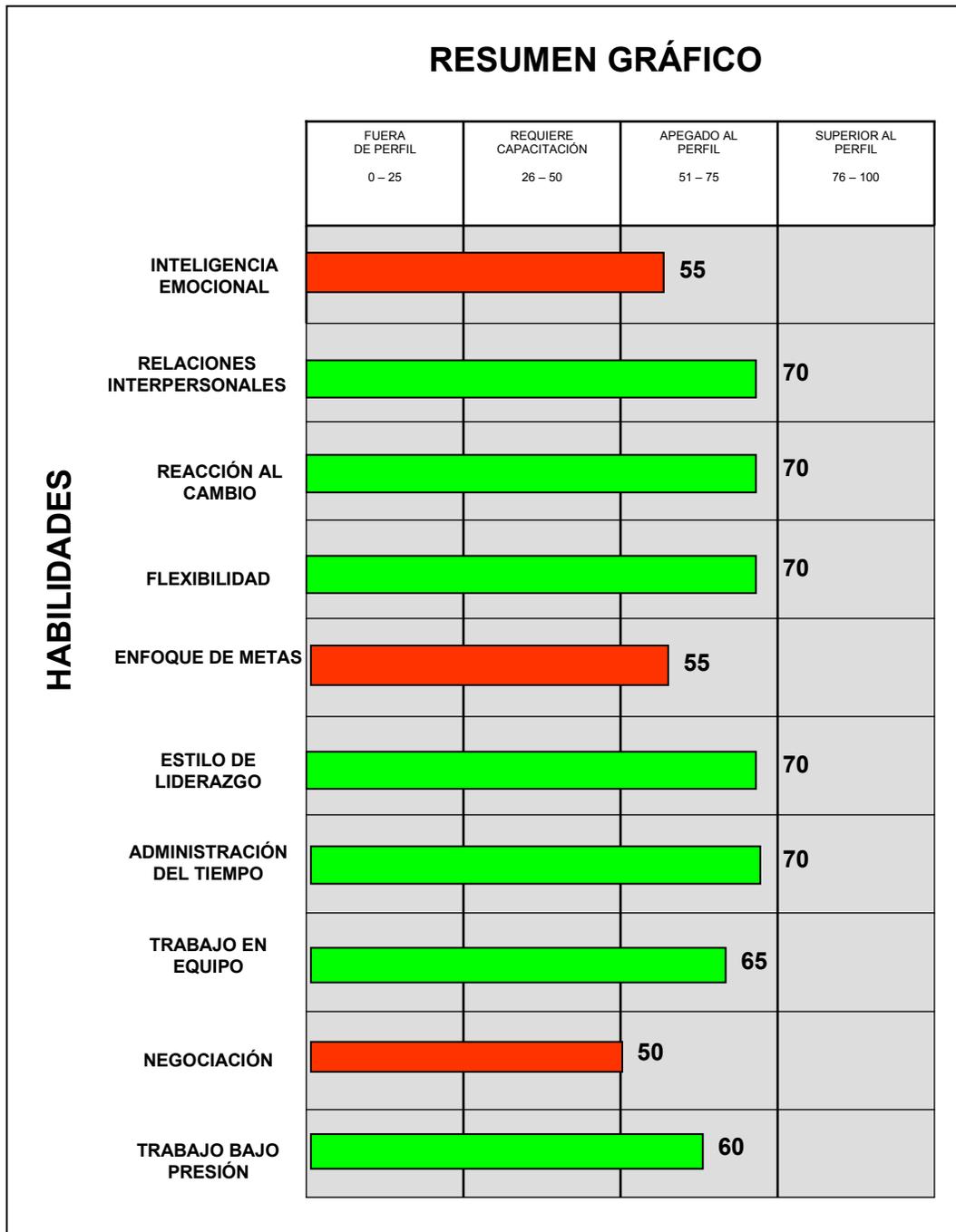
**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 29 RL**



**PERFIL DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS: COORDINADORES**

**No. 30 PG**



Hasta aquí se tiene una claridad visual de cómo se han graficado los resultados de las habilidades directivas obtenidos por los tres niveles directivos evaluados, sin embargo es necesario precisar como se hace la tabulación correspondiente.

Cada grupo se tabuló de manera independiente, los resultados obtenidos son considerados para su clasificación desde los datos con más alto nivel por cada grupo, que corresponde a sus **fortalezas**, como el valor más bajo que corresponde a sus **debilidades** o áreas de desarrollo.

Cada tabla despliega un contenido amplio de información estadística, en donde se pueden observar las tres mejores habilidades individuales o **fortalezas** de cada ejecutivo de alto nivel, dentro de cada categoría, así como sus propias **debilidades**.

Cada columna indica las iniciales de cada ejecutivo y cada fila las habilidades directivas evaluadas, tanto individuales como grupales.

Se puede observar al finalizar la tabulación de los tres grupos (directores, coordinadores y jefes), que se hace un resumen general de los resultados de los tres grupos, con la finalidad de encontrar los promedios grupales de sus habilidades directivas conjuntas y poder establecer similitudes y diferencias.

La anterior clasificación y resultados, nos lleva también a identificar las fortalezas (señaladas de color azul) y las debilidades (señaladas con rojo) directivas grupales.

Se pueden ver e identificar al final de la tabulación y clasificación de datos globales, claras diferencias establecidas por los tres grupos de directivos (a nivel general de las tres instituciones educativas) y por niveles (directores, coordinadores y jefes) de cada universidad.

Derivado de lo anterior, es indispensable saber como utilizar de manera mas adecuada la información cuantitativa obtenida, que nos lleve a hacer la apreciaciones e interpretaciones objetivas mas claras de lo aquí obtenido.

Para continuar, se realizará el **Análisis Estadístico** correspondiente, empezando con: clasificar los grupos, organizar los datos, identificar las habilidades y los ejecutivos de alto nivel, vaciar los datos, sumar y sacar totales por habilidades y grupos, obtener promedios y llegar a un **resumen para identificar las fortalezas y debilidades** de los directivos evaluados.

### 3.2.3 Nivel Ejecutivo: Directores

#### Grupo No. 1

No.	Habilidades: Cuestionarios:	1	2	3	4	5	6	Sumas Tabla 1	Prom. Grupo
		RC	MM	JL	NV	GZ	GV		
1.-	Inteligencia Emocional.	45	50	60	75	65	50	345	<b>57.50</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	65	70	65	70	65	400	<b>66.66</b>
3.-	Reacción al Cambio.	50	65	65	70	65	60	375	62.50
4.-	Flexibilidad.	60	60	60	70	65	60	375	62.50
5.-	Enfoque de Metas.	50	50	50	70	75	50	345	<b>57.50</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	60	65	65	65	70	65	390	<b>65.00</b>
7.-	Administración del Tiempo.	60	65	65	65	60	65	380	63.33
8.-	Trabajo en Equipo.	60	60	60	70	75	65	390	<b>65.00</b>
9.-	Negociación.	60	60	60	65	60	50	355	<b>59.16</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	50	60	60	70	65	60	365	60.83

#### Grupo No. 2

En cada tabla se señalan 3 fortalezas y 3 debilidades directivas

No.	Habilidades: Cuestionarios:	7	8	9	10	11	12	Sumas Tabla 2	Prom. Grupo
		AP	GL	FA	DB	CD	AG		
1.-	Inteligencia Emocional.	70	50	65	50	50	50	335	<b>55.83</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	75	65	65	50	65	75	395	65.83
3.-	Reacción al Cambio.	70	60	70	65	65	70	400	<b>66.66</b>
4.-	Flexibilidad.	70	60	65	55	60	70	380	63.33
5.-	Enfoque de Metas.	70	75	75	50	75	70	415	<b>69.16</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	70	60	65	60	65	70	390	65.00
7.-	Administración del Tiempo.	65	70	65	65	65	70	400	<b>66.66</b>
8.-	Trabajo en Equipo.	70	70	70	60	65	70	405	67.50
9.-	Negociación.	75	65	60	65	60	50	375	62.50
10.-	Trabajo bajo Presión.	70	60	65	65	65	70	395	65.83

Grupo No. 3

No.	Habilidades:	13	14	15	16	17	18	Sumas	Prom.
	Cuestionarios:	BC	BI	AE	AM	AP	MG	Tabla 3	Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	70	70	80	50	50	50	370	61.66
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	70	65	60	60	65	385	64.16
3.-	Reacción al Cambio.	70	65	65	60	60	65	385	64.16
4.-	Flexibilidad.	65	65	60	65	50	65	370	61.66
5.-	Enfoque de Metas.	75	75	70	60	60	75	415	<b>69.16</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	70	70	55	60	65	65	385	64.16
7.-	Administración del Tiempo.	65	65	65	60	65	60	380	63.33
8.-	Trabajo en Equipo.	70	70	70	60	60	65	395	<b>65.83</b>
9.-	Negociación.	60	60	50	50	60	60	340	<b>56.66</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	70	70	65	60	65	65	395	<b>65.83</b>

**RESUMEN GENERAL DEL NIVEL EJECUTIVO: DIRECTORES**

No.	Evaluación Final de las Habilidades Directivas:	Sumas Tabla 1	Sumas Tabla 2	Sumas Tabla 3	Sumas Tabla 1 a 3 (entre 18)	Promedio Grupal Directores
1.-	Inteligencia Emocional.	345	335	370	1,050	<b>58.33</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	400	395	385	1,180	<b>65.55</b>
3.-	Reacción al Cambio.	375	400	385	1,160	64.44
4.-	Flexibilidad.	375	380	370	1,125	62.50
5.-	Enfoque de Metas.	345	415	415	1,175	65.27
6.-	Estilo de Liderazgo.	390	390	385	1,165	<b>64.72</b>
7.-	Administración del Tiempo.	380	400	380	1,160	64.44
8.-	Trabajo en Equipo.	390	405	395	1,190	<b>66.11</b>
9.-	Negociación.	355	375	340	1,070	<b>59.44</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	365	395	395	1,155	64.16
<b>TOTALES:</b>		3,720	3,890	3,820	11,430	

**Interpretación por nivel ejecutivo:** Tomando criterio del resumen general y del promedio grupal de directores, se observa lo siguiente:

a) Las tres **fortalezas** de los directores son: Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales y Estilo de Liderazgo.

b) Las tres **debilidades** de los directores son: Inteligencia Emocional, Negociación y Flexibilidad.

### 3.2.4 Nivel Ejecutivo: Coordinadores

#### Grupo No. 1

No.	Habilidades:	1	2	3	4	5	6	7	8	Sumas	Prom.
	Cuestionarios:	GC	VA	VR	SS	SA	MV	MA	MG	Tabla 1	Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	50	70	50	50	60	40	50	50	420	<b>52.50</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	70	65	55	65	60	65	65	510	<b>63.75</b>
3.-	Reacción al Cambio.	60	70	65	55	65	55	65	60	495	61.87
4.-	Flexibilidad.	70	65	65	55	65	55	65	60	500	62.50
5.-	Enfoque de Metas.	80	75	70	75	75	40	50	50	515	<b>64.37</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	65	70	70	65	65	60	60	60	515	<b>64.37</b>
7.-	Administración del Tiempo.	60	70	70	70	65	55	60	60	510	63.75
8.-	Trabajo en Equipo.	70	65	60	60	65	60	65	60	505	63.12
9.-	Negociación.	65	75	50	65	75	55	65	50	500	62.50
10.-	Trabajo bajo Presión.	65	70	65	65	65	55	65	55	500	62.50

#### Grupo No. 2

En cada tabla se señalan 3 fortalezas y 3 debilidades directivas

No.	Habilidades:	9	10	11	12	13	14	15	16	Sumas	Prom.
	Cuestionarios:	IG	JC	EG	JP	JC	JG	PR	AH	Tabla 2	Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	75	50	40	50	75	50	50	50	440	<b>55.00</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	70	60	65	70	60	65	75	530	<b>66.25</b>
3.-	Reacción al Cambio.	70	65	55	60	70	55	60	70	505	<b>63.12</b>
4.-	Flexibilidad.	70	65	50	60	65	60	60	70	500	62.50
5.-	Enfoque de Metas.	65	50	40	50	75	65	70	65	480	60.00
6.-	Estilo de Liderazgo.	70	65	60	60	65	60	60	70	510	<b>63.75</b>
7.-	Administración del Tiempo.	70	65	50	60	65	60	65	70	505	63.12
8.-	Trabajo en Equipo.	65	65	55	60	70	55	65	70	505	63.12
9.-	Negociación.	60	65	50	50	65	60	50	50	450	<b>56.25</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	70	60	55	50	70	55	65	60	485	60.62

**Grupo No. 3**

No.	Habilidades:	17	18	19	20	21	22	23	24	Sumas	Prom.
	Cuestionario:	AE	AA	AM	EE	AG	JH	LC	MC	Tabla 3	Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	50	50	70	50	50	50	50	55	425	<b>53.12</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	55	70	70	65	65	70	65	55	515	64.37
3.-	Reacción al Cambio.	65	65	70	65	60	65	60	65	515	64.37
4.-	Flexibilidad.	60	60	70	65	60	60	60	60	495	61.87
5.-	Enfoque de Metas.	75	65	65	75	50	75	75	60	540	<b>67.50</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	60	65	65	70	65	70	65	60	520	65.00
7.-	Administración del Tiempo.	65	70	65	70	65	70	70	65	540	<b>67.50</b>
8.-	Trabajo en Equipo.	70	70	70	70	60	65	65	60	530	<b>66.25</b>
9.-	Negociación.	50	50	50	70	50	75	60	60	465	<b>58.12</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	60	60	65	65	50	65	65	60	490	61.25

**RESUMEN GENERAL DEL NIVEL EJECUTIVO: COORDINADORES**

No.	Evaluación Final de Habilidades Directivas:	Sumas Tabla 1	Sumas Tabla 2	Sumas Tabla 3	Sumas Tabla 1 a 3 (entre 24)	Promedio Grupal Coordinadores
1.-	Inteligencia Emocional.	420	440	425	1,285	<b>53.54</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	510	530	515	1,555	<b>64.79</b>
3.-	Reacción al Cambio.	495	505	515	1,515	63.12
4.-	Flexibilidad.	500	500	495	1,495	62.29
5.-	Enfoque de Metas.	515	480	540	1,535	63.95
6.-	Estilo de Liderazgo.	515	510	520	1,545	<b>64.37</b>
7.-	Administración del Tiempo.	510	505	540	1,555	<b>64.79</b>
8.-	Trabajo en Equipo.	505	505	530	1,540	64.16
9.-	Negociación.	500	450	465	1,415	<b>58.95</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	500	485	490	1,475	61.45
<b>TOTALES:</b>		4,970	4,910	5,035	14,915	

**Interpretación por nivel ejecutivo:** Tomando criterio del resumen general y del promedio grupal de coordinadores, se observa lo siguiente:

a) Las tres **fortalezas** de los coordinadores son: Relaciones Interpersonales, Administración del Tiempo y Estilo de Liderazgo.

b) Las tres **debilidades** de los coordinadores son: Inteligencia Emocional, Negociación y Trabajo bajo Presión.

### 3.2.5 Nivel Ejecutivo: Jefes

#### Grupo No. 1

No.	Habilidades:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sumas Tabla 1	Prom. Grupo
	Cuestionarios:	TG	JR	JM	LG	MM	MC	MA	PM	CB	EP		
1.-	Inteligencia Emocional.	50	50	60	50	50	50	65	50	70	40	535	<b>53.50</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	60	65	60	60	65	65	50	70	65	625	62.50
3.-	Reacción al Cambio.	60	65	65	60	60	65	60	65	65	50	615	61.50
4.-	Flexibilidad.	60	65	70	65	65	65	60	60	65	60	635	<b>63.50</b>
5.-	Enfoque de Metas.	80	75	65	75	60	70	70	85	70	75	725	<b>72.50</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	65	65	60	60	60	60	65	60	65	60	620	62.00
7.-	Administración del Tiempo.	70	65	60	60	60	65	60	60	60	65	625	62.50
8.-	Trabajo en Equipo.	70	65	65	65	65	65	60	60	70	65	650	<b>65.00</b>
9.-	Negociación.	65	65	65	65	60	60	50	50	60	60	600	<b>60.00</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	65	65	65	65	65	65	65	60	65	50	630	63.00

#### Grupo No. 2

En cada tabla se señalan 3 fortalezas y 3 debilidades directivas

No.	Habilidades:	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Sumas Tabla 2	Prom. Grupo
	Cuestionarios:	FG	GS	GO	GV	JG	LM	RS	VD	MZ	BC		
1.-	Inteligencia Emocional.	50	50	50	50	70	75	50	60	50	50	605	<b>60.50</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	60	60	55	70	65	50	70	60	60	615	61.50
3.-	Reacción al Cambio.	60	65	60	55	75	70	55	65	70	65	640	<b>64.00</b>
4.-	Flexibilidad.	60	60	60	65	70	65	55	65	70	60	630	63.00
5.-	Enfoque de Metas.	50	75	40	60	75	50	50	75	55	75	605	60.50
6.-	Estilo de Liderazgo.	60	65	60	60	65	65	60	65	70	65	635	63.50
7.-	Administración del Tiempo.	65	65	65	60	70	60	60	70	65	65	645	<b>64.50</b>
8.-	Trabajo en Equipo.	60	65	60	60	70	60	65	70	65	65	640	<b>64.00</b>
9.-	Negociación.	50	60	50	60	60	50	50	70	70	70	590	<b>59.00</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	60	65	60	60	70	65	60	60	65	65	630	63.00

Grupo No. 3

No	Habilidades:	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Sumas Tabla 3	Prom. Grupo
	Cuestionarios:	IW	JH	PL	OR	HB	VD	IC	RM	RL	PG		
1.-	Inteligencia Emocional.	70	65	70	50	70	50	75	50	55	55	610	61.00
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	65	70	65	70	70	65	65	70	70	675	67.50
3.-	Reacción al Cambio.	70	70	70	65	70	65	70	70	70	70	690	<b>69.00</b>
4.-	Flexibilidad.	65	70	70	65	75	60	70	70	70	70	685	<b>68.50</b>
5.-	Enfoque de Metas.	75	75	80	50	80	80	75	75	50	55	695	<b>69.50</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	65	70	70	65	65	65	65	65	70	70	670	67.00
7.-	Administración del Tiempo.	60	60	65	60	60	60	70	65	70	70	640	64.00
8.-	Trabajo en Equipo.	70	70	75	65	70	65	65	70	70	65	685	68.50
9.-	Negociación.	60	70	50	60	60	50	70	55	70	50	595	<b>59.50</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	75	65	70	60	70	65	70	65	65	60	665	66.50

**RESUMEN GENERAL DEL NIVEL EJECUTIVO: JEFES**

No.	Evaluación Final de Habilidades Directivas:	Sumas Tabla 1	Sumas Tabla 2	Sumas Tabla 3	Sumas Tabla 1 a 3 (entre 30)	Promedio Grupal de Jefes
1.-	Inteligencia Emocional.	535	605	610	1,750	<b>58.33</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	625	615	675	1,915	63.83
3.-	Reacción al Cambio.	615	640	690	1,945	64.83
4.-	Flexibilidad.	635	630	685	1,950	<b>65.00</b>
5.-	Enfoque de Metas.	725	605	695	2,025	<b>67.50</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	620	635	670	1,925	64.16
7.-	Administración del Tiempo.	625	645	640	1,910	63.66
8.-	Trabajo en Equipo.	650	640	685	1,975	<b>65.83</b>
9.-	Negociación.	600	590	595	1,785	<b>59.50</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	630	630	665	1,925	64.16
<b>TOTALES:</b>		6,260	6,235	6,610	19,105	

**Interpretación por nivel ejecutivo:** Tomando criterio del resumen general y del promedio grupal de jefes, se observa lo siguiente:

a) Las tres **fortalezas** de los jefes son: Enfoque de Metas, Trabajo en Equipo y Flexibilidad.

b) Las tres **debilidades** de los jefes son: Inteligencia Emocional, Negociación y Administración del Tiempo.

### 3.3 TABLAS COMPARATIVAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES POR NIVEL DIRECTIVO

#### 3.3.1 Nivel Ejecutivo: Directores

DIRECTORES: ( 18 )	FORTALEZAS: %		DEBILIDADES: %	
Grupo 1	Relaciones Interpersonales	66.66	a) Int. Emocional b) Enfoque Metas	57.50 57.50
Grupo 2	Enfoque Metas	69.16	Int. Emocional	55.83
Grupo 3	Enfoque Metas	69.16	Negociación	56.66
Habilidad directiva grupal promedio:	Trabajo en Equipo	66.11	Inteligencia Emocional	58.33

#### 3.3.2 Nivel Ejecutivo: Coordinadores

COORDINADORES ( 24 )	FORTALEZAS: %		DEBILIDADES: %	
Grupo 1	a) Enfoque Metas b) Est. Liderazgo	64.37	Int. Emocional	52.50
Grupo 2	Relac. Inter.	66.25	Int. Emocional	55.00
Grupo 3	a) Enfoque Metas b) Admón. Tiempo	67.50	Int. Emocional	53.12
Habilidad directiva grupal promedio:	a) Relac. Interper. b) Admón. Tiempo	64.79	Int. Emocional	53.54

#### 3.3.3 Nivel Ejecutivo: Jefes

JEFES: ( 30 )	FORTALEZAS: %		DEBILIDADES: %	
Grupo 1	Enfoque Metas	72.50	Int. Emocional	53.50
Grupo 2	Admón. Tiempo	64.50	Negociación	59.00
Grupo 3	Enfoque Metas	69.50	Negociación	59.50
Habilidad directiva grupal promedio:	Enfoque Metas	67.50	Int. Emocional	58.33

#### Interpretación grupal de las tablas comparativas de fuerzas y debilidades:

Los tres niveles directivos tienen tres **fortalezas similares**: Relaciones Interpersonales, Enfoque de Metas y Administración del Tiempo.

Los tres niveles directivos tienen dos **debilidades similares**: Inteligencia Emocional y Negociación.

### 3.4 INTERPRETACIÓN GRUPAL DE RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados numéricos obtenidos de las evaluaciones por cada ejecutivo de alto nivel que se presentaron anteriormente, se conjuntaron para su tabulación en cuadros sinópticos, se detallaron las habilidades de los grupos formados y finalmente se hicieron las agrupaciones correspondientes, mismas que nos sirven para llevar a cabo la interpretación respectiva.

Los criterios de interpretación están descritos en la tabla No. 1, del capítulo 1 (Pág.14) en donde se pueden apreciar los niveles de efectividad directiva.

#### 3.4.1 Con relación al nivel ejecutivo de Directores, los resultados son los siguientes:

Dentro del bloque global de 72 directivos evaluados, 18 (diez y ocho) eran directores (organizados en bloques de tres grupos con 6 (seis) directivos cada uno), a quienes después de aplicarles los instrumentos (Big Five Locator, Lifo y Thomas Kilmann), para determinar su dominio de habilidades directivas, se desprenden las siguientes consideraciones.

Con respecto al **primer grupo** evaluado se obtuvieron los siguientes datos:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Relaciones Interpersonales** con 66.66%, **Trabajo en Equipo** con 65.00% y **Estilo de Liderazgo** con 65.00%; indicándonos los resultados que **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Inteligencia Emocional** con 57.50%, **Enfoque de Metas** con 57.50% y **Negociación** con 59.16%; indicándonos los resultados que **caen dentro del apego de un perfil directivo de baja efectividad**.

Con respecto al **segundo grupo** evaluado se obtuvieron los siguientes datos:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Enfoque de Metas** con 69.16%, **Trabajo en Equipo** con 67.50% y **Reacción al Cambio** con 66.66%; indicándonos los resultados que **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Inteligencia Emocional** con 55.83%,

**Flexibilidad** con 63.33% y **Negociación** con 62.50%; indicándonos los resultados que también caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.

Con respecto al **tercer grupo** evaluado se obtuvieron los siguientes datos:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Enfoque de Metas** con 69.16%, **Trabajo en Equipo** con 65.83% y **Trabajo bajo Presión** con 65.83%; indicándonos los resultados que caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Negociación** con 56.66%, **Inteligencia Emocional** con 61.66% y **Flexibilidad** con 61.66%; indicándonos los resultados que también caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.

Resumiendo de sus habilidades directivas, los porcentajes más altos son sus fuerzas y los más bajos son sus debilidades y la información queda como a continuación se presenta:

<b>DIRECTORES: ( 18 )</b>	<b>FORTALEZAS:</b>	<b>%</b>	<b>DEBILIDADES:</b>	<b>%</b>
<b>Grupo 1</b>	<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>66.66</b>	a) Int. Emocional b) Enfoque Metas	<b>57.50 57.50</b>
<b>Grupo 2</b>	<b>Enfoque de Metas</b>	<b>69.16</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>55.83</b>
<b>Grupo 3</b>	<b>Enfoque de Metas</b>	<b>69.16</b>	<b>Negociación</b>	<b>56.66</b>
<b>Habilidad directiva grupal promedio:</b>	<b>T. en Equipo</b>	<b>66.11</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>58.33</b>

Cabe mencionar que en el resumen general de la información, del grupo de los 18 (dieciocho) directores, los datos conjuntados en promedio arrojaron los siguientes resultados:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Trabajo en Equipo** con 66.11%, **Relaciones Interpersonales** con 65.55% y **Enfoque de Metas** con 65.27%; indicándonos los resultados que caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Inteligencia Emocional** con 58.33%, **Negociación** con 59.44% y **Flexibilidad** con 62.50%; indicándonos los resultados que caen dentro de la frontera de un perfil directivo de alta efectividad.

Una reflexión que no se puede perder de vista es que las evaluaciones globales, incluyen evaluaciones individuales que quedan debajo de los estándares de desempeño directivo y por lo tanto se deben estudiar por separado.

### 3.4.2 Con relación al nivel ejecutivo de Coordinadores, los resultados son los siguientes:

Se aplicaron los instrumentos (Big Five Locator, Lifo y Thomas Kilmann), para determinar su dominio de habilidades directivas a 24 (veinticuatro) coordinadores (organizados en bloques de tres grupos con 8 (ocho) directivos cada uno) del bloque global de 72 directivos evaluados, y de esta aplicación se desprenden las siguientes consideraciones.

Con respecto al **primer grupo** evaluado se obtuvieron los siguientes datos:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Enfoque de Metas** con 64.37%, **Estilo de Liderazgo** con 64.37% y **Relaciones Interpersonales** con 63.75%; indicándonos los resultados que **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Inteligencia Emocional** con 52.50%, **Reacción al Cambio** con 61.87% y **Flexibilidad** con 62.50%; indicándonos los resultados que **también caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

Con respecto al **segundo grupo** evaluado se obtuvieron los siguientes datos:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) en: **Relaciones Interpersonales** con 66.25%, **Estilo de Liderazgo** con 63.75% y **Reacción al Cambio** con 63.12%; indicándonos los resultados que **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las: **Inteligencia Emocional** con 55.00%, **Negociación** con 56.25% y **Enfoque de Metas** con 60.00%; indicándonos los resultados que **también caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

Con respecto al **tercer grupo** evaluado se obtuvieron los siguientes datos:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Enfoque de Metas** con 67.50%, **Administración del Tiempo** con 67.50% y **Trabajo en Equipo** con 66.25%; indicándonos los resultados que **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Inteligencia Emocional** con 53.12%, **Negociación** con 58.12% y **Trabajo bajo Presión** con 61.25%; indicándonos los resultados que **solo una habilidad cae dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

Resumiendo de sus habilidades directivas, los porcentajes más altos son sus fuerzas y los más bajos son sus debilidades y la información queda como a continuación se presenta:

COORDINADORES: ( 24 )	FORTALEZAS:	%	DEBILIDADES:	%
Grupo 1	a) Enfoque Metas b) Est. Liderazgo	64.37	Int. Emocional	52.50
Grupo 2	Relac. Inter.	66.25	Int. Emocional	55.00
Grupo 3	a) Enfoque Metas b) Admón. del Tiempo	67.50	Int. Emocional	53.12
Habilidad directiva grupal promedio:	a) Relac. Interper. b) Admón.Tiempo	64.79	Int. Emocional	53.54

Cabe mencionar que en el resumen general de la información, del grupo con todos los 24 (veinticuatro) coordinadores, los datos conjuntados en promedio arrojaron los siguientes resultados:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Relaciones Interpersonales** con 64.79%, **Administración del Tiempo** con 64.79% y **Estilo de Liderazgo** con 64.37%; indicándonos los resultados que **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Inteligencia Emocional** con 53.54%, **Negociación** con 58.95% y **Trabajo bajo Presión** con 61.45%; indicándonos los resultados que **solo una habilidad cae dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

Nuevamente subrayo: Una reflexión que no se puede perder de vista es que las evaluaciones globales, incluyen evaluaciones individuales que quedan debajo de los estándares de desempeño directivo y que por lo tanto se deben estudiar por separado.

**3.4.3** Con relación al nivel ejecutivo de **Jefes**, los resultados son los siguientes:

De los 72 directivos evaluados, 30 (treinta) eran jefes (organizados en bloques de tres grupos con 10 directivos cada uno), a quienes después de aplicarles los mismos instrumentos, se tienen las siguientes consideraciones.

Con respecto al **primer grupo** evaluado se obtuvieron los siguientes datos:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Enfoque de Metas** con 72.50%, **Trabajo en Equipo** con 65.00% y **Flexibilidad** con 63.50%; indicándonos los resultados que **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Inteligencia Emocional** con 53.50%, **Negociación** con 60.00% y **Reacción al Cambio** con 61.50%; indicándonos los resultados que **solo dos habilidades caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

Con respecto al **segundo grupo** evaluado se obtuvieron los siguientes datos:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Administración del Tiempo** con 64.50%, **Reacción al Cambio** con 64.00% y **Trabajo en Equipo** con 64.00%; indicándonos los resultados que **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Negociación** con 59.00%, **Inteligencia Emocional** con 60.50% y **Enfoque de Metas** con 60.50%; indicándonos los resultados que **solo dos habilidades caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

Con respecto al **tercer grupo** evaluado se obtuvieron los siguientes datos:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Enfoque de Metas** con 69.50%, **Reacción al Cambio** con 69.00% y **Flexibilidad** con 68.50%; indicándonos los resultados que **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Negociación** con 59.50%, **Inteligencia Emocional** con 61.00% y **Administración del Tiempo** con 64.00%; indicándonos los resultados que **también caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

Resumiendo de sus habilidades directivas, los porcentajes más altos son sus fuerzas y los más bajos son sus debilidades y la información queda como a continuación se presenta:

JEFES: ( 30 )	FORTALEZAS:	%	DEBILIDADES:	%
Grupo 1	Enfoque de Metas	72.50	Int. Emocional	53.50
Grupo 2	Admón. Tiempo	64.50	Negociación	59.00
Grupo 3	Enfoque de Metas	69.50	Negociación	59.50
Habilidad directiva grupal promedio:	Enfoque de Metas	67.50	Int. Emocional	58.33

Cabe mencionar que en el resumen general del grupo de los 30 (treinta) jefes, los datos conjuntados en promedio arrojaron los siguientes datos:

a) Tiene como sus 3 (tres) principales **fortalezas** (mejor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Enfoque de Metas** con 67.50%, **Trabajo en Equipo** con 65.83% y **Flexibilidad** con 65.00%; indicándonos los resultados **que caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

b) Tiene como sus 3 (tres) principales **debilidades** (menor puntuación y dominio de habilidades directivas) las siguientes: **Inteligencia Emocional** con 58.33%, **Negociación** con 59.50% y **Administración del Tiempo** con 63.66%; indicándonos los resultados **que también caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

Como se puede apreciar, en los resultados presentados hay una serie de valoraciones numéricas que permiten conocer las principales habilidades directivas de los altos ejecutivos evaluados, por una parte, sus fortalezas deben seguir desarrollándolas, y por otra parte se puede detectar fácilmente cuales son sus debilidades (áreas de oportunidad) y que seguramente ya conociéndolas se pensaría en un plan de acción especial para empezar a eliminarlas o buscar disminuirlas.

A continuación se desarrolla un análisis detallado del comportamiento organizacional directivo por cada institución de educación superior estudiada, a través de presentar información de los tres grupos de ejecutivos de alto nivel de cada una de ellas, para realizar la interpretación final de los resultados obtenidos.

El análisis empezará en el siguiente orden:

- a) Universidad La Salle.
- b) Universidad del Tepeyac.
- c) Universidad de Londres.

### 3.5 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POR NIVEL DIRECTIVO Y POR UNIVERSIDAD

Algunas de estas áreas de oportunidad de los ejecutivos de alto nivel, requieren de un mayor análisis para seguir identificando y confirmando su origen, para así poder proponer alternativas de solución, adecuadas a las condiciones y circunstancias de cada uno de ellos.

Es por ello que se ha podido realizar de una manera complementaria la conjunción de información de los ejecutivos de alto nivel que aquí se han analizado en las tres universidades privadas de educación superior y darle una mejor comprensión al detalle de la información obtenida.

Se ha mencionado que en el rico contenido de información de las instituciones representadas por los ejecutivos de alto nivel, las cuales tienen variadas coincidencias; es por ello que a continuación se indican, manifestando su filosofía universitaria.

Es así, como los resultados numéricos se pueden acomodar de diversas maneras y obtener diferentes puntos de vista estadístico, sin embargo sin ser el interés único de esta investigación las instituciones de educación superior privadas, sino también los ejecutivos de alto nivel que ahí trabajan; se pudo tabular la información por institución educativa.

Esta información queda clasificada de la siguiente manera:

#### **En el primer grupo de 18 Directores:**

- a) Universidad La Salle (6 Directores).
- b) Universidad del Tepeyac (6 Directores).
- c) Universidad de Londres (6 Directores).

#### **En el segundo grupo de 24 Coordinadores:**

- a) Universidad La Salle (8 Coordinadores).
- b) Universidad del Tepeyac (8 Coordinadores).
- c) Universidad de Londres (8 Coordinadores).

#### **En el tercer grupo de 30 Jefes:**

- a) Universidad La Salle (10 Jefes).
- b) Universidad del Tepeyac (10 Jefes).
- c) Universidad de Londres (10 Jefes).

El total de ejecutivos de alto nivel estudiados por las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el Distrito Federal fue de 72 y que a continuación se presenta una descripción breve de su ubicación y filosofía.

### a) Ubicación y Filosofía de la Universidad La Salle:

La Universidad La Salle, A. C.; se encuentra ubicada en la calle de Benjamín Franklin No. 47, Colonia Condesa, Delegación Cuauhtémoc, en México, D. F., C. P. 06140, Teléfono: 52 78 95 00. Consta de 153 Ejecutivos de Alto Nivel.

*Siendo la misión de nuestra institución, contribuir al estudio y solución de los más apremiantes problemas de nuestro país, con desinterés, objetividad y libertad, empleará todos los medios posibles para realizar estudios, investigaciones y proyectos prácticos, que permitan descubrir las causas de nuestros problemas y las posibles soluciones de los mismos, siempre a partir de que el hombre es el centro de interés en todo proyecto; de que son sus carencias y legítimas aspiraciones las que deben recibir atención prioritaria; de que todo en una sociedad justa y equilibrada debe girar en torno al desarrollo y elevación del hombre.*<sup>193</sup>

*La filosofía es la disciplina que aspira a darnos una explicación cabal y profunda de la realidad, referirse a la filosofía de la institución es:*

1. *Mostrar los signos de su ser e identidad,*
2. *Desprender de ellos la razón de su existencia,*
3. *Explicar el significado o sentido de su presencia en la sociedad,*
4. *Definir la misión que puede o debe realizar, y*
5. *Los objetivos o valores que se propone alcanzar.*

*Las anteriores características inducen también a considerar la forma como a través de ellas se explica el sentido de la presencia de nuestra institución en la sociedad, siendo la Universidad La Salle una institución de inspiración cristiana y carisma lasallista, que imparte enseñanza Media Superior y Superior.*

*Es una institución educativa insertada en una sociedad con aspiraciones democráticas y en ejercicio pleno de las libertades culturales, su presencia en nuestra sociedad se explica y justifica por la aportación que presta en la búsqueda de una comprensión total de la realidad, derivada de su peculiar inspiración.*

*Muy especialmente y por su inspiración, como expresión creativa de iniciativa social en una sociedad plural, participa a su modo de esta vocación y compromiso. Razones son éstas por las que la Universidad La Salle es una iniciativa de educación superior, plenamente legítima en una sociedad como la nuestra. Es una oferta abierta a ella, si se desea, una más entre muchas posibles a las que da lugar el pluralismo sociocultural reconocido en nuestro país, sobre tales bases la Universidad La Salle se considera a sí misma y se presenta como un servicio social y cultural del mas alto valor.*<sup>194</sup>

<sup>193</sup> [www.ulsal.edu.mx](http://www.ulsal.edu.mx) (pág. de internet de la Universidad La Salle consultada el día 7 de enero de 2006).

<sup>194</sup> Muñoz Batista Jorge. (1992). *Reflexiones Universitarias, Nuestra Filosofía*. Editorial: Universidad La Salle.

## b) Ubicación y Filosofía de la Universidad del Tepeyac:

Se encuentra ubicada en la calle de Callao No. 802, Colonia Lindavista (zona norte del Distrito Federal), Delegación Gustavo A. Madero, C. P. 07300, número telefónico: 57 81 40 33. Cuenta con 58 Ejecutivos de Alto Nivel.

**El Ideario de la Universidad del Tepeyac sintetiza su filosofía, es decir, los rasgos que la definen y distinguen en el campo de la Educación Superior en México y manifiestan la Universidad que se quiere ser y tener, su carácter de institucionalidad y compromiso.**

**Misión:** La Universidad del Tepeyac tiene como Misión formar profesionales, docentes e investigadores que, con sentido cristiano de la historia y un gran humanismo, pensando en México, promuevan el desarrollo crítico de la cultura, de la ciencia y de la tecnología, desde una perspectiva de laicos cristianos comprometidos con la sociedad y un estilo de educación propio para el desarrollo total.

**Propósito:** Conforme a su Misión histórica, la Universidad del Tepeyac se propone el desarrollo crítico de la cultura, ciencia y tecnología, con sentido humano e inspiración cristiana que posibilite a sus egresados el compromiso de trabajar por un orden social fundamentado en la justicia y el bien común.

**Se orienta a la formación de hombres y mujeres que sean capaces de desarrollar una actividad profesional de excelencia, teniendo como ética el compromiso que adquiere el hombre de respetar a sus semejantes en el trato de la profesión que ejerce, así se forja la imagen de aquellos que creen en el desarrollo de nuestro México, debido al nivel de formación de quienes toman las decisiones y que son la promesa de una universidad donde no solamente se pretende la instrucción a nivel superior, sino el desarrollo total del potencial humano comprometidos con su país y su momento histórico, e inspirados en la búsqueda de la verdad.**

El Tepeyac a más de 60 años de tradición educativa busca desarrollar tus potencialidades como persona y desea que sus alumnos y egresados cuenten con una sólida formación integral, para ello incluye dentro de su curricula de materias, actividades formativas que permiten conocerte como ser humano, además te prepara para enfrentar los retos que encontrarás como la instrucción a nivel superior, sino el desarrollo total del potencial humano comprometidos con su país y su momento histórico, e inspirados en la búsqueda de la verdad.

El Tepeyac sigue creciendo en tamaño, experiencia y calidad, cuestión que se respalda con el reconocimiento **FIMPES**, distinguiéndose entre las mejores universidades particulares del país.<sup>195</sup>

---

<sup>195</sup> [www.tepeyac.edu.mx](http://www.tepeyac.edu.mx), (pág. de internet de la Universidad consultada el día 7 de enero de 2006).

### c) Ubicación y Filosofía de la Universidad de Londres:

Se encuentra en la calle de Orizaba esquina Zacatecas en la Colonia Roma (Centro del Distrito Federal), Delegación Cuauhtémoc, su Código Postal 06700, su teléfono es: 52-64-34-54, en la Ciudad de México, Distrito Federal, cuenta con 74 Ejecutivos de Alto Nivel.

*La **Universidad de Londres** antes Centro de Estudios Universitarios Londres (CEUL), cuya trayectoria educativa de 25 años respalda la formación de profesionistas.*

*Imparte estudios a nivel Medio Superior, Licenciatura y Posgrado con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaría de Educación Pública.*

*Nuestros estudios se encuentran acreditados por la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y es parte de la Alianza para la Educación Superior (ALPES).*

*Nos distinguimos por ser una universidad que combina la formación en el aula con la formación profesional en el campo de trabajo ya que nuestros horarios y actividades de estudio están diseñados expresamente para personas que trabajan al mismo tiempo de que estudian.*

*Se preocupa por brindar una formación integral, por ello contamos con un intenso programa de desarrollo humano que es impartido a todos los estudiantes de la organización a fin de que logren un desarrollo integral en su persona.*

*La misión de **La Universidad de Londres** se manifiesta en su lema "Educar para la vida", filosofía humanista que concibe a los seres humanos como únicos e individuales, con la capacidad de transformarse y transformar su entorno a través del amor, la fuerza más creativa del universo.*

*La labor cotidiana es insistir en el ejercicio continuo de los siete pasos, objetivo central de nuestra misión: conocerse, aceptarse, amarse, cuidarse, superarse, transmitir y transformar con el fin de encauzar las capacidades físicas, emocionales, intelectuales, artísticas, sociales y espirituales.*

*Promueve que sus integrantes practiquen los principios institucionales con espíritu de libertad al colaborar con una actitud de servicio y compromiso en el diseño de una nueva sociedad defensora de las necesidades del planeta para lograr su conservación<sup>196</sup>*

---

<sup>196</sup> [www.udelondres.com](http://www.udelondres.com), (pág. de internet de la Universidad consultada el día 7 de enero de 2006).

### 3.5.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DIRECTIVO: UNIVERSIDAD LA SALLE.

#### 3.5.1.1 Nivel Ejecutivo: Directores

No.	Habilidades:	1	4	9	11	15	18	Sumas	Prom.
	Cuestionarios:	RC	NV	FA	CD	AE	MG	Grupo 1	Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	45	75	65	50	80	50	365	<b>60.83</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	65	65	65	65	65	390	<b>65.00</b>
3.-	Reacción al Cambio.	50	70	70	65	65	65	385	64.16
4.-	Flexibilidad.	60	70	65	60	60	65	380	63.33
5.-	Enfoque de Metas.	50	70	75	75	70	75	415	<b>69.16</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	60	65	65	65	55	65	375	<b>62.50</b>
7.-	Administración del Tiempo.	60	65	65	65	65	60	380	63.33
8.-	Trabajo en Equipo.	60	70	70	65	70	65	400	<b>66.66</b>
9.-	Negociación.	60	65	60	60	50	60	355	<b>59.16</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	50	70	65	65	65	65	380	63.33

### RESUMEN GENERAL

<b>DIRECTORES:</b> <b>( 6 )</b>	<b>FORTALEZAS:</b> %	<b>DEBILIDADES:</b> %
<b>Primera:</b>	<b>Enfoque de Metas</b> <b>69.16</b>	<b>Negociación</b> <b>59.16</b>
<b>Segunda:</b>	<b>Trabajo en Equipo</b> <b>66.66</b>	<b>Intelig. Emocional</b> <b>60.83</b>
<b>Tercera:</b>	<b>Relac. Interpers.</b> <b>65.00</b>	<b>Estilo Liderazgo</b> <b>62.50</b>

#### Tabla de Criterios de Evaluación:

BAJA EFECTIVIDAD		ALTA EFECTIVIDAD	
FUERA DE PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
<b>0 – 25</b>	<b>26 – 60</b>	<b>61 – 75</b>	<b>76 – 100</b>
<b>LAS FLECHAS INDICAN LAS PUNTUACIONES MAS ALTAS Y MAS BAJAS DEL GRUPO</b>			

#### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En la Universidad La Salle a nivel de Directores, tanto los criterios de sus fortalezas como de sus debilidades (en puntuación y dominio de habilidades directivas), caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.

### 3.5.1.2 Nivel Ejecutivo: Coordinadores

No.	Habilidades: Cuestionarios:	2 VA	3 VR	8 MG	10 JC	12 JP	18 AA	19 AM	24 MC	Sumas Grupo 1	Prom. Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	70	50	50	50	50	50	70	55	445	55.62
2.-	Relaciones Interpersonales.	70	65	65	70	65	70	70	55	530	66.25
3.-	Reacción al Cambio.	70	65	60	65	60	65	70	65	520	65.00
4.-	Flexibilidad.	65	65	60	65	60	60	70	60	505	63.12
5.-	Enfoque de Metas.	75	70	50	50	50	65	65	60	4885	60.62
6.-	Estilo de Liderazgo.	70	70	60	65	60	65	65	60	515	64.37
7.-	Administración del Tiempo.	70	70	60	65	60	70	65	65	525	65.62
8.-	Trabajo en Equipo.	65	60	60	65	60	70	70	60	510	63.75
9.-	Negociación.	75	50	50	65	50	50	50	60	450	56.25
10.-	Trabajo bajo Presión.	70	65	55	60	50	60	65	60	485	60.62

### RESUMEN GENERAL

COORDINADORES:  
( 8 )

FORTALEZAS:	%	DEBILIDADES:	%
-------------	---	--------------	---

Primera:  
Segunda:  
Tercera:

Relac. Interpers.	66.25	Intel. Emocional	55.62
Adm. del Tiempo	65.62	Negociación	56.25
Reacc. al Cambio	65.00	Enfoq. de Metas	60.62

#### Tabla de Criterios de Evaluación:

BAJA EFECTIVIDAD		ALTA EFECTIVIDAD	
FUERA DE PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
0 – 25	26 – 60	61 – 75	76 – 100
LAS FLECHAS INDICAN LAS PUNTUACIONES MAS ALTAS Y MAS BAJAS DEL GRUPO			

### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En la Universidad La Salle a nivel de Coordinadores, los criterios de sus fortalezas (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**, pero en los criterios de sus debilidades (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **dos de tres de ellas no caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

3.5.1.3 Nivel Ejecutivo: Jefes

No.	Habilidades: Cuestionarios:	2 JR	6 MC	7 MA	12 GS	15 JG	18 VD	20 BC	22 JH	24 OR	26 VD	Sumas Grupo 1	Prom. Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	50	50	65	50	70	60	50	65	50	50	560	<b>56.00</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	60	65	65	60	70	70	60	65	65	70	650	65.00
3.-	Reacción al Cambio.	65	65	60	65	75	65	65	70	65	65	660	<b>66.00</b>
4.-	Flexibilidad.	65	65	60	60	70	65	60	70	65	60	640	64.00
5.-	Enfoque de Metas.	75	70	70	75	75	75	75	75	50	80	720	<b>72.00</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	65	60	65	65	65	65	65	70	65	65	650	65.00
7.-	Administración del Tiempo.	65	65	60	65	70	70	65	60	60	60	640	64.00
8.-	Trabajo en Equipo.	65	65	60	65	70	70	65	70	65	65	660	<b>66.00</b>
9.-	Negociación.	65	60	50	60	60	70	70	70	60	50	615	61.50
10.-	Trabajo bajo Presión.	65	65	65	65	70	60	65	65	60	65	645	64.50

**RESUMEN GENERAL**

JEFES: ( 10 )	FORTALEZAS:	%	DEBILIDADES:	%
<b>Primera:</b>	Enfoque de Metas	<b>72.00</b>	Intel. Emocional	<b>56.00</b>
<b>Segunda:</b>	Reacción al Cambio	<b>66.00</b>		
<b>Tercera:</b>	Trabajo en Equipo	<b>66.00</b>		

Tabla de Criterios de Evaluación:

BAJA EFECTIVIDAD		ALTA EFECTIVIDAD	
FUERA DE PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
0 – 25	26 – 60	61 – 75	76 – 100
LAS FLECHAS INDICAN LAS PUNTUACIONES MAS ALTAS Y MAS BAJAS DEL GRUPO			

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:**

En la Universidad La Salle a nivel de Jefes, los criterios de sus fortalezas (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**, pero en los criterios de sus debilidades (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **una de tres de ellas no cae dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

### 3.5.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DIRECTIVO: UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

#### 3.5.2.1 Nivel Ejecutivo: Directores

No.	Habilidades:	2	5	8	10	16	17	Sumas	Prom.
	Cuestionarios:	MM	GZ	GL	DB	AM	AP	Grupo 2	Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	50	65	50	50	50	50	315	<b>52.50</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	70	65	50	60	60	370	61.66
3.-	Reacción al Cambio.	65	65	60	65	60	60	375	62.50
4.-	Flexibilidad.	60	65	60	55	65	50	355	<b>59.16</b>
5.-	Enfoque de Metas.	50	75	75	50	60	60	370	61.66
6.-	Estilo de Liderazgo.	65	70	60	60	60	65	380	<b>63.33</b>
7.-	Administración del Tiempo.	65	60	70	65	60	65	385	<b>64.16</b>
8.-	Trabajo en Equipo.	60	75	70	60	60	60	385	<b>64.16</b>
9.-	Negociación.	60	60	65	65	50	60	360	<b>60.00</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	60	65	60	65	60	65	375	62.50

#### RESUMEN GENERAL

DIRECTORES: ( 6 )	FORTALEZAS:	%	DEBILIDADES:	%
Primera:	Adm. del Tiempo	64.16	Intelig. Emocional	<b>52.50</b>
Segunda:	Trabajo en Equipo	64.16	Flexibilidad	<b>59.16</b>
Tercera:	Estilo de liderazgo	63.33	Negociación	<b>60.00</b>

#### Tabla de Criterios de Evaluación:

BAJA EFECTIVIDAD		ALTA EFECTIVIDAD	
FUERA DE PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
0 – 25	26 – 60	61 – 75	76 – 100
LAS FLECHAS INDICAN LAS PUNTUACIONES MAS ALTAS Y MAS BAJAS DEL GRUPO			

#### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En la Universidad del Tepeyac a nivel de Directores, los criterios de sus fortalezas (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **caen dentro del auge de un perfil directivo de alta efectividad**, pero en los criterios de sus debilidades (en puntuación y

dominio de habilidades directivas) dos de tres de ellas no caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.

### 3.5.2.2 Nivel Ejecutivo: Coordinadores

No.	Habilidades: Cuestionarios:	6 MV	7 MA	11 EG	13 JC	14 JG	16 AH	21 AG	23 LC	Sumas Grupo 2	Prom. Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	40	50	40	75	50	50	50	50	405	<b>50.62</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	60	65	60	70	60	75	65	65	520	<b>65.00</b>
3.-	Reacción al Cambio.	55	65	55	70	55	70	60	60	490	61.25
4.-	Flexibilidad.	55	65	50	65	60	70	60	60	485	60.62
5.-	Enfoque de Metas.	40	50	40	75	65	65	50	75	460	<b>57.50</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	60	60	60	65	60	70	65	65	505	<b>63.12</b>
7.-	Administración del Tiempo.	55	60	50	65	60	70	65	70	495	61.87
8.-	Trabajo en Equipo.	60	65	55	70	55	70	60	65	500	<b>62.50</b>
9.-	Negociación.	55	65	50	65	60	50	50	60	455	<b>56.87</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	55	65	55	70	55	60	50	65	475	59.37

### RESUMEN GENERAL

<b>COORDINADORES: ( 8 )</b>
<b>Primera:</b>
<b>Segunda:</b>
<b>Tercera:</b>

FORTALEZAS: %		DEBILIDADES: %	
Relac. Interperso.	<b>65.00</b>	Intel. Emocional	<b>50.62</b>
Estilo de Lider.	<b>63.12</b>	Negociación	<b>56.87</b>
Trab. en Equipo	<b>62.50</b>	Enfoque de Metas	<b>57.50</b>

### Tabla de Criterios de Evaluación:

BAJA EFECTIVIDAD		ALTA EFECTIVIDAD	
FUERA DE PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
0 – 25	26 – 60	61 – 75	76 – 100
LAS FLECHAS INDICAN LAS PUNTUACIONES MAS ALTAS Y MAS BAJAS DEL GRUPO			

### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En la Universidad del Tepeyac a nivel de Coordinadores, los criterios de sus fortalezas (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **caen dentro del apego**

**de un perfil directivo de alta efectividad**, pero en los criterios de sus debilidades (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **tres de ellas no caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

3.5.2.3 Nivel Ejecutivo: Jefes

No.	Habilidades:	5	8	10	13	17	19	23	27	28	30	Sumas Grupo 2	Prom. Grupo
	Cuestionarios:	M	PM	EP	GO	RS	MZ	PL	IC	RM	PG		
1.-	Inteligencia Emocional.	50	50	40	50	50	50	70	75	50	55	540	<b>54.00</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	60	50	65	60	50	60	70	65	65	70	615	<b>61.50</b>
3.-	Reacción al Cambio.	60	65	50	60	55	70	70	70	70	70	640	64.00
4.-	Flexibilidad.	65	60	60	60	55	70	70	70	70	70	650	<b>65.00</b>
5.-	Enfoque de Metas.	60	85	75	40	50	55	80	75	75	55	650	<b>65.00</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	60	60	60	60	60	70	70	65	65	70	640	64.00
7.-	Administración del Tiempo.	60	60	65	65	60	65	65	70	65	70	645	64.50
8.-	Trabajo en Equipo.	65	60	65	60	65	65	75	65	70	65	655	<b>65.50</b>
9.-	Negociación.	60	50	60	50	50	70	50	70	55	50	565	<b>56.50</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	65	60	50	60	60	65	70	70	65	60	625	62.50

RESUMEN GENERAL

<b>JEFES:</b> <b>( 10 )</b>
<b>Primera:</b>
<b>Segunda:</b>
<b>Tercera:</b>

<b>FORTALEZAS:</b>	<b>%</b>	<b>DEBILIDADES:</b>	<b>%</b>
<b>Trab. en Equipo</b>	<b>65.50</b>	<b>Intelig. Emocional</b>	<b>54.00</b>
<b>Flexibilidad</b>	<b>65.00</b>	<b>Negociación</b>	<b>56.50</b>
<b>Enf. de Metas</b>	<b>65.00</b>		

Tabla de Criterios de Evaluación:

<b>BAJA EFECTIVIDAD</b>		<b>ALTA EFECTIVIDAD</b>	
<b>FUERA DE PERFIL</b>	<b>REQUIERE CAPACITACIÓN</b>	<b>APEGADO AL PERFIL</b>	<b>SUPERIOR AL PERFIL</b>
<b>0 – 25</b>	<b>26 – 60</b>	<b>61 – 75</b>	<b>76 – 100</b>
<b>LAS FLECHAS INDICAN LAS PUNTUACIONES MAS ALTAS Y MAS BAJAS DEL GRUPO</b>			

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En la Universidad del Tepeyac a nivel de Jefes, los criterios de sus fortalezas (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**, pero en los criterios de sus debilidades (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **dos de tres de ellas no caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

### 3.5.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DIRECTIVO: UNIVERSIDAD DE LONDRES

#### 3.5.3.1 Nivel Ejecutivo: Directores

No.	Habilidades: Cuestionarios:	3	6	7	12	13	14	Sumas Grupo 3	Prom. Grupo
		JL	GV	AP	AG	BC	BI		
1.-	Inteligencia Emocional.	60	50	70	50	70	70	370	61.66
2.-	Relaciones Interpersonales.	70	65	75	75	65	70	420	<b>70.00</b>
3.-	Reacción al Cambio.	65	60	70	70	70	65	400	66.66
4.-	Flexibilidad.	60	60	70	70	65	65	390	65.00
5.-	Enfoque de Metas.	50	50	70	70	75	75	390	65.00
6.-	Estilo de Liderazgo.	65	65	70	70	70	70	410	<b>68.33</b>
7.-	Administración del Tiempo.	65	65	65	70	65	65	395	65.83
8.-	Trabajo en Equipo.	60	65	70	70	70	70	405	<b>67.50</b>
9.-	Negociación.	60	50	75	50	60	60	355	<b>59.16</b>
10.-	Trabajo bajo Presión.	60	60	70	70	70	70	400	66.66

### RESUMEN GENERAL

DIRECTORES: ( 6 )	FORTALEZAS:	%	DEBILIDADES:	%
Primera:	Relac. Interper.	70.00	Negociación	<b>59.16</b>
Segunda:	Estilo de Lider.	68.33		
Tercera:	Trabajo en Equipo	67.50		

#### Tabla de Criterios de Evaluación:

BAJA EFECTIVIDAD		ALTA EFECTIVIDAD	
FUERA DE PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
0 – 25	26 – 60	61 – 75	76 – 100
LAS FLECHAS INDICAN LAS PUNTUACIONES MAS ALTAS Y MAS BAJAS DEL GRUPO			

#### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En la Universidad de Londres a nivel de Directores, tanto los criterios de sus fortalezas como de sus debilidades (en puntuación y dominio de habilidades directivas), caen dentro de la frontera del apego de un perfil directivo de alta efectividad.

### 3.53.2 Nivel Ejecutivo: Coordinadores

No.	Habilidades: Cuestionarios:	1 GC	4 SS	5 SA	9 IG	15 PR	17 AE	20 EE	22 JH	Sumas Grupo 3	Prom. Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	50	50	60	75	50	50	50	50	435	<b>54.37</b>
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	55	65	65	65	55	65	70	505	63.12
3.-	Reacción al Cambio.	60	55	65	70	60	65	65	65	505	63.12
4.-	Flexibilidad.	70	55	65	70	60	60	65	60	505	63.12
5.-	Enfoque de Metas.	80	75	75	65	70	75	75	75	590	<b>73.75</b>
6.-	Estilo de Liderazgo.	65	65	65	70	60	60	70	70	525	65.62
7.-	Administración del Tiempo.	60	70	65	70	65	65	70	70	535	<b>66.87</b>
8.-	Trabajo en Equipo.	70	60	65	65	65	70	70	65	530	<b>66.25</b>
9.-	Negociación.	65	65	75	60	50	50	70	75	510	63.75
10.-	Trabajo bajo Presión.	65	65	65	70	65	60	65	65	520	65.00

### RESUMEN GENERAL

COORDINADORES: ( 8 )	FORTALEZAS:	%	DEBILIDADES:	%
<b>Primera:</b>	<b>Enfoque de Metas</b>	<b>73.75</b>	<b>Intel. Emocional</b>	<b>54.37</b>
<b>Segunda:</b>	<b>Adm. del Tiempo</b>	<b>66.87</b>		
<b>Tercera:</b>	<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>66.25</b>		

#### Tabla de Criterios de Evaluación:

BAJA EFECTIVIDAD		ALTA EFECTIVIDAD	
FUERA DE PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
0 – 25	26 – 60	61 – 75	76 – 100
LAS FLECHAS INDICAN LAS PUNTUACIONES MAS ALTAS Y MAS BAJAS DEL GRUPO			

#### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En la Universidad de Londres a nivel de Coordinadores, los criterios de sus fortalezas (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**, pero en los criterios de sus debilidades (en puntuación y dominio de habilidades directivas) **una de tres de ellas no cae dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad**.

### 3.5.3.3 Nivel Ejecutivo: Jefes

No.	Habilidades: Cuestionarios:	1 TG	3 JM	4 LG	9 CB	11 FG	14 GV	16 LM	21 IW	25 HB	29 RL	Sumas Grupo 3	Prom. Grupo
1.-	Inteligencia Emocional.	50	60	50	70	50	50	75	70	70	55	600	60.00
2.-	Relaciones Interpersonales.	65	65	60	70	65	55	65	65	70	70	650	65.00
3.-	Reacción al Cambio.	60	65	60	65	60	55	70	70	70	70	645	64.50
4.-	Flexibilidad.	60	70	65	65	60	65	65	65	75	70	660	66.00
5.-	Enfoque de Metas.	80	65	75	70	50	60	50	75	80	50	655	65.50
6.-	Estilo de Liderazgo.	65	60	60	65	60	60	65	65	65	70	635	63.50
7.-	Administración del Tiempo.	70	60	60	60	65	60	60	60	60	70	625	62.50
8.-	Trabajo en Equipo.	70	65	65	70	60	60	60	70	70	70	660	66.00
9.-	Negociación.	65	65	65	60	50	60	50	60	60	70	605	60.50
10.-	Trabajo bajo Presión.	65	65	65	65	60	60	65	75	70	65	655	65.50

### RESUMEN GENERAL

JEFES: ( 10 )	FORTALEZAS:	%	DEBILIDADES:	%
Primera:	Flexibilidad	66.00	Intel. Emocional	60.00
Segunda:	Trab. en Equipo	66.00	Negociación	60.50
Tercera:	Enfoque de Metas	65.50		

#### Tabla de Criterios de Evaluación:

BAJA EFECTIVIDAD		ALTA EFECTIVIDAD	
FUERA DE PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
0 – 25	26 – 60	61 – 75	76 – 100
LAS FLECHAS INDICAN LAS PUNTUACIONES MAS ALTAS Y MAS BAJAS DEL GRUPO			

### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En la Universidad de Londres a nivel de Jefes, tanto los criterios de sus fortalezas como de sus debilidades (en puntuación y dominio de habilidades directivas), **caen dentro del apego de un perfil directivo de alta efectividad.**

Como se pudo observar en su momento, en los diferentes niveles directivos (directores, coordinadores y jefes), se obtuvieron datos de sus principales fortalezas que tabulados coincidían en un perfil directivo de alta efectividad; lo que significa que estas habilidades les permiten lograr sus objetivos establecidos de una manera adecuada y sencilla y por lo tanto tener una alta efectividad de respuesta.

Por lo contrario, aquellos directivos que fueron evaluados y tuvieron sus debilidades, pudieron caer en un nivel también de alta efectividad, significa que estas habilidades no las desarrollan tan equilibradamente como las otras (fortalezas), las utilizan en menor grado y se compensa con un buen perfil con las que si desarrollan muy favorablemente, pero significa que son las que interfieren para lograr el efecto de su puesto y pueden tener un alto grado de ineficiencia directiva.

De toda esta información obtenida, se pueden llegar a muchas y variadas opiniones al respecto de lo aquí realizado, sin embargo siendo concreto y en relación a los resultados, se manifiesta lo siguiente:

Este capítulo incluye la tabulación de datos, el análisis de los mismos y la interpretación de resultados de la investigación del comportamiento organizacional de 72 ejecutivos de alto nivel de las 3 instituciones de educación superior privadas del D. F.

Se ha realizado con cuidado y lujo de detalle, la tabulación individual de resultados, tabulación final por nivel, gráficas de los propios resultados, identificación del perfil de desarrollo de potencial directivo (fuerzas y debilidades), así como del análisis organizacional del comportamiento directivo por cada una de las instituciones de educación superior representadas por los ejecutivos de alto nivel.

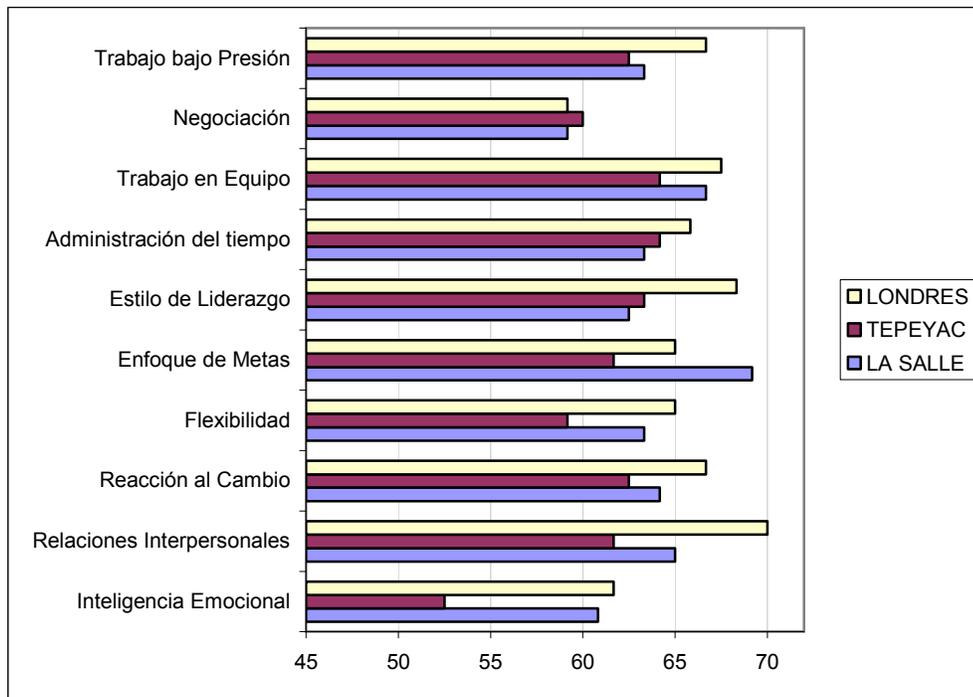
### **3.6 GRÁFICAS COMPARATIVAS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

A continuación se presentan las siguientes tablas de gráficas y criterios de evaluación directiva y organizacional:

- a) Gráfica Comparativa de Habilidades Directivas por Nivel: Directores.
- b) Gráfica Comparativa de Habilidades Directivas por Nivel: Coordinadores.
- c) Gráfica Comparativa de Habilidades Directivas por Nivel: Jefes.
- d) Gráfica Comparativa de Habilidades Directivas por los tres Niveles.
- e) Gráfica Comparativa de Habilidades Directivas por Institución Educativa.
- f) Criterios de Evaluación por Nivel: Directores y Universidad.
- g) Criterios de Evaluación por Nivel: Coordinadores y Universidad.
- h) Criterios de Evaluación por Nivel: Jefes y Universidad.
- i) Criterios de Evaluación por Nivel Ejecutivo en General.
- j) Criterios de Evaluación por cada Institución Educativa.

a) Gráfica Comparativa de Habilidades Directivas por Nivel: Directores.

<b>DIRECTORES</b>			
<b>HABILIDAD</b>	<b>LA SALLE</b>	<b>TEPEYAC</b>	<b>LONDRES</b>
Inteligencia Emocional	60.83	52.50	61.67
Relaciones Interpersonales	65.00	61.67	70.00
Reacción al Cambio	64.17	62.50	66.67
Flexibilidad	63.33	59.17	65.00
Enfoque de Metas	69.17	61.67	65.00
Estilo de Liderazgo	62.50	63.33	68.33
Administración del tiempo	63.33	64.17	65.83
Trabajo en Equipo	66.67	64.17	67.50
Negociación	59.17	60.00	59.17
Trabajo bajo Presión	63.33	62.50	66.67



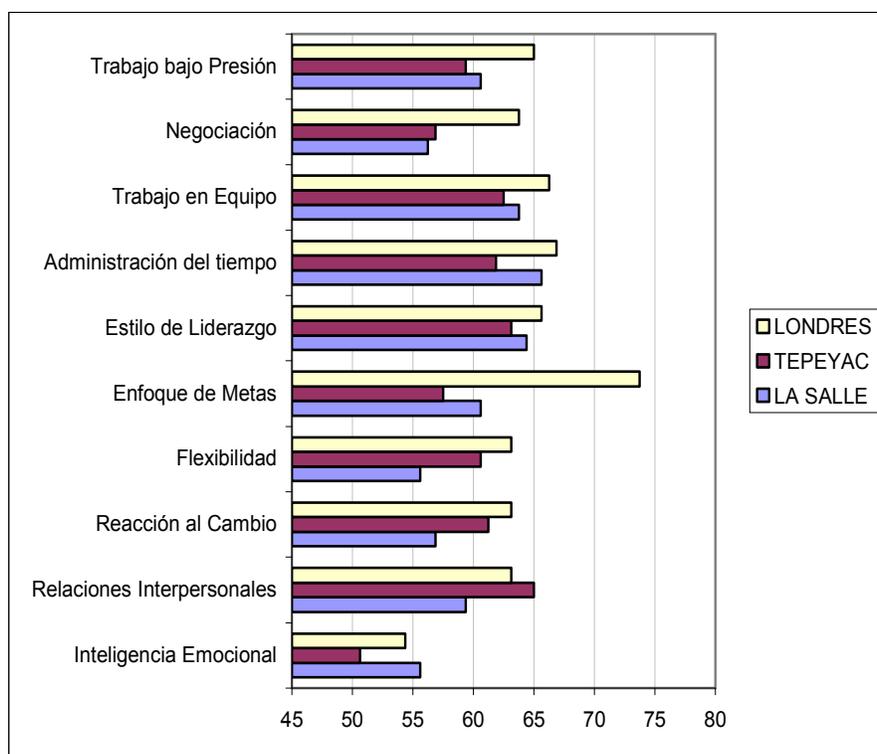
**Interpretación:**

De conformidad con los criterios de efectividad establecidos, la mayoría de directores (83.33%) se apegan al perfil de alta efectividad (puntuación de 61-75), sin embargo: a) La U. La Salle tiene 2 habilidades fuera de rango: Inteligencia Emocional y Negociación, b) La U. del Tepeyac tiene 2 habilidades fuera de rango: Inteligencia Emocional y Flexibilidad y c) La U. de Londres tiene una habilidad fuera de rango: Negociación.

**b) Gráfica Comparativa de Habilidades Directivas por Nivel: Coordinadores.**

**COORDINADORES**

HABILIDAD	LA SALLE	TEPEYAC	LONDRES
Inteligencia Emocional	55.63	50.63	54.38
Relaciones Interpersonales	66.25	65.00	63.13
Reacción al Cambio	65.00	61.25	63.13
Flexibilidad	63.12	60.63	63.13
Enfoque de Metas	60.63	57.50	73.75
Estilo de Liderazgo	64.38	63.13	65.63
Administración del tiempo	65.63	61.88	66.88
Trabajo en Equipo	63.75	62.50	66.25
Negociación	56.25	56.88	63.75
Trabajo bajo Presión	60.63	59.38	65.00

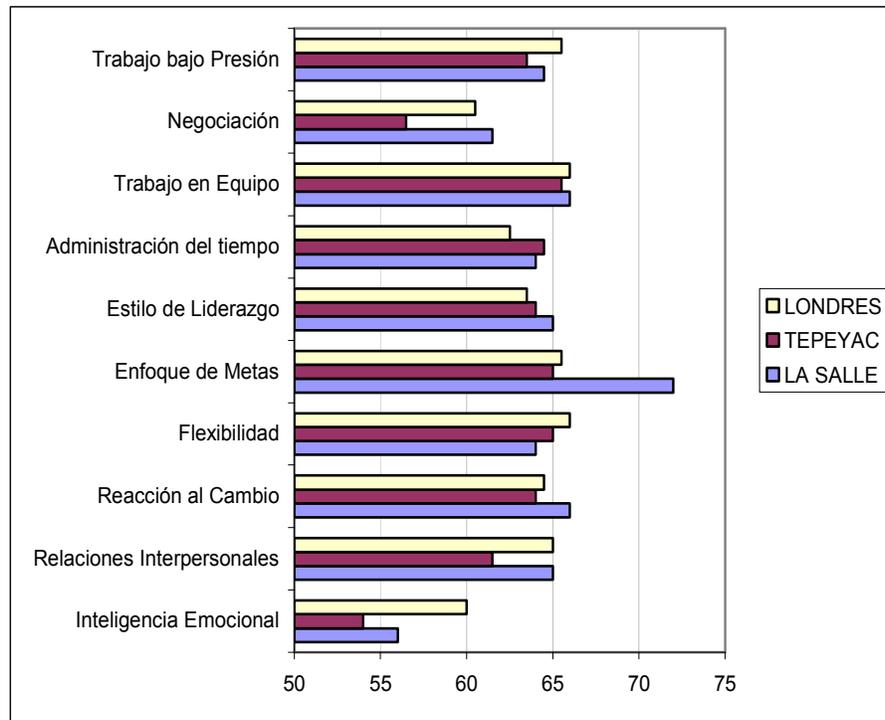


**Interpretación:**

De conformidad con los criterios de efectividad establecidos, la mayoría de coordinadores (73.33%) se apegan al perfil de alta efectividad (puntuación de 61-75), sin embargo: a) La U. La Salle tiene 3 habilidades fuera de rango: Inteligencia Emocional, Enfoque de Metas y Negociación, b) La U. del Tepeyac tiene 4 habilidades fuera de rango: Inteligencia Emocional, Enfoque de Metas, Negociación y Flexibilidad y c) La U. de Londres tiene 1 habilidad fuera de rango: I. Emocional.

**c) Gráfica Comparativa de Habilidades Directivas por Nivel: Jefes.**

<b>JEFES</b>			
<b>HABILIDAD</b>	<b>LA SALLE</b>	<b>TEPEYAC</b>	<b>LONDRES</b>
Inteligencia Emocional	56.00	54.00	60.00
Relaciones Interpersonales	65.00	61.50	65.00
Reacción al Cambio	66.00	64.00	64.50
Flexibilidad	64.00	65.00	66.00
Enfoque de Metas	72.00	65.00	65.50
Estilo de Liderazgo	65.00	64.00	63.50
Administración del tiempo	64.00	64.50	62.50
Trabajo en Equipo	66.00	65.50	66.00
Negociación	61.50	56.50	60.50
Trabajo bajo Presión	64.50	62.50	65.50

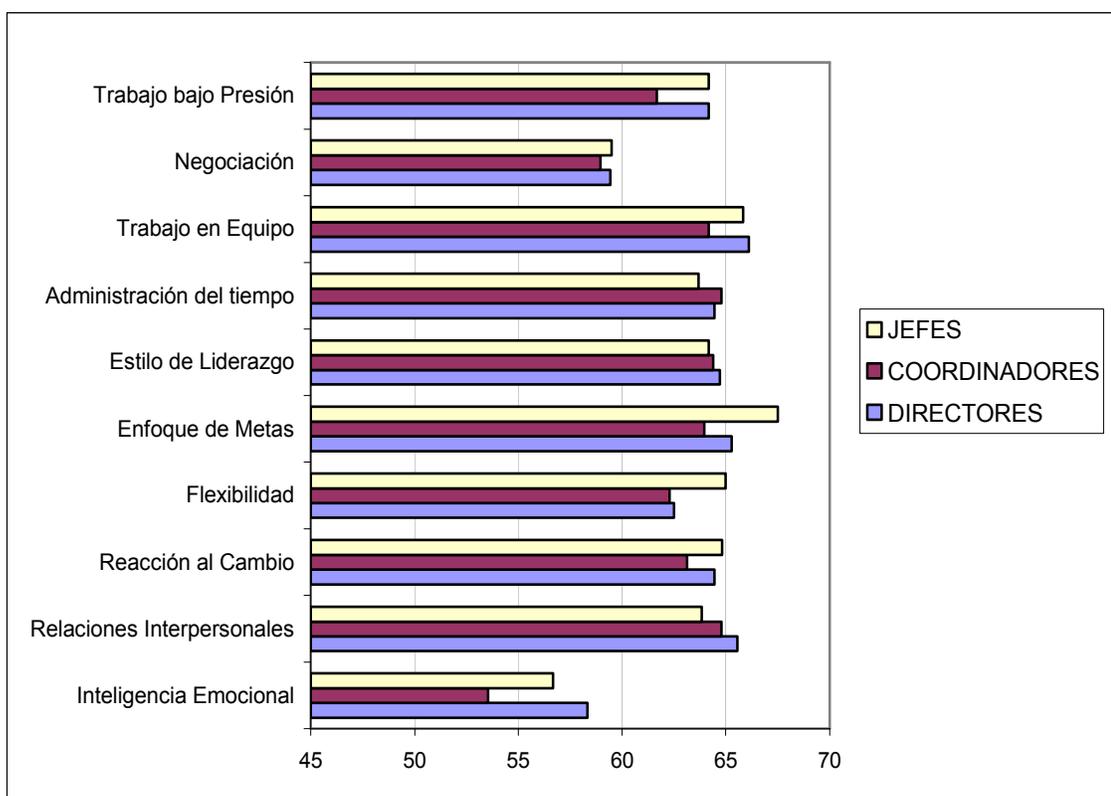


**Interpretación:**

De conformidad con los criterios de efectividad establecidos, la mayoría de jefes (90.00 %) se apegan al perfil de alta efectividad (puntuación de 61-75), sin embargo: a) La U. La Salle tiene 1 habilidad fuera de rango: Inteligencia Emocional, b) La U. del Tepeyac tiene 2 habilidades fuera de rango: Inteligencia Emocional y Negociación y c) La U. de Londres no tiene ninguna habilidad fuera de rango.

**d) Gráfica Comparativa de Habilidades Directivas por los Tres Niveles.**

HABILIDAD	DIRECTORES	COORDINADORES	JEFES
Inteligencia Emocional	58.33	53.54	58.33
Relaciones Interpersonales	65.56	64.79	63.83
Reacción al Cambio	64.44	63.13	64.83
Flexibilidad	62.50	62.29	65.00
Enfoque de Metas	65.28	63.96	67.50
Estilo de Liderazgo	64.72	64.38	64.17
Administración del tiempo	64.44	64.79	63.67
Trabajo en Equipo	66.11	64.17	65.83
Negociación	59.44	58.96	59.50
Trabajo bajo Presión	64.17	61.45	64.17



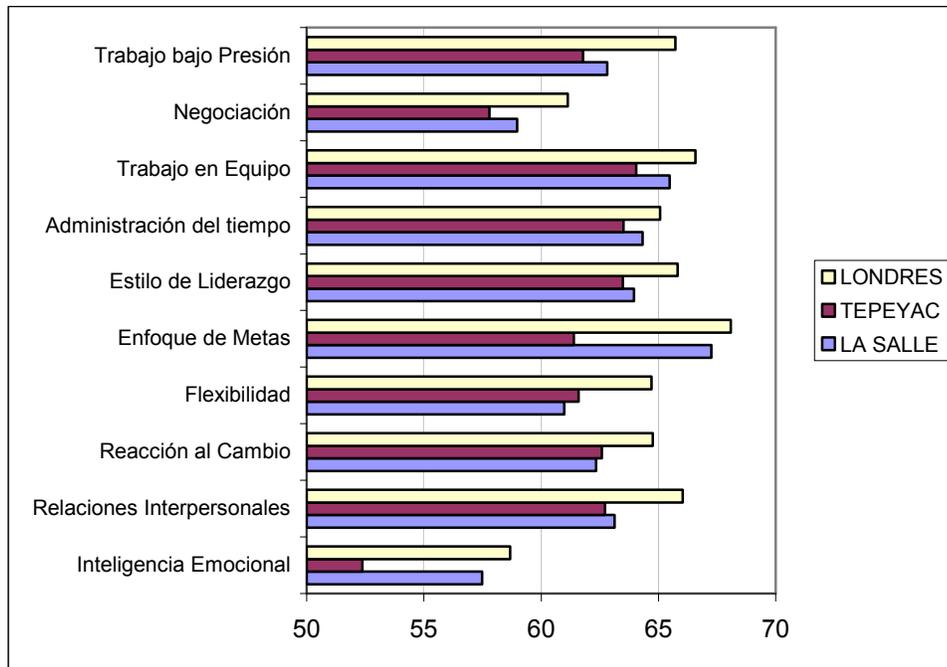
**Interpretación:**

De conformidad con los criterios de efectividad establecidos, la mayoría de directivos (80.00%) se apegan al perfil de alta efectividad (puntuación de 61-75), sin embargo: a) Los Directores tienen 2 habilidades fuera de rango: Inteligencia Emocional y Negociación, b) Los Coordinadores tienen 2 habilidades fuera de rango: Inteligencia Emocional y Negociación c) Los Jefes tienen 2 habilidades fuera de rango: Inteligencia Emocional y Negociación.

e) Gráfica Comparativa de Habilidades Directivas por Institución Educativa.

HABILIDAD	LA SALLE	TEPEYAC	LONDRES
Inteligencia Emocional	57.49	52.38	58.68
Relaciones Interpersonales	63.13	62.72	66.04
Reacción al Cambio	62.35	62.58	64.76
Flexibilidad	60.99	61.60	64.71
Enfoque de Metas	67.26	61.39	68.08
Estilo de Liderazgo	63.96	63.49	65.82
Administración del tiempo	64.32	63.51	65.07
Trabajo en Equipo	65.47	64.06	66.58
Negociación	58.97	57.79	61.14
Trabajo bajo Presión	62.82	61.79	65.72

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA**



**Interpretación:**

De conformidad con los criterios de efectividad establecidos, la mayoría de directores (83.34%) se apegan al perfil de alta efectividad (puntuación de 61-75), sin embargo por institución educativa: a) La U. La Salle tiene 2 habilidades fuera de rango: Inteligencia Emocional y Negociación, b) La U. del Tepeyac tiene 2 habilidades fuera de rango: Inteligencia Emocional y Negociación y c) La U. de Londres tiene 1 habilidad fuera de rango: Inteligencia Emocional.

f) Criterios de Evaluación por Nivel: Directores y Universidad.

**EVALUACIÓN DE DIRECTORES**

Nivel de Efectividad	UNIVERSIDAD	0-25	26-60	61-75	76-100
HABILIDADES	LA SALLE	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	60.83			X	
Relaciones Interpersonales	65.00			X	
Reacción al Cambio	64.17			X	
Flexibilidad	63.33			X	
Enfoque de Metas	69.17			X	
Estilo de Liderazgo	62.50			X	
Administración del tiempo	63.33			X	
Trabajo en Equipo	66.67			X	
Negociación	59.17		X		
Trabajo bajo Presión	63.33			X	
			10%	90%	
HABILIDADES	TEPEYAC	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	52.50		X		
Relaciones Interpersonales	61.67			X	
Reacción al Cambio	62.50			X	
Flexibilidad	59.17		X		
Enfoque de Metas	61.67			X	
Estilo de Liderazgo	63.33			X	
Administración del tiempo	64.17			X	
Trabajo en Equipo	64.17			X	
Negociación	60.00			X	
Trabajo bajo Presión	62.50			X	
			20%	80%	
HABILIDADES	LONDRES	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	61.67			X	
Relaciones Interpersonales	70.00			X	
Reacción al Cambio	66.67			X	
Flexibilidad	65.00			X	
Enfoque de Metas	65.00			X	
Estilo de Liderazgo	68.33			X	
Administración del tiempo	65.83			X	
Trabajo en Equipo	67.50			X	
Negociación	59.17		X		
Trabajo bajo Presión	66.67			X	
			10%	90%	

**Identificación de datos:**

Las tres universidades tienen directivos (directores) que no se apegan al perfil de alta efectividad (puntuación de 61-75) y requieren enviarlos a capacitación. La U. La Salle requiere reforzar en habilidades de Negociación, La U. del Tepeyac requiere reforzar en habilidades de Inteligencia Emocional y Flexibilidad y La U. de Londres requiere reforzar en habilidades de Negociación.

### Interpretación de la gráfica de datos Evaluación de Directores:

Cuando en una tabla se encuentran datos diversos que nacen de diferentes orígenes y que ampliamente se pueden identificar y confundir a simple vista, pueden tomar criterios de interpretación disímboles, al no tener todo el panorama que conlleva al ver información independiente del todo y a la vez toda la información en su conjunto, es por ello que a continuación se mencionan las distintas interpretaciones que se requieren encontrar para efectos del estudio realizado.

1.- Las habilidades directivas del **nivel de directores** de la Universidad La Salle, se encuentran apegadas en un 90% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Enfoque de Metas** como la más determinante.

2.- Las habilidades directivas del **nivel de directores** de la Universidad del Tepeyac, se encuentran apegadas en un 80% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas las habilidades de **Administración del Tiempo y Trabajo en Equipo** como las más determinantes, al quedar ambas habilidades empatadas con el mismo puntaje de evaluación.

3.- Las habilidades directivas del **nivel de directores** de la Universidad Londres, se encuentran apegadas en un 90% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Relaciones Interpersonales** como la más determinante.

Por lo tanto de las tres Instituciones de Educación Superior arriba señaladas y particularizando en el exclusivo **nivel de directores**, la Universidad La Salle y la Universidad Londres, cubren en un 90% el perfil del criterio de efectividad directiva y la Universidad del Tepeyac solamente en el 80%.

Cabe señalar que la Universidad La Salle y la Universidad Londres, al tener en el criterio de apego al perfil (61-75) un mismo porcentaje conjunto como un indicador similar (90% de habilidades), no significa que tengan el mismo porcentaje de dominio de habilidades directivas individuales en el **nivel de directores** de cada una de las universidades estudiadas.

También es importante señalar que el porcentaje más alto de habilidades directivas del **nivel de directores** lo tiene la Universidad Londres (70%), en la habilidad de **Relaciones Interpersonales**.

Por otro lado, la habilidad menos desarrollada por cada universidad es: U. La Salle, **Negociación**; U. del Tepeyac, **Inteligencia Emocional** y U. Londres, **Negociación**; esto significa que probablemente requieren de revisar detenidamente sus programas de capacitación directiva y hacer énfasis en lo conducente a este resultado, sin perder de vista que también puede ser un perfil deseable de contratación en una institución educativa a nivel superior.

**g) Criterios de Evaluación por Nivel: Coordinadores y Universidad.**

**EVALUACIÓN DE COORDINADORES**

Nivel de Efectividad	UNIVERSIDAD	0-25	26-60	61-75	76-100
HABILIDADES	LA SALLE	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	55.63		X		
Relaciones Interpersonales	59.38		X		
Reacción al Cambio	56.88		X		
Flexibilidad	55.63		X		
Enfoque de Metas	60.63			X	
Estilo de Liderazgo	64.38			X	
Administración del tiempo	65.63			X	
Trabajo en Equipo	63.75			X	
Negociación	56.25		X		
Trabajo bajo Presión	60.63			X	
			<b>50%</b>	<b>50%</b>	
HABILIDADES	TEPEYAC	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	50.63		X		
Relaciones Interpersonales	65.00			X	
Reacción al Cambio	61.25			X	
Flexibilidad	60.63			X	
Enfoque de Metas	57.50		X		
Estilo de Liderazgo	63.13			X	
Administración del tiempo	61.88			X	
Trabajo en Equipo	62.50			X	
Negociación	56.88		X		
Trabajo bajo Presión	59.38		X		
			<b>40%</b>	<b>60%</b>	
HABILIDADES	LONDRES	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	54.38		X		
Relaciones Interpersonales	63.13			X	
Reacción al Cambio	63.13			X	
Flexibilidad	63.13			X	
Enfoque de Metas	73.75			X	
Estilo de Liderazgo	65.63			X	
Administración del tiempo	66.88			X	
Trabajo en Equipo	66.25			X	
Negociación	63.75			X	
Trabajo bajo Presión	65.00			X	
			<b>10%</b>	<b>90%</b>	

**Identificación de datos:**

La U. La Salle requiere reforzar las habilidades de I. Emocional, Relaciones Interpersonales, Reacción al Cambio y Negociación, La U. del Tepeyac requiere reforzar en habilidades de I. Emocional, Enfoque de Metas, Negociación y Trabajo bajo Presión y La U. de Londres requiere reforzar en habilidades de I. Emocional.

---

### Interpretación de la gráfica de datos Evaluación de Coordinadores:

Cuando en una tabla se encuentran datos diversos que nacen de diferentes orígenes y que ampliamente se pueden identificar y confundir a simple vista, pueden tomar criterios de interpretación disímolos, al no tener todo el panorama que conlleva al ver información independiente del todo y a la vez toda la información en su conjunto, es por ello que a continuación se mencionan las distintas interpretaciones que se requieren encontrar para efectos del estudio realizado.

1.- Las habilidades directivas del **nivel de coordinadores** de la Universidad La Salle, se encuentran apegadas en un 50% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Administración del Tiempo** como la más determinante.

2.- Las habilidades directivas del **nivel de coordinadores** de la Universidad del Tepeyac, se encuentran apegadas en un 60% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Relaciones Interpersonales** como la más determinante.

3.- Las habilidades directivas del **nivel de coordinadores** de la Universidad Londres, se encuentran apegadas en un 90% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Enfoque de Metas** como la más determinante.

Por lo tanto de las tres Instituciones de Educación Superior arriba señaladas y particularizando en el exclusivo **nivel de coordinadores**, la Universidad La Salle cubre en un 50% el perfil del criterio de efectividad directiva, la Universidad del Tepeyac en un 60% y la Universidad Londres totalmente en el 90%.

Cabe señalar que la Universidad La Salle y la Universidad del Tepeyac, al tener en el criterio de apegado al perfil (61-75) un mismo porcentaje conjunto como un indicador similar (50% de habilidades), no significa que tengan el mismo porcentaje de dominio de habilidades directivas individuales en el **nivel de coordinadores** de cada una de las universidades estudiadas.

También es importante señalar que el porcentaje más alto de apego al perfil habilidades directivas del **nivel de coordinadores** lo tiene la Universidad Londres (73.75%), en la habilidad de **Enfoque de Metas**.

Por otro lado, la habilidad menos desarrollada y que coincide en cada una de las tres universidades es la **Inteligencia Emocional**, esto significa que posiblemente requieren de revisar detenidamente sus programas de capacitación directiva y hacer énfasis en lo conducente a este resultado, sin perder de vista que también puede ser un perfil deseable de contratación en una institución educativa a nivel superior.

**h) Criterios de Evaluación por Nivel: Jefes y Universidad.**

**EVALUACIÓN DE JEFES**

Nivel de Efectividad	UNIVERSIDAD	0-25	26-60	61-75	76-100
HABILIDADES	LA SALLE	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	56.00		X		
Relaciones Interpersonales	65.00			X	
Reacción al Cambio	66.00			X	
Flexibilidad	64.00			X	
Enfoque de Metas	72.00			X	
Estilo de Liderazgo	65.00			X	
Administración del tiempo	64.00			X	
Trabajo en Equipo	66.00			X	
Negociación	61.50			X	
Trabajo bajo Presión	64.50			X	
			10%	90%	
HABILIDADES	TEPEYAC	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	54.00		X		
Relaciones Interpersonales	61.50			X	
Reacción al Cambio	64.00			X	
Flexibilidad	65.00			X	
Enfoque de Metas	65.00			X	
Estilo de Liderazgo	64.00			X	
Administración del tiempo	64.50			X	
Trabajo en Equipo	65.50			X	
Negociación	56.50		X		
Trabajo bajo Presión	63.50			X	
			20%	80%	
HABILIDADES	LONDRES	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	60.00			X	
Relaciones Interpersonales	65.00			X	
Reacción al Cambio	64.50			X	
Flexibilidad	66.00			X	
Enfoque de Metas	65.50			X	
Estilo de Liderazgo	63.50			X	
Administración del tiempo	62.50			X	
Trabajo en Equipo	66.00			X	
Negociación	60.50			X	
Trabajo bajo Presión	65.50			X	
				100%	

**Identificación de datos:**

Sólo dos universidades tienen directivos (jefes) que no se apegan al perfil de alta efectividad y requieren enviarlos a capacitación. La U. La Salle requiere reforzar las habilidades de Inteligencia Emocional y la U. del Tepeyac requiere reforzar en habilidades de Inteligencia Emocional y Negociación.

### Interpretación de la gráfica de datos Evaluación de Jefes:

Cuando en una tabla se encuentran datos diversos que nacen de diferentes orígenes y que ampliamente se pueden identificar y confundir a simple vista, pueden tomar criterios de interpretación disímboles, al no tener todo el panorama que conlleva al ver información independiente del todo y a la vez toda la información en su conjunto, es por ello que a continuación se mencionan las distintas interpretaciones que se requieren encontrar para efectos del estudio realizado.

1.- Las habilidades directivas del **nivel de jefes** de la Universidad La Salle, se encuentran apegadas en un 90% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Enfoque de Metas** como la más determinante.

2.- Las habilidades directivas del **nivel de jefes** de la Universidad del Tepeyac, se encuentran apegadas en un 80% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Trabajo en Equipo** como la más determinante.

3.- Las habilidades directivas del **nivel de jefes** de la Universidad Londres, se encuentran apegadas en un 100% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Enfoque de Metas** como la más determinante.

Por lo tanto de las tres Instituciones de Educación Superior arriba señaladas y particularizando en el exclusivo **nivel de jefes**, la Universidad La Salle cubre en un 90% el perfil del criterio de efectividad directiva, la Universidad del Tepeyac solamente en el 80% y la Universidad Londres en un 100%.

Cabe señalar que la Universidad La Salle, la Universidad La Salle y la Universidad Londres, al tener en el criterio de apegado al perfil (61-75), con un porcentaje conjunto como un indicador (90%, 80% y 100% de habilidades respectivamente), no significa que tengan el mismo porcentaje de dominio de habilidades directivas individuales en el **nivel de jefes** de cada una de las universidades estudiadas.

También es importante señalar que el porcentaje más alto de habilidades directivas del **nivel de jefes** lo tiene la Universidad La Salle (72%), en la habilidad de **Enfoque de Metas**.

Por otro lado, la habilidad menos desarrollada y que coincide en dos (Universidad La Salle y la Universidad del Tepeyac), de las tres universidades es la **Inteligencia Emocional**, esto significa que requieren de revisar detenidamente sus programas de capacitación directiva y hacer énfasis en lo conducente a este resultado, sin perder de vista que también puede ser un perfil deseable de contratación en una institución educativa a nivel superior.

i) Criterios de Evaluación por Nivel Directivo en General.

**EVALUACIÓN POR NIVEL DIRECTIVO EN GENERAL**

	Niveles	0-25	26-60	61-75	76-100
HABILIDAD	DIRECTORES	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	58.33		X		
Relaciones Interpersonales	65.56			X	
Reacción al Cambio	64.44			X	
Flexibilidad	62.50			X	
Enfoque de Metas	65.28			X	
Estilo de Liderazgo	64.72			X	
Administración del tiempo	64.44			X	
Trabajo en Equipo	66.11			X	
Negociación	59.44		X		
Trabajo bajo Presión	64.17			X	
			20%	80%	
HABILIDAD	COORDINADORES	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	53.54		X		
Relaciones Interpersonales	64.79			X	
Reacción al Cambio	63.13			X	
Flexibilidad	62.29			X	
Enfoque de Metas	63.96			X	
Estilo de Liderazgo	64.38			X	
Administración del tiempo	64.79			X	
Trabajo en Equipo	64.17			X	
Negociación	58.96		X		
Trabajo bajo Presión	61.67			X	
			20%	80%	
HABILIDAD	JEFES	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	56.67		X		
Relaciones Interpersonales	63.83			X	
Reacción al Cambio	64.83			X	
Flexibilidad	65.00			X	
Enfoque de Metas	67.50			X	
Estilo de Liderazgo	64.17			X	
Administración del tiempo	63.67			X	
Trabajo en Equipo	65.83			X	
Negociación	59.50		X		
Trabajo bajo Presión	64.17			X	
			20%	80%	

**Interpretación:**

En los tres niveles ejecutivos (directores, coordinadores y jefes) de manera general (80%) se apegan al perfil de alta efectividad (puntuación de 61-75) y el complemento requiere ser enviado a capacitación para reforzar las habilidades de: Inteligencia Emocional y Negociación.

### Interpretación de la gráfica de datos Nivel Directivo en General:

Cuando en una tabla se encuentran datos diversos que nacen de diferentes orígenes y que ampliamente se pueden identificar y confundir a simple vista, pueden tomar criterios de interpretación disímboles, al no tener todo el panorama que conlleva al ver información independiente del todo y a la vez toda la información en su conjunto, es por ello que a continuación se mencionan las distintas interpretaciones que se requieren encontrar para efectos del estudio realizado.

1.- Las habilidades directivas del **nivel de directores** se encuentran apegadas en un 80% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Trabajo en Equipo** como la más determinante.

2.- Las habilidades directivas del **nivel coordinadores** se encuentran apegadas en un 80% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Administración del Tiempo** como la más determinante.

3.- Las habilidades directivas del **nivel de jefes** se encuentran apegadas en un 80% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Enfoque de Metas** como la más determinante.

Por lo tanto de las tres Instituciones de Educación Superior arriba señaladas y particularizando en el exclusivo **nivel de jefes**, las tres universidades (Universidad La Salle, la Universidad del Tepeyac y la Universidad Londres), cubren coincidentemente el 80% del perfil del criterio de efectividad directiva.

También cabe señalar que las tres universidades al coincidir el 80% en el porcentaje de perfil del criterio de efectividad directiva (61-75), por **nivel de directores, coordinadores y jefes**, no significa que tengan el mismo porcentaje de dominio de habilidades directivas individuales en cada una de las universidades estudiadas.

Es importante resaltar que el porcentaje más alto de habilidades directivas lo tiene el **nivel de jefes** (67.50%), en la habilidad de **Enfoque de Metas**, el siguiente es el **nivel de directores** (66.11%), en la habilidad de Trabajo en Equipo y por último el nivel de coordinadores (67.50%), en la habilidad de Administración del Tiempo,

Por otro lado, la habilidad menos desarrollada y que coincide en los tres niveles directivos, de las tres universidades es la **Inteligencia Emocional**, esto significa que requieren de revisar detenidamente sus programas de capacitación directiva y hacer énfasis en lo conducente a este resultado, sin perder de vista que también puede ser un perfil deseable de contratación en una institución educativa a nivel superior.

j) Criterios de Evaluación General y por cada Institución Educativa.

**EVALUACIÓN POR UNIVERSIDAD**

Nivel de Efectividad	UNIVERSIDAD	0-25	26-60	61-75	76-100
HABILIDADES	LA SALLE	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	57.49		X		
Relaciones Interpersonales	63.13			X	
Reacción al Cambio	62.35			X	
Flexibilidad	60.99			X	
Enfoque de Metas	67.26			X	
Estilo de Liderazgo	63.96			X	
Administración del tiempo	64.32			X	
Trabajo en Equipo	65.47			X	
Negociación	58.97		X		
Trabajo bajo Presión	62.82			X	
			20%	80%	
HABILIDADES	TEPEYAC	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	52.38		X		
Relaciones Interpersonales	62.72			X	
Reacción al Cambio	62.58			X	
Flexibilidad	61.60			X	
Enfoque de Metas	61.39			X	
Estilo de Liderazgo	63.49			X	
Administración del tiempo	63.51			X	
Trabajo en Equipo	64.06			X	
Negociación	57.79		X		
Trabajo bajo Presión	61.79			X	
			20%	80%	
HABILIDADES	LONDRES	FUERA DEL PERFIL	REQUIERE CAPACITACIÓN	APEGADO AL PERFIL	SUPERIOR AL PERFIL
Inteligencia Emocional	58.68		X		
Relaciones Interpersonales	66.04			X	
Reacción al Cambio	64.76			X	
Flexibilidad	64.71			X	
Enfoque de Metas	68.08			X	
Estilo de Liderazgo	65.82			X	
Administración del tiempo	65.07			X	
Trabajo en Equipo	66.58			X	
Negociación	61.14			X	
Trabajo bajo Presión	65.72			X	
			10%	90%	

**Interpretación:**

En las tres universidades, los tres niveles ejecutivos (directores, coordinadores y jefes) de manera general (83.34%) se apegan al perfil de alta efectividad (puntuación de 61-75), sin embargo las 3 universidades requieren reforzar las habilidades de Inteligencia Emocional y solo la U. La Salle y la U. del Tepeyac requieren reforzar las habilidades de Negociación.

## Interpretación de la gráfica de datos Evaluación General por Universidad:

Cuando en una tabla se encuentran datos diversos que nacen de diferentes orígenes y que ampliamente se pueden identificar y confundir a simple vista, pueden tomar criterios de interpretación disímiles, al no tener todo el panorama que conlleva al ver información independiente del todo y a la vez toda la información en su conjunto, es por ello que a continuación se mencionan las distintas interpretaciones que se requieren encontrar para efectos del estudio realizado.

1.- Las habilidades directivas conjuntas del **nivel de directores, coordinadores y jefes, de la Universidad La Salle**, se encuentran apegadas en un 80% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Enfoque de Metas** como la más determinante.

2.- Las habilidades directivas conjuntas del **nivel de directores, coordinadores y jefes, de la Universidad del Tepeyac**, se encuentran apegadas en un 80% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Trabajo en Equipo** como la más determinante.

3.- Las habilidades directivas conjuntas del **nivel de directores, coordinadores y jefes, de la Universidad Londres**, se encuentran apegadas en un 90% al perfil del criterio de efectividad directiva, resaltando entre ellas la habilidad de **Enfoque de Metas** como la más determinante.

También cabe señalar que dos de las tres universidades (la Universidad La Salle y la Universidad del Tepeyac) al coincidir el 80% en el porcentaje de perfil del criterio de efectividad directiva (61-75), por **nivel de directores, coordinadores y jefes**, no significa que tengan el mismo porcentaje de dominio de habilidades directivas individuales, en cada una de las universidades citadas.

Es importante resaltar que el porcentaje más alto de habilidades directivas conjuntas lo tiene la Universidad Londres (68.08%), en la habilidad de **Enfoque de Metas**, le sigue la Universidad La Salle (67.26%), en la habilidad de **Enfoque de Metas** y finalmente la Universidad del Tepeyac (64.06%), en la habilidad de **Trabajo en Equipo**.

Por otro lado, la habilidad directiva conjunta menos desarrollada y que coincide en las tres Universidades (Universidad La Salle, Universidad del Tepeyac y la Universidad Londres) y en los tres niveles directivos, es la **Inteligencia Emocional**, esto significa que requieren de revisar detenidamente sus programas de capacitación directiva y hacer énfasis en lo conducente a este resultado, sin perder de vista que también puede ser un perfil deseable de contratación en una institución educativa a nivel superior.

De las evaluaciones realizadas a los directivos en las tres distintas Instituciones de Educación Superior en el D. F. analizadas, **se identificaron los Niveles de Efectividad** en términos generales y se llegaron a los siguientes resultados conjuntos que se presentan en las siguientes matrices:

<b>Universidad</b>	<b>Universidad La Salle</b>		<b>Universidad del Tepeyac</b>		<b>Universidad de Londres</b>	
<b>Nivel</b>						
<b>Directores</b>	69.17	Enfoque de Metas	64.17	Admón. del Tiempo	<b>70.00</b>	<b>Relaciones Inter-personales</b>
			64.17	Trabajo en Equipo		
<b>Coordinadores</b>	65.63	Admón. del Tiempo	65.00	Relaciones Inter-personales	<b>73.75</b>	<b>Enfoque de Metas</b>
<b>Jefes</b>	<b>72.00</b>	<b>Enfoque de Metas</b>	65.50	Trabajo en Equipo	65.50	Enfoque de Metas

Los **Directores** mejor evaluados están en La Universidad de Londres (70.00, con la habilidad directiva de Relaciones Interpersonales).

Los **Coordinadores** mejor evaluados están en La Universidad de Londres (73.75, con la habilidad directiva de Enfoque de Metas).

Los **Jefes** mejor evaluados están en La Universidad de Londres (72.00 con la habilidad directiva de Enfoque de Metas).

<b>Universidad</b>	<b>Universidad La Salle</b>		<b>Universidad del Tepeyac</b>		<b>Universidad de Londres</b>	
<b>Nivel</b>						
<b>Directores</b>	59.17	Negociación	<b>52.50</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	59.17	Negociación
<b>Coordinadores</b>	55.63	Inteligencia Emocional	<b>50.63</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	54.38	Inteligencia Emocional
		Flexibilidad				
<b>Jefes</b>	56.00	Inteligencia Emocional	<b>54.00</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	65.50	Enfoque de Metas

Los **Directores** con las más bajas evaluaciones están en La Universidad del Tepeyac (52.50, con la habilidad directiva de **Inteligencia Emocional**).

74

Los **Coordinadores** con las más bajas evaluaciones están en La Universidad del Tepeyac (50.63, con la habilidad directiva de **Inteligencia Emocional**).

Los **Jefes** con las más bajas evaluaciones están en La Universidad del Tepeyac (54.00 con la habilidad directiva de **Inteligencia Emocional**).

Existe una coincidencia en la misma universidad y en la habilidad directiva.

### Resultados por Nivel Universidad

Universidad	Directores		Coordinadores		Jefes	
<b>La Salle</b>	69.17	Enfoque de Metas	65.63	Admón. del Tiempo	<b>72.00</b>	<b>Enfoque de Metas</b>
<b>del Tepeyac</b>	64.17	Admón. del Tiempo	65.00	Relaciones Interpersonales	65.50	Trabajo en Equipo
<b>de Londres</b>	<b>70.00</b>	<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>73.75</b>	<b>Enfoque de Metas</b>	65.50	Enfoque de Metas

**La Universidad de Londres**, tiene la más alta puntuación en directores, con 70.00 puntos en la habilidad directiva de Relaciones Interpersonales.

**La Universidad de Londres**, tiene la más alta puntuación en coordinadores, con 73.75 puntos en la habilidad directiva de Enfoque de Metas.

**La Universidad La Salle**, tiene la más alta puntuación en jefes, con 72.00 puntos en la habilidad directiva de Relaciones Interpersonales.

### Resultados por Nivel Directivo

Nivel	Universidad	Puntaje	Habilidad
<b>Directores</b>	U. Londres	70.00	Relaciones Interpersonales
<b>Coordinadores</b>	U. Londres	73.75	Enfoque de metas
<b>Jefes</b>	U. La Salle	72.00	Enfoque de metas

La Universidad con las puntuaciones más altas por nivel (**directores**) es la Universidad de Londres con 70.00, en la habilidad directiva de Relaciones Interpersonales.

La Universidad con las puntuaciones más altas por nivel (**coordinadores**) es la Universidad de Londres con 73.75, en la habilidad directiva de Enfoque de Metas.

La Universidad con las puntuaciones más altas por nivel (**jefes**) es la Universidad de Londres con 72.00, en la habilidad directiva de Enfoque de Metas.

### Resultados por Habilidades Directivas

Habilidad Directiva	Universidad La Salle	Universidad del Tepeyac	Universidad de Londres
Inteligencia Emocional	60.83	Directores	-----
			-----
Relaciones Inter.-personales	65.00	Directores	65.0
	65.00	Jefes	
Reacción al Cambio	66.00	Coordinadores	-----
			-----
Flexibilidad	64.00	Jefes	65.0
			Jefes
Enfoque de Metas	69.17	Directores	-----
	72.00	Jefes	-----
Estilo de Liderazgo	65.00	Jefes	-----
			-----
Admón. del Tiempo	65.63	Coordinadores	64.5
			Jefes
Trabajo en Equipo	66.67	Directores	-----
			-----
Negociación	61.50	Jefes	-----
			-----
Trabajo bajo Presión	-----	-----	-----
			-----

Como se puede observar en la información de las tres universidades arriba indicada, encontramos lo siguiente:

La Universidad La Salle, tiene en sus directivos 9 habilidades directivas dentro del apego bajo del perfil de alta efectividad (61-75), la Universidad del Tepeyac tiene solo 3 y la Universidad de Londres todas ellas (las 10 habilidades).

Para finalizar este capítulo es conveniente no perder de vista el procedimiento que fue necesario tomar en consideración para estructurarlo y continuar definiendo el grado de relevancia de los resultados de esta investigación:

- 1.- Clasificar los Ejecutivos de Alto Nivel en grupos similares.
- 2.- Los grupos fueron Directores, Coordinadores y Jefes.
- 3.- El primer grupo tiene 18 Ejecutivos evaluados de Alto Nivel.
- 4.- El segundo grupo tiene 24 Ejecutivos evaluados de Alto Nivel.
- 5.- El tercer grupo tiene 30 Ejecutivos evaluados de Alto Nivel.
- 6.- El total de ejecutivos fue de 72, resultado de la muestra estadística aplicada.
- 7.- Cada nivel directivo para su análisis se dividió en 3 grupos.
- 8.- Se aplicaron 3 instrumentos de evaluación (Big Five Locator, Kilmann y Lifo).
- 9.- Big Five Locator, evaluó 5 habilidades (Inteligencia Emocional, Relaciones Interpersonales, Reacción al Cambio, Flexibilidad y Enfoque de Metas).
- 10.- Kilmann, evaluó 1 habilidad (Negociación).
- 11.- Lifo, evaluó 4 habilidades (Liderazgo, Administración del Tiempo, Trabajo en Equipo y Trabajo Bajo Presión).
- 12.- Los resultados de los 3 instrumentos se conjuntaron en una gráfica individual.
- 13.- Cada gráfica indica el nivel de efectividad de cada directivo por cada habilidad.
- 14.- Los resultados obtenidos se tabularon por nivel directivo y por los 3 grupos.
- 15.- Cada nivel y cada grupo, nos permitió observar el nivel de efectividad directiva.
- 16.- Los niveles de efectividad alta eran sus fortalezas y los bajos debilidades.
- 17.- El resumen de los datos obtenidos por nivel, también permitió ver nivel de efectividad alto (fortalezas) y nivel de efectividad bajo (debilidades).

Se concluye que el análisis estadístico es el soporte cuantitativo que nos permite lograr los planteamientos del trabajo, para identificar los niveles de efectividad por cada habilidad, por nivel directivo y por institución educativa, haciendo que este esfuerzo realizado tenga la relevancia de una investigación de trascendencia y de continuidad histórica.

---

## **CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El llegar al último capítulo de esta investigación, se tiene como finalidad dejar plasmado de una manera sencilla y objetiva los aspectos relevantes derivados del trabajo realizado.

Esto conlleva a manifestar la metodología utilizada del como se lograron paso a paso los resultados y de qué manera han dejado huella en el tema objeto de estudio (habilidades directivas), las personas que fueron sujetas de la prueba realizada (ejecutivos de alto nivel), las universidades representadas (instituciones privadas educación superior del D. F.) y del propio interesado de la investigación.

Primeramente, se debe dejar evidencia de cómo se fue desarrollando cada uno de los capítulos que forman el contenido de la investigación, empezando desde una breve introducción, la exigencia y rigor del diseño metodológico, preparación y elección del marco teórico conceptual, señalando la importancia del comportamiento directivo; así como la justificación de las habilidades directivas de los ejecutivos de alto nivel en las Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F.

Consecuentemente, también se debe establecer con extrema claridad el vínculo que tienen los capítulos y los subtemas entre si; para entender la relación directa que guardan con el título del trabajo realizado.

Si no se respetó el orden arriba mencionado, sería muy difícil hacer una serie de conclusiones congruentes y con una lógica de proceso, cuando se han abordado procedimientos tan sencillos y fáciles de seguir; que existiría una dificultad demasiado compleja para poder explicar los resultados de la investigación realizada.

Sin embargo, después de haberse mencionado todo aquello que se debió cumplir y respetar, se presentan a continuación las conclusiones capitulares y finales de esta investigación, manifiesto haber llegado a los resultados obtenidos y haber demostrado muchas de las cosas que se plantearon de manera preliminar al inicio de este trabajo.

Para finalizar, deseo hacer sentir en el contenido de este documento que en la vida diaria de las instituciones hay muchos problemas por resolver, pero uno de ellos de gran importancia es el que llevan directamente los ejecutivos de alto nivel y tiene que ver con un desarrollo de habilidades directivas adecuado y congruente, sin él jamás podrían ser capaces de llegar a ser más eficientes en el desempeño de sus funciones.

## **4.1 CONCLUSIONES**

### **4.1.1 Conclusiones Capitulares**

**Como conclusiones del capítulo I** (Diseño Metodológico), se puede observar que se respetó un diseño metodológico riguroso, con una presentación descriptiva orientada a explicar la importancia de este capítulo.

De lo anterior se permite relacionar de manera coordinada el planteamiento del problema de esta investigación con relación a los ejecutivos de alto nivel en las tres instituciones privadas de educación superior, el aspecto hipotético y los objetivos (general y específico) de la propia investigación.

Por otro lado se tiene la justificación (del problema y de la investigación), que permitió explicar las preocupaciones de las organizaciones y cuáles eran sus necesidades por conocer del tema, así como entender la conceptualización y operacionalización de las variables de estudio (habilidades directivas), también se presenta el tipo de diseño de la investigación y por último el procedimiento de aplicación de los instrumentos a un trabajo realizado.

Para terminar este capítulo se puede entender que una investigación debe estar perfectamente detallada de muchos aspectos que son muy comprensibles para el interesado de la investigación, pero que se requiere dejar muy claro para los demás.

De ninguna manera se puede suponer que toda persona involucrada en un proceso de investigación debe entender el estudio de igual manera, para ello es necesario construir un camino claro y sencillo, entendible para todos y con el detalle necesario para no dejar dudas al respecto.

**Dentro del capítulo II** (Marco Teórico-Conceptual), se pudo establecer de manera clara y propiamente adecuada, la teoría administrativa que soporta este trabajo de investigación sin irse demasiado al detalle y sólo subrayando los aspectos que se pueden considerar para estructurar adecuadamente el contenido.

Los temas aquí expresados son los estudiados por investigadores desde su origen y hasta la actualidad, que me permiten hacer una columna vertebral sólida del camino recorrido por los teóricos de la administración para llegar a la modernidad y poder abordar la temática de este trabajo de manera puntual y objetiva.

Se tomaron los aspectos conceptuales relevantes para no perder de vista las principales teorías y autores de las mismas, para recordar su importancia, subrayando en cada una su relación con el tema investigado, permitiendo resaltar la conjunción de tres instrumentos que evalúan las habilidades directivas y poder proponer un Modelo de Competencias Directivas aplicable a instituciones similares a nivel nacional.

Algunas ya son del dominio de los administradores, pero no todas, que si embargo sirven para apoyarse en esos conceptos que siguen teniendo aplicabilidad y vigencia en las organizaciones.

Nunca se puede menospreciar la teoría como un enfoque estructural de conceptos que vienen a apoyar la práctica y vivencias del actual devenir de las organizaciones, apoyándose en ellas para darle seguimiento al conocimiento.

Asimismo se aborda el comportamiento directivo, en donde se explica que un directivo debe tener ciertas habilidades para poder llevar por un buen camino a una organización. Una habilidad esencial de un directivo es la toma de decisiones, ya que con base en esto el directivo tiene la responsabilidad de ser asertivo y que satisfaga las necesidades de la organización.

También un directivo debe utilizar la comunicación, para procurar que los trabajadores laboren con más entusiasmo y de esa manera la organización busque a su vez obtener mayor productividad.

Otra habilidad muy necesaria de un directivo es la negociación debido a que es muy importante que sepa conciliar, y por lo tanto, la mayoría de los directivos utilizan la negociación integradora y es que al menos hay una situación de ganar - ganar.

Por otra parte también debe saber resolver los conflictos que se generan dentro de las organizaciones, para que así se dirija por un buen sendero, el comportamiento organizacional hace hincapié en el aspecto humano de las mismas y los diversos beneficios que puede aportar la atención que se preste a las personas.

Para el directivo, estos conocimientos son fundamentales, ya que será el encargado de darle estructura a una organización, pero el comportamiento organizacional no es la respuesta absoluta a los problemas, es parte de una totalidad de la organización.

No puede el directivo con estas habilidades directivas sustituir la mala planeación o de controles inadecuados, en una organización ineficiente. Es sólo uno de los sub sistemas que funcionan dentro de un sistema mayor.

Finalmente, el directivo tendrá la capacidad para diagnosticar e implantar nuevos métodos del cambio en una organización, ya que es una de sus funciones y habilidades como líder, siempre habrá un modelo a seguir pero nunca será definitivo.

**En el capítulo III** (Descripción y Análisis de Resultados), se realizó una conjunción de datos por grupo directivo (directores, coordinadores y jefes), para tabular resultados por cada nivel, posteriormente se determinaron sus fuerzas y debilidades para posteriormente graficar los resultados.

Como datos importantes de este capítulo, se determinaron individualmente las habilidades directivas y se graficaron los 72 perfiles de desarrollo de potencial directivo (**Anexo No 13**), lo que permitió hacer el análisis e interpretación final de resultados y clasificarlos por institución educativa.

El identificar las fortalezas y debilidades (áreas de mejora de los directivos), a través de instrumentos de evaluación confiables y acordes al entorno organizacional, permitió reconocer objetivamente las características y nivel de motivación individual, así como las habilidades presentes y potenciales de los directivos, para que hagan programas de carrera y desarrollo humano y coincidan con los planes de la organización.

Los instrumentos fueron aplicados de manera individual, clasificados de manera grupal e institucional, no perdiendo de vista la importancia de haber hecho a priori una prueba piloto con la selección de la muestra-objetivo.

#### **4.1.2 Conclusiones Finales.**

Al iniciar esta investigación, jamás se imagina el campo de actuación en el cual se va a realizar el trabajo.

Se va recorriendo un camino muy largo y muy pesado, pero conforme le empieza a tomar sabor; las cosas cambian y se entrega a su compromiso.

Lo anterior significa que se empieza en un mundo incierto y se termina en un campo muy fértil para hacer de la investigación una fuente importante de información, de inquietudes y de preocupación futura.

Seleccionar el tema más adecuado, requiere objetividad y tiempo, sin embargo ya elegido el mismo, solo importa desarrollarlo y cumplir el objetivo que se determinó.

La paciencia juega un papel protagónico, ya que la elaboración de la investigación tarda mucho tiempo y se necesita de mucha tranquilidad y talento.

El título de la investigación es la representación clara de lo que sucede diariamente en las organizaciones, a través de la interacción de los directivos con sus subordinados o colaboradores y el medio ambiente que les rodea.

Para empezar a desarrollar este trabajo, se inició con el planteamiento del problema, muchas aseveraciones hechas a priori a esta investigación, se fueron justificando cuando a través de las diferentes preguntas a los ejecutivos de alto nivel, plasmados en los instrumentos y en la evaluación correspondiente; siempre mostraron interés en contestar y cierta disposición al trabajo que se realizaba.

Durante las evaluaciones, se pudo conocer que los ejecutivos de alto nivel no mantienen el mismo personal, que con frecuencia hay rotación y por lo tanto su forma de pensar la tienen que transmitir a su nuevo personal.

Para ellos, existe desafortunadamente, la confirmación de una relación organizacional efímera y desarticulada entre los propios directivos y sus subordinados; algo que ya se había manifestado en las evaluaciones correspondientes.

Con respecto al planteamiento de la Hipótesis General de esta investigación, se concluye que al haber evaluado las habilidades directivas de 72 ejecutivos de alto nivel de Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F. se identificaron las características similares y grado de efectividad en su desempeño directivo.

Primeramente, se obtuvieron los datos que corresponden a las evaluaciones grupales de los altos ejecutivos para entender las habilidades directivas, derivadas de las evaluaciones individuales y clasificadas por los tres grupos: directores, coordinadores y jefes de cada una de las instituciones educativas.

Posteriormente, se clasificaron los datos de tal manera que su interpretación nos lleva a entender las habilidades directivas de los ejecutivos de alto nivel en las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el D. F. para finalmente llegar a las siguientes conclusiones:

a) Cada directivo arroja datos totalmente diferentes y algunos llegaron a tener similitudes, por lo tanto los ejecutivos de alto nivel realizan sus funciones con habilidades directivas semejantes, pero desarrolladas en forma distinta.

b) De igual manera se puede extender esta conclusión a cada uno de los grupos de los tres niveles evaluados (directores, coordinadores y jefes).

c) Los resultados individuales pueden tener semejanzas en muchas de las habilidades evaluadas, pero no en el desempeño de su potencial directivo.

d) El promedio de estos resultados grupales, está escondiendo calificaciones de las evaluaciones individuales que se encuentran abajo del promedio general.

e) **En el nivel Directores**, dentro del promedio de cada grupo las tres principales **fortalezas** son: Relaciones Interpersonales y Enfoque de Metas (dos veces) y sus tres **debilidades** son: Inteligencia Emocional, Enfoque de Metas y Negociación; en el promedio grupal su principal **fortaleza** es: el Trabajo en Equipo y su principal **debilidad** es: la Inteligencia Emocional.

f) **En el nivel Coordinadores**, dentro del promedio de cada grupo las tres principales **fortalezas** son: Enfoque de Metas, Estilo de Liderazgo y Relaciones Interpersonales y sus tres **debilidades** son: la Inteligencia Emocional (tres veces) que corresponde a la misma en los tres grupos; en el promedio grupal su principal **fortaleza** son: las Relaciones Interpersonales y la Administración del Tiempo y su principal **debilidad** es: la Inteligencia Emocional.

g) **En el nivel Jefes**, dentro del promedio de cada grupo las tres principales **fortalezas** son: Enfoque de Metas dos veces y Administración del Tiempo y sus tres **debilidades** son: Inteligencia Emocional (dos veces) y Negociación; en el promedio grupal su principal **fortaleza** es: Enfoque de Metas y su principal **debilidad** es: la Inteligencia Emocional.

De los resultados obtenidos (habilidades directivas) y clasificados de manera grupal (institucional) en los tres niveles (Directores, Coordinadores y Jefes), se llega a las siguientes conclusiones:

a) Cada nivel arroja datos totalmente diferentes y algunos tienen similitud, por lo tanto los ejecutivos de alto nivel realizan sus funciones con habilidades directivas semejantes.

b) De igual manera se puede extender esta conclusión a cada uno de los grupos de los tres niveles evaluados (directores, coordinadores y jefes).

c) Los resultados individuales pueden tener semejanzas en muchas de las habilidades evaluadas, pero no en el desempeño de su potencial directivo.

d) El promedio de estos resultados grupales, está escondiendo calificaciones de las evaluaciones individuales que se encuentran abajo del promedio general.

e) **En el nivel Directores**, de las tres universidades, las tres principales **fortalezas** de cada grupo son diferentes, pero coinciden en algunas habilidades directivas: Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales y Estilo de Liderazgo; y en las **debilidades** existe una gran coincidencia que son: Negociación e Inteligencia Emocional; lo que significa que si se comparan bloques de directivos por un solo nivel (directores, coordinadores y jefes), si se encuentran semejanzas en su comportamiento organizacional.

f) **En el nivel Coordinadores**, de las tres universidades, las tres principales **fortalezas** de cada grupo son diferentes, pero coinciden en algunas habilidades directivas: Relaciones Interpersonales, Administración del Tiempo y Trabajo en Equipo y en las **debilidades** existe una gran coincidencia que son: Inteligencia Emocional, Negociación y Enfoque de Metas; lo que significa que si se comparan bloques de directivos por un solo nivel (directores, coordinadores y jefes), si se encuentran semejanzas en su comportamiento organizacional.

g) **En el nivel Jefes**, de las tres universidades, las tres principales **fortalezas** de cada grupo son diferentes, pero coinciden en algunas habilidades directivas: Enfoque de Metas, Trabajo en Equipo y Flexibilidad y en las **debilidades** existe una gran coincidencia que son: Inteligencia Emocional y Negociación; lo que significa que si se comparan bloques de directivos por un solo nivel (directores, coordinadores y jefes), si se encuentran semejanzas en su comportamiento directivo.

**Se cumplió el objetivo general planteado:**

h) Se evaluaron las Habilidades Directivas de los Ejecutivos de Alto Nivel de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el Distrito Federal, donde se identificaron las características similares y se determinaron los grados de efectividad en su desempeño directivo, a efecto de proponer un Modelo de Competencias Directivas adaptable en instituciones similares a nivel nacional.

Se obtuvieron resultados por universidad, por nivel directivo y por habilidades directivas (ver punto 3.2 en capítulo III).

**Se cumplieron los objetivos específicos planteados:**

i) Se Identificaron y Agruparon las Habilidades Directivas de los Ejecutivos de Alto Nivel, para conocer los niveles de efectividad directiva.

j) Se Compararon las Habilidades Directivas individuales por niveles directivos, donde se identificaron sus fortalezas y debilidades.

k) Se Compararon y Evaluaron las Habilidades Directivas por nivel de cada institución educativa.

l) Se Compararon y Evaluaron las Habilidades Directivas globales por cada institución educativa.

m) Se Propuso un Modelo de Competencias Directivas, derivado del análisis de las áreas de oportunidad de los Ejecutivos de Alto Nivel de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el Distrito Federal.

**Por otro lado, se puede concluir que se comprueba la Hipótesis General de nuestra investigación**, planteada en el capítulo I Diseño Metodológico.

o) Al evaluar las habilidades directivas de los ejecutivos de alto nivel en las tres instituciones privadas de educación superior, se pudieron determinar las características similares y grado de efectividad en su desempeño directivo, por lo que se observa que al tener datos totalmente diferentes y algunos con cierta similitud, se concluye que realizan sus funciones con las mismas habilidades directivas pero con un grado de efectividad diferente.

Por lo tanto los Ejecutivos de Alto Nivel no tienen el mismo perfil de Habilidades Directivas de efectividad, lo que nos lleva a confirmar que el trabajo directivo es muy independiente en cada uno de ellos y de cada una de las instituciones de educación superior estudiadas.

Derivado de lo anterior, los resultados de la investigación permitieron proponer un Modelo de Competencias Directivas derivado del análisis de las tres Instituciones Privadas de Educación Superior en el Distrito Federal, mismo que se pueda adaptar en instituciones similares a nivel nacional.

*Finalmente*, del análisis anterior, se puede deducir:

p) Que los ejecutivos de alto nivel, difícilmente pueden tener buenas relaciones con sus subordinados o lograr los objetivos organizacionales si carecen de habilidades directivas homogéneas institucionales, lo que significa que cada nivel ve por sus propios intereses como grupos independientes.

De los datos obtenidos, que se reflejan en sus principales fortalezas directivas, significa que los altos ejecutivos *tienen un buen dominio de sus habilidades directivas* y poseen un buen perfil de desarrollo de potencial directivo para lograr resultados altamente eficientes.

También de los resultados obtenidos, expresados en las debilidades manifiestas, significa que los altos ejecutivos tienen *un buen conocimiento de sus habilidades directivas*, pero no poseen necesariamente un buen perfil equilibrado de desarrollo de potencial directivo, para lograr resultados altamente eficientes al no saber combinar o desconocer como utilizar adecuadamente sus habilidades.

Este trabajo puede ser una semilla que germine en el futuro para posibles investigaciones que continúen como esta en la misma línea de investigación.

También los resultados pueden generar polémica, porque las conclusiones aquí obtenidas son el derivado de un trabajo metodológico, que siguió con apego el método establecido, que hace posible tener credibilidad en los hallazgos a través de los logros obtenidos en esta investigación; y continuar con más y mejores investigaciones; pero es posible encontrar altos ejecutivos que no quieran utilizar, ni conocer su potencial directivo y que sean según ellos posiblemente exitosos.

Lo anteriormente manifestado, se justifica en que muchos altos directivos han hecho sus cosas pensando en cómo hacerlas y les han salido bien, sin utilizar necesariamente una metodología científica y sólo haciéndolo de manera empírica.

El resultado de esta investigación, está asociado con los niveles de sus fortalezas y debilidades de los altos directivos; y el comportamiento organizacional depende del potencial individual y el resultado que se tiene en las instituciones deriva de la diversidad de talentos que existen y que se complementan para obtener los mejores beneficios en conjunto.

Por lo tanto el comportamiento organizacional, lo podemos predecir en las personas, pero en la medida en que atiendan sus debilidades y se pueden descubrir mayores habilidades; que muchas veces no se desarrollan por desconocimiento o ignorancia de ellas y que la exigencia de una institución lo permite.

Cuanta gente realiza su trabajo directivo sin conocer realmente su potencial directivo y que pueden llegar a conocer, que les sirve para proyectarse a otros niveles, pero solamente si se permiten conocer sus fortalezas, porque todos ellos tienen inteligencia, audacia, tenacidad, carácter, etc.; y son muy aceptados y reconocidos en su institución por su intenso esfuerzo y disciplina.

Este trabajo me permitió identificar el potencial directivo, para combinarse con otras habilidades así como para darle un desarrollo planeado a los altos ejecutivos o sencillamente para conocer sus limitaciones y establecer un compromiso personal de desarrollo y crecimiento personal.

Individualmente ningún directivo actúa de manera semejante, ya que las fortalezas y debilidades de cada uno de los evaluados son diferentes en su desarrollo y nivel de experiencia.

Los dueños y/o accionistas, siempre han exigido ciertos comportamientos y patrones de conducta directiva en las instituciones, que muchas de las veces no están los propios directivos preparados y se encuentran en situaciones que los ponen en condiciones poco adecuadas y responden de forma nada favorable a las circunstancias (por ejemplo: poca flexibilidad, toma de decisiones equivocada, prepotencia, inseguridad, etc.).

Las debilidades detectadas en una evaluación directiva, deben formar parte de un plan de vida y carrera de una institución y muchas veces por no hacer la evaluación de potencial directivo, se elaboran planes de carrera equivocados al buscar directivos en otras instituciones y que no necesitan buscarlos afuera de la institución, si pudieran oportunamente prepararlos y desarrollarlos en sus funciones directivas.

Con el análisis de las variables anteriormente descritas, fácilmente se pudo determinar que hay una imposibilidad práctica en las instituciones de desarrollar el potencial directivo, si no se alinean las fortalezas de los altos ejecutivos y se desarrollan las habilidades directivas a un nivel de alta efectividad, de lo contrario las instituciones de educación superior estudiadas, seguirán trabajando de manera singular, sin desarrollar a sus altos ejecutivos de manera adecuada y se verán sumidos en su triste realidad.

En algunos de los casos como primera opción de debilidad (área de oportunidad), los ejecutivos de alto nivel, tienen un bajo nivel de inteligencia emocional; lo que se interpreta como una debilidad en la exploración y descubrimiento de sus emociones, factor determinante para entender las expresiones humanas como la personalidad, carácter, temperamento, conductas, decisiones e ideas; elementos indispensables para la atención, percepción, memoria y lógica de las actividades de la gente.

Lo natural de una investigación, es que se desarrollen y confronten muchas teorías, en donde se pueden encontrar mejores que otras, pero todas y principalmente ésta puede tener muchos defectos, que puede ser criticada y que son válidas, pero lo importante es que ya se dio un paso que los propios críticos no lo han dado, por que el crecimiento del ser humano se basa en criticas positivas.

Si los ejecutivos de alto nivel, no alcanzan el perfil deseable; difícilmente podrán ser más eficientes y responder de manera más rápida y efectiva a las necesidades de las instituciones.

Para terminar, este trabajo de investigación pudo haber tenido un esfuerzo más profundo, más amplio, con mayor tiempo invertido, con más recursos, en pocas palabras más completo; pero el momento y las circunstancias delimitaron este trabajo a lo que hoy se pudo realizar y que lo acojo con mucho cariño porque es el resultado de muchas horas de enfrentarse con el conocimiento para derrotar a la ignorancia.

Por otro lado, no es conveniente perder de vista las competencias directivas que son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las organizaciones en la nueva economía global. Cada organización debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la organización debe diseñar un sistema de evaluación de las mismas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos.

El proceso de desarrollo de competencias se alimenta de información, formación y entrenamiento, y requiere un contexto profesional adecuado y una labor de coaching por parte del superior jerárquico. Las organizaciones que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando. Y por ello se podrán llamar a sí mismas organizaciones competentes.

Sabemos, que el crecimiento y desarrollo de las universidades privadas, en las cuales se encuentra fincada la educación superior de nuestro país; está en gran parte en las manos de los ejecutivos de alto nivel, es por ello que se pueden perfeccionar sus capacidades y lograr a través de un Programa de Capacitación el mayor desarrollo posible de sus habilidades directivas.

Por último, puedo afirmar que los resultados obtenidos no son generalizados, tal y como lo indica la estadística no paramétrica; solamente son aplicables a los grupos de ejecutivos de alto nivel estudiados en esta investigación.

## **4.2 RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS**

### **4.2.1 Recomendaciones para Estudios Próximos**

Para los ejecutivos de alto nivel estudiados en esta investigación se requiere:

1. Analizar su perfil individual de desarrollo y conocer sus principales fortalezas y áreas de oportunidad para valorar su potencial directivo.
2. Reforzar sus fortalezas personales y no disminuir su potencial directivo.
3. Desarrollar a nivel óptimo sus áreas de oportunidad (desarrollo) para llegar al nivel adecuado de potencial directivo que requiere la organización.
4. Realizar actividades de interacción con sus subordinados, para buscar mejorar la comunicación y fomentar el trabajo en equipo.
5. Implementar un Programa de Capacitación Ejecutiva que incluya el desarrollo de las Habilidades Directivas.
6. Alinear las Habilidades Directivas de los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones, por cada categoría (Directores, Gerentes, Jefes), si se pretende que sus subordinados logren los objetivos establecidos.

### **4.2.2 Sugerencias**

1. Implementar un Modelo de Competencias Directivas para ejecutivos de alto nivel para Instituciones Privadas de Educación Superior a nivel nacional.
2. El Modelo de Competencias Directivas deberá contener una serie de aplicaciones prácticas orientadas a desarrollar y perfeccionar las habilidades directivas de las instituciones privadas donde se desempeñan.
3. El Modelo de Competencias Directivas se complementa con un Programa de Capacitación para el crecimiento directivo en donde se puede reflejar y garantizar el aprovechamiento de lo aprendido en beneficio de la institución.
4. Establecer en las instituciones educativas, una metodología de trabajo que permita desarrollar en el futuro el Modelo de Competencias Directivas a los altos ejecutivos, buscando que estén más preparados y exitosos.

## **4.3 PLAN DE MEJORA CONTINUA**

Como parte importante de este trabajo es conveniente sugerir cómo desarrollar el potencial directivo de los ejecutivos de alto nivel estudiados, a través de inducirlos en

una Programa de Capacitación Directiva, mismo que a continuación se presenta como una propuesta:

#### 4.3.1 Definición de los Factores del Plan de Mejora Continua

Cada factor del Plan de Mejora Continua cumple con una función específica y consta de ocho factores los cuales se describen a continuación:

Num.	ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	<p>La sensibilización consiste en darse cuenta de los sucesos, es un proceso que representa la conjunción de esfuerzos para trazar un plan adecuado que apoye a la organización, impulse, modifique y aclare actitudes existentes hacia la calidad, contempla comunicar a los empleados las mediciones de lo que cuesta no tener calidad.</p> <p>Ésta comprende no sólo hablar con los directivos y con los integrantes de la organización acerca de la necesidad de mejorar la calidad, sino hacer énfasis en la prevención de defectos.</p>
2	<b>LIDERAZGO</b>	<p>El líder debe estar comprometido en primer lugar con su organización y por consiguiente con la calidad, es quien debe mostrar interés y apoyar en todo al sistema de mejora continua, para que todos los integrantes de la organización vean su importancia.</p>
3	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<p>Es una de la etapas que van a determinar el éxito o el fracaso del modelo porque mediante ella se definirá o redefinirá la misión, la visión y se elaborará el plan general para la empresa.</p> <p>La planeación estratégica es un proceso basado en el enfoque total de sistemas que utiliza información que es resultado del análisis de las expectativas y necesidades de los clientes, los competidores, los grupos de interés e influencia para la empresa; para definir las estrategias y políticas de calidad que deben ser desplegadas a todo o largo y ancho de la organización.</p> <p>El cambio planeado y administrado para lograr la misión, se hará mediante la identificación de los factores de éxito y los procesos críticos.</p>
4	<b>EQUIPOS DE TRABAJO</b>	<p>En esta etapa se conformarán grupos de trabajo que se orientarán al trabajo en equipo donde todos participen aportando ideas para mejorar el sistema de calidad.</p>

5	<b>CAPACITACIÓN</b>	La capacitación consiste en un conjunto de actividades planeadas formalmente, para proporcionar al personal los conocimientos necesarios para que desempeñen su trabajo de la forma más eficiente y eficaz posible.
6	<b>NORMALIZACIÓN</b>	Esta etapa va a permitir dirigir y controlar a la empresa en forma sistemática y transparente, con base en las normas de calidad y en sus ocho principios de gestión de la calidad y cinco requisitos.  Esta etapa permite la estandarización de los procesos de la empresa, asegurando que se lleven a cabo bajo condiciones controladas.
7	<b>MEJORA CONTINUA</b>	En calidad existe una máxima que dice que no se puede mejorar lo que nos se mide, razón por la cual esta etapa es fundamental en el sistema.  El manejo de las herramientas de la calidad permiten saber como está funcionando el sistema, como las personas están trabajando y los resultados que arroja su trabajo.
8	<b>RETROALIMENTACIÓN</b>	Esta etapa conecta todo el modelo, con esto la información fluye por todo el sistema de calidad y permite a través de aplicar el proceso PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) que constantemente se este revisando y que las fallas encontradas se evalúen y corrijan.

**MATRIZ DE RESPONSABILIDADES:**

Este cuadro permitirá relacionar la problemática encontrada con cada uno de los factores del Plan de Mejora Continua, así como se propondrán los propósitos que se persiguen, las estrategias que se deberán seguir y las actividades que se deberán realizar para resolver los problemas encontrados.

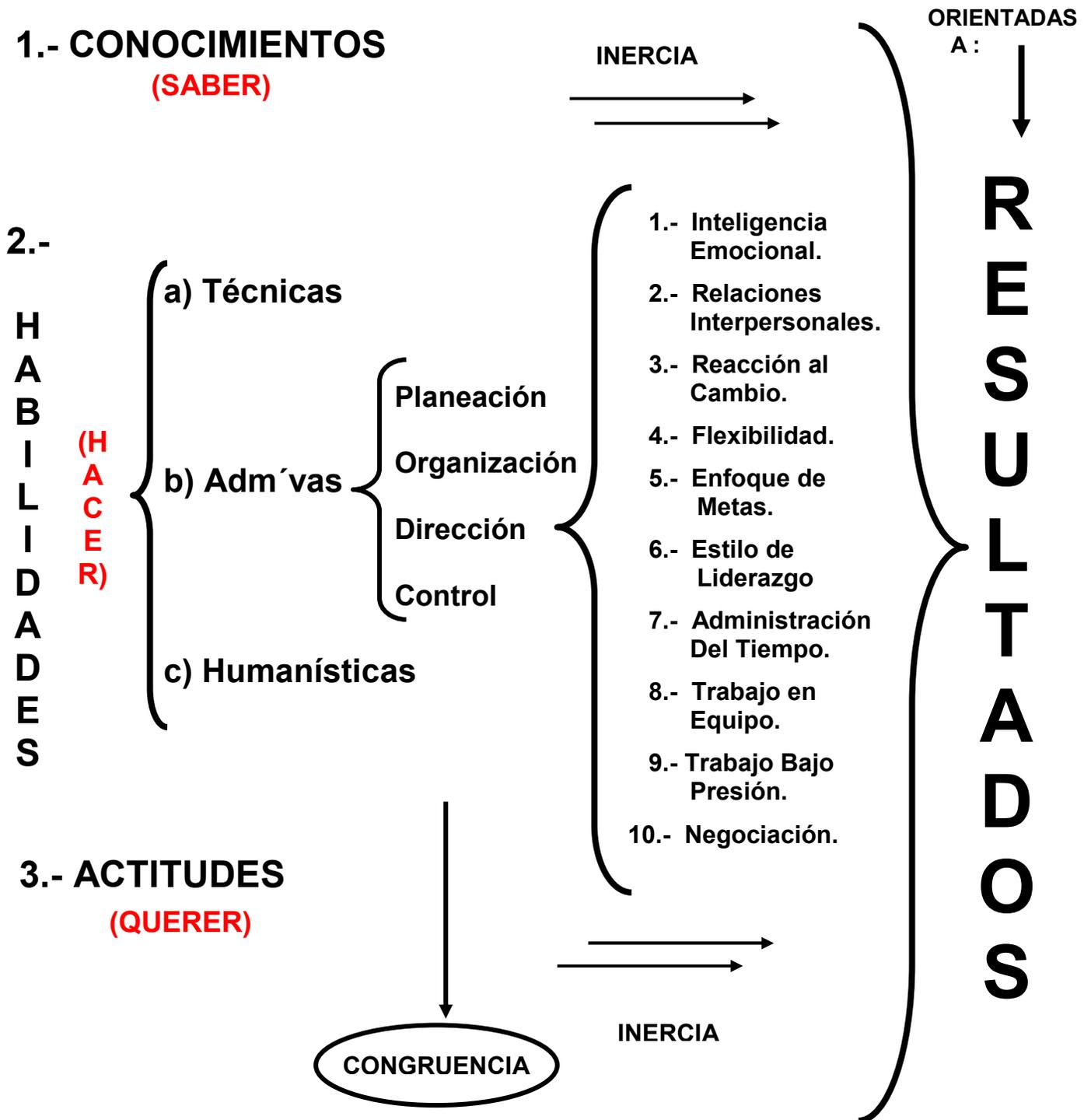
<b>FACTORES</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>PROPOSITOS</b>	<b>ESTRATEGIAS A SEGUIR</b>	<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>
<b>Sensibilización</b>	El personal operativo no está consciente de la importancia de su trabajo.	Crear conciencia en el personal, de la importancia que representa trabajar con calidad para ellos y para la institución.	Dar a conocer a todo el personal lo que significa la calidad, y el importe de los costos de la no calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar pláticas sobre calidad con el director General y con los trabajadores operativos.</li> <li>• Formular un plan de sensibilización</li> </ul>

				<p>para todo el personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a la dirección el resultado de la sensibilización.</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<p>No se transmiten actitudes positivas y de compromiso. No hay motivación. No se toman en cuenta las opiniones del personal. Ocasionalmente el personal no cuenta con lo necesario para hacer su trabajo. La supervisión es estricta. No se hacen juntas de trabajo. Las decisiones no se toman con base en información anterior.</p>	<p>Modificar las actitudes de la dirección hacia el personal y convencer a la dirección acerca de la importancia de la motivación del personal. Crear conciencia en la dirección de la importancia, de que la empresa cuente con los recursos suficientes y necesarios para trabajar</p>	<p>Desarrollar en el director habilidades directivas. Proporcionar el recurso financiero suficiente y a tiempo para la adquisición de los recursos materiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar cursos de relaciones humanas para la dirección.</li> <li>• Realizar dinámicas de integración y de cooperación con el personal.</li> <li>• Desarrollar un programa de motivación enfocado hacia el personal.</li> <li>• Elaborar un presupuesto de compra de materiales.</li> </ul> <p>Solicitar la autorización del director para el presupuesto de compras.</p>
<b>Planeación Estratégica</b>	<p>El personal no conoce los objetivos por lo que no se involucra en su logro. La planeación y la toma de decisiones están centralizadas en la dirección. No se planean las entregas del material por parte de los proveedores.</p>	<p>Lograr que la organización utilice la planeación estratégica.</p> <p>Como un marco de referencia para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>Planificar conforme al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar factores críticos de éxito para la organización.</li> <li>• Definir los escenarios y desarrollar las matrices propias de la planeación estratégica.</li> <li>• Definir los objetivos y políticas de calidad.</li> <li>• Determinar estrategias para lograr los objetivos de calidad.</li> <li>• Identificar los procesos clave de la organización.</li> <li>• Establecer los procedimientos necesarios para la gestión de la calidad.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas de trabajo y los planes de calidad.</li> <li>• Desarrollar los presupuestos de materiales, humanos, técnicos y financieros necesarios para el sistema de mejora continua de la calidad.</li> </ul>
<b>Equipos de Trabajo</b>		<p>Lograr que todo el personal de la organización se involucre en la implantación del modelo y del desarrollo del sistema de mejora continua. Orientar a los miembros de los equipos acerca del contenido y propósito del proceso de mejora continua.</p>	<p>Integrar a los trabajadores en equipos de trabajo para que colaboren en la implantación del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Identificar a quien liderea al personal para aprovecharlo y que de esa forma facilite las tareas relacionadas con la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar 2 grupos de trabajo integrados por 9 personas cada uno.</li> <li>• Crear un comité de calidad conformado por el director y personal operativo.</li> </ul>
<b>Capacitación</b>		<p>Crear las competencias necesarias en el personal para la realización de actividades relacionadas con el sistema de mejora continua.</p>	<p>Detectar las necesidades de capacitación. Preparar un programa de capacitación en cuanto a las deficiencias del personal en la realización del trabajo y en cuanto a los requerimientos del sistema de mejora continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar los apoyos para la impartición de la capacitación en instituciones públicas y privadas.</li> <li>• Elaborar el programa de capacitación con base en la detección de necesidades de capacitación.</li> <li>• Impartir cursos relacionados con las normas ISO.</li> <li>• Realizar evaluación correspondiente al manejo de las normas ISO.</li> </ul>
		<p>Proporcionar productos que</p>	<p>Establecer el sistema de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la política y los</li> </ul>

<p><b>Normalización y Mejora Continua.</b></p>		<p>cumplan con los requerimientos de los clientes y los propios de la organización.</p>	<p>mejora continua. Documentar los procesos de la organización. Aplicar las siete herramientas básicas de la calidad. Desarrollar el mapeo de los procesos.</p>	<p>objetivos de la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar el sistema de mejora continua de acuerdo a lo requerido por la norma ISO 9001.</li> <li>• Desarrollar el sistema de información adecuado, para la captura de información, para la aplicación de las siete herramientas de la calidad.</li> </ul>
<p><b>Retroalimentación</b></p>		<p>Dar a conocer al personal los resultados de su trabajo y los logrados en cuanto a cada una de las etapas del modelo de mejora continua propuesto. Cerciorarse de que las quejas de los clientes son resueltas por la empresa.</p>	<p>Establecer canales de comunicación entre los clientes y proveedores internos y externos, para conocer el grado de satisfacción que se tiene en la realización del trabajo. Establecer un sistema de reconocimientos al personal por la labor bien desempeñada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar juntas de trabajo con el personal para comunicar los resultados de su trabajo y cuales son las desviaciones de lo logrado con lo planeado.</li> <li>• Desarrollar un programa de reconocimientos al personal.</li> </ul>

Figura No. 6 MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR



Diseño realizado por: J. Enrique Santos Gaona Muñoz.

El Modelo planteado de Competencias Directivas en la Educación Superior, tal y como se presenta es simplemente una representación gráfica de los conceptos que en términos generales se espera deba tener un ejecutivo de alto nivel.

**En primer lugar**, es tener la convicción de que un ejecutivo de alto nivel posee conocimientos, los cuales hacen suponer que él sabe, información que ha adquirido a través de tiempo, estudiando, aprendiendo de otros y por experiencias personales.

Estas enseñanzas permiten suponer que en un directivo hay una persona capaz, profesional y competente, porque tiene manera de demostrarlo con evidencias documentales y así justificar su status quo.

**En segundo lugar**, son las habilidades personales que cada individuo posee, también son conocidas como competencias, las cuales no son adquiridas del mismo modo que los conocimientos, ya que éstas son alcanzadas a través del desarrollo de cada una de ellas, es decir se inclina uno por algunas y se perfeccionan a través del tiempo, logrando que sean de alguna manera dominadas y demostradas fácilmente.

Es por eso que un ejecutivo de alto nivel, al poder llegar a dominar las habilidades directivas se convierte en una pieza perfecta para tenerlo en las instituciones de educación superior.

Las habilidades directivas como se puede apreciar en la respectiva figura No. 6, éstas son un derivado de habilidades administrativas, lo que quiere decir que primero un directivo se ve obligado a dominar las habilidades administrativas y posteriormente se perfecciona todo lo relacionado con lo directivo.

Para esto se requieren muchos años de preparación y formación directiva, lo que equivale a un desarrollo completo en el ejecutivo de alto nivel, es decir es un complemento de su preparación en las aulas universitarias.

Todo directivo debe saber lo importante que resulta recorrer el camino de muchos años para llegar a ser el directivo del mañana en esa institución educativa.

**En tercer lugar** son las actitudes, un complemento tan importante y necesario como los conocimientos y las habilidades; porque con ellas podemos manifestar nuestra aprobación o rechazo a todo lo que un directivo debe expresar con franqueza y objetividad.

Las actitudes de ninguna manera vienen a sustituir alguna de las anteriores cualidades directivas, solamente dejan de manifiesto su inclusión en el modelo, porque en esta parte se expresan todos los sentimientos y emociones del directivo y que deben verse reflejadas con congruencia en su actuar.

#### 4.4 PROPUESTA DEL MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

El diseño se integra por tres factores: Conocimientos, Habilidades y Actitudes, los cuales son competencias mínimas deseables en los ejecutivos de alto nivel dentro de las organizaciones; el cual es el resultado de un conjunto de opiniones de un panel de expertos (empresarios, docentes y especialistas) que fueron entrevistados antes de la investigación, con el objeto de establecer el perfil propuesto.

Es así como se fundamentó el modelo de cualidades directivas para ejecutivos de alto nivel, considerando de los expertos; sus experiencias, criterios, sugerencias y todos aquellos puntos de vista; que sumados en conjunto para la visión del entrevistador, sirvieron para lograr diseñar el modelo arriba mencionado.

Por lo tanto, para desarrollar el modelo se tomaron en cuenta los tres factores ya indicados; primeramente los conocimientos del ejecutivo de alto nivel (el saber) para demostrar su capacidad directiva: cultura, educación, valores, actualización, globalización, aspectos profesionales de su carrera, de su medio ambiente, conocer su organización, su área de trabajo, por consecuencia su puesto y otros similares que complementan su talento personal.

El segundo factor tomado en cuenta fueron sus habilidades personales (el hacer), las cuales se clasifican en las tres siguientes: **1) técnicas, 2) administrativas o conceptuales y 3) humanísticas.**

Dentro de las **habilidades técnicas** de los ejecutivos de alto nivel, se deben desarrollar las relacionadas con su especialización profesional y dominio de sus actividades laborales; dentro de las **habilidades administrativas** están: la planeación, organización, dirección y control; cabe señalar que en este conjunto de habilidades es importante destacar que en la dirección se resumen las clásicas **habilidades directivas** que diariamente deben utilizar los ejecutivos de alto nivel, y que a continuación se mencionan: liderazgo, motivación, comunicación, supervisión, inteligencia emocional, empowerment, manejo de conflictos, toma de decisiones, negociación, administración del tiempo y trabajo en equipo, etc.

Para continuar con el modelo, existen las **habilidades humanísticas**, las cuales son las relaciones públicas que les servirán a los directivos para comunicarse y vincularse con la gente, fortaleza que muchos pierden de vista al no relacionarse con su personal y muchas veces no tomarlos en consideración, al interesarles solo las relaciones de conveniencia (tanto internas como externas), finalmente las actitudes (el querer), que tiene que ver con la conducta del directivo y su gente.

Que este Modelo de Competencias Directivas sirva para perfeccionar todas las Habilidades Directivas que los Ejecutivos de Alto Nivel necesitan para desempeñar más efectivamente su trabajo y funciones profesionales en las organizaciones.

La propuesta del Modelo de Competencias Directivas para los Ejecutivos de Alto Nivel, es el resultado de una combinación de opiniones sobre habilidades directivas de expertos especializados en el tema, dentro del mundo universitario.

Por lo tanto, sus observaciones durante las entrevistas realizadas, son tomadas con mucha discreción porque están sesgadas hacia la educación superior, espacio en donde se desempeñan como docentes.

También hay que resaltar que sus sugerencias de los expertos, se orientaron hacia las cualidades de los ejecutivos modernos, quienes tienen una visión muy diferente a los ejecutivos del siglo pasado o principios de siglo XXI.

Tomarlos a todos ellos en cuenta implicó aprender mucho de su conocimiento y experiencia, mas sin embargo todos direccionaron sus conceptos de habilidades directivas hacia las instituciones de educación superior por razones obvias, al conocer al entrevistador como un empleado conocido dentro del ámbito de las universidades privadas.

Por otro lado la reformulación de todas sus ideas no fue fácil organizarlas, ya que cada uno hablaba de sus propias vivencias y proponía las mejores habilidades que mejor podían servir para esta investigación.

Lo importante de todo lo vivido en esta investigación, es el haber encontrado una conjunción asertiva de habilidades directivas que deben tener los ejecutivos de alto nivel en las instituciones de educación superior.

Porque lo que es muy cierto es que este Modelo de Competencias Directivas es precisamente aplicable a los ejecutivos de educación superior, ya que las habilidades directivas aquí propuestas son aquellas que le caracterizan por poseer ese bagaje de conocimientos y experiencias dentro del ámbito de la educación.

Nunca podrá ser posible, que las habilidades directivas de los ejecutivos de alto nivel en las instituciones de educación superior, deban ser cambiadas por otras parecidas simplemente porque se antojó, por lo contrario que siempre mantengan la chispa de la congruencia entre lo lógico y lo real, aún pudiendo cambiar.

No hay que perder de vista que las habilidades directivas son en su justa medida el motor de actuación de los ejecutivos de alto nivel y es así como les gusta permanecer; activos y consistentes en sus funciones directivas.

Como conclusión final, la propuesta del Modelo de Competencias Directivas es exclusivamente para las Instituciones de Educación Superior, por las habilidades directivas determinadas, en donde hay ejecutivos que todavía creen que pueden hacer más exitosa su universidad, sin poseer las habilidades directivas necesarias.



**RELACIÓN DE ANEXOS:**

<b>No. de Anexo</b>	<b>Nombre del Anexo:</b>	<b>No. de Pag.</b>
1.-	Criterios de Ingreso y Agrupación de Instituciones Privadas de Educación Superior a la FIMPES.	218
2.-	Organigrama de la Universidad del Tepeyac.	219
3.-	Organigrama de la Universidad La Salle.	220
4.-	Organigrama de la Universidad de Londres.	221
5.-	Instrumento de Evaluación Directiva: Big Five Locator.	222
6.-	Instrumento de Evaluación Directiva: Lifo.	227
7.-	Instrumento de Evaluación Directiva: Thomas Kilmann.	234
8.-	Pruebas de Hipótesis de Análisis de Varianza por Nivel Directivo y por Variables Analizadas.	238
9.-	Análisis de Regresión y Correlación entre Niveles Directivos y por Variables Analizadas.	254
10.-	Glosario de Términos.	255
11.-	Relación de Figuras y Tablas.	258
12.-	Hoja de Presentación y de Datos Generales	259
13.-	Perfil de Desarrollo de Potencial Directivo.	262
14.-	Análisis de Regresión y Correlación entre Niveles Directivos y por Habilidades.	263
15.-	Relación de Expertos: Consultores de Empresas, Empresarios, Directivos y Catedráticos, relacionados con el Comportamiento Organizacional (Habilidades Directivas).	283
16.-	Reporte de Validez y Confiabilidad de los Resultados	284

## ANEXO No. 1 CRITERIOS DE INGRESO Y AGRUPACIÓN DE INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR A LA FIMPES

Para integrar un expediente la institución que solicita su ingreso a la FIMPES debe contar con programas de Educación Superior (Técnico Superior Universitario, Profesional Asociado, Licenciatura incluyendo Normal y/o Posgrados) y, cuando menos, con una generación de egresados con recepción profesional.

Si se cumple con estas condiciones, conforme a los **Estatutos, Reglamento y Sistema de Acreditación** se debe presentar:

**Solicitud de ingreso firmada por el Rector de la institución**, en la que se especifique:

- Fecha de fundación de la institución.
- Domicilio social.
- Estructura jurídica.

A la solicitud deben anexarse:

Registro Federal de Contribuyentes (fotocopia de la cédula fiscal).

Copia de la Escritura Constitutiva de la Sociedad y de sus reformas.

Copia de la Ley Orgánica de la Institución.

Documentación que acredite la personalidad jurídica del Rector o Director General.

Relación de carreras y/o programas ofrecidos.

Copia de los documentos que comprueben el reconocimiento de validez oficial de cada uno de los programas de estudio que se imparten en la institución a la incorporación a una universidad pública autónoma.

Copia del acta del primer examen profesional, realizado en la institución y copia del último examen profesional hasta antes de la fecha de la solicitud.

Especificación del número total de alumnos por programa.

Perfil de la oferta educativa y unidades académicas.

En el caso de Posgrados anexar relación de:

- Grados Académicos.
- Número de Alumnos.
- Número de Graduados.

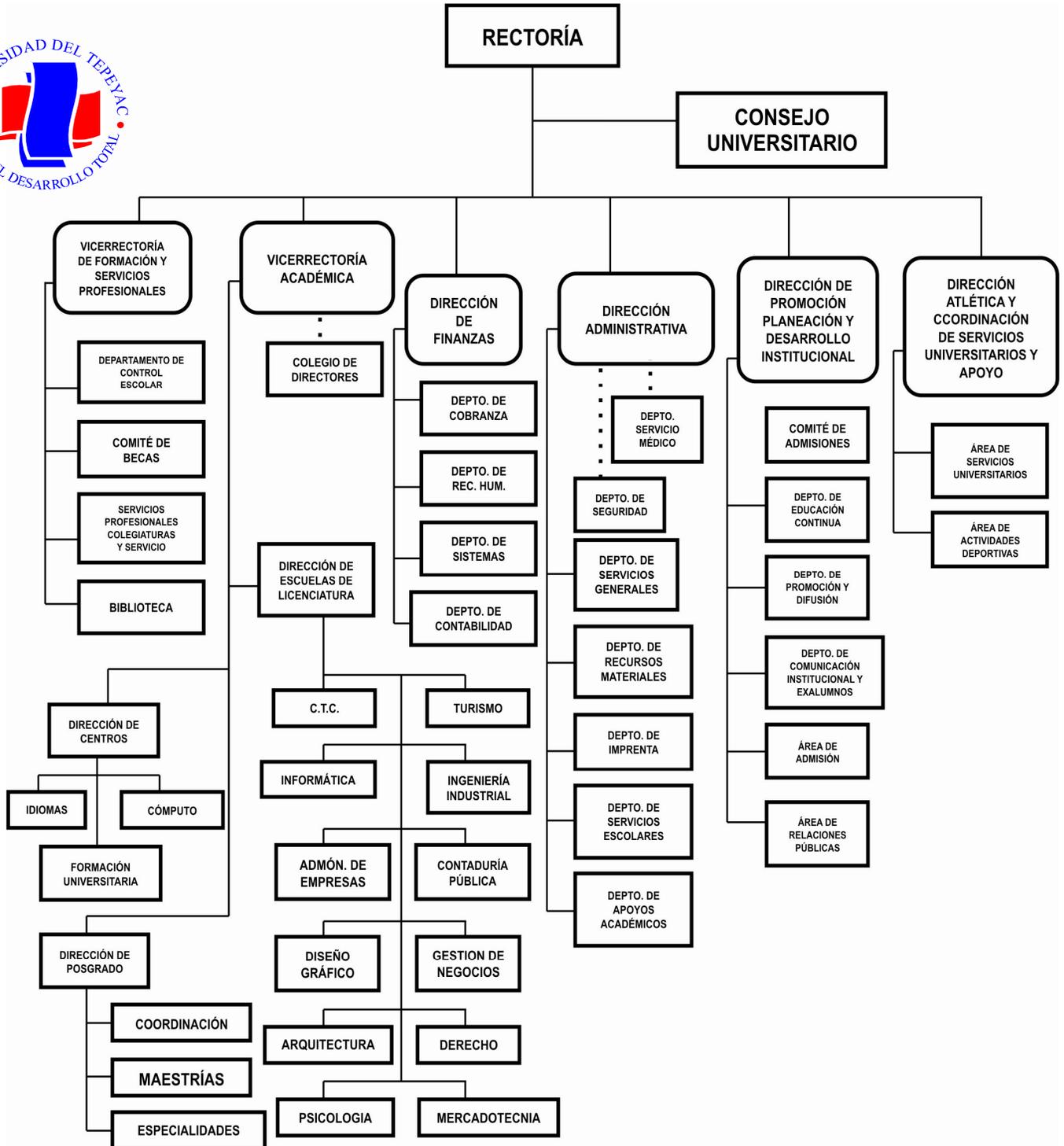
Documento con la Filosofía que incluye la declaración de los principios que profesa la institución y que establece su Misión.

Documento con los Propósitos de la Institución: declaración en la que la institución basa su operación para cumplir con su Misión. Esta declaración debe contener los tipos de programas educativos ofrecidos y los públicos a los que sirve.

Comprobación de que posee una Planeación Estratégica que le permita alcanzar sus Propósitos. Por consiguiente, debe precisar cuál es el plan de desarrollo de la institución en función de la filosofía y los propósitos.

Comprobación de la existencia dentro de la institución de una biblioteca suficiente para brindar la colección, servicios y recursos que demandan los programas educativos. La colección básica de la Biblioteca debe ser suficiente en calidad y cantidad para satisfacer las necesidades de los programas educativos ofrecidos.

ANEXO No. 2 ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC



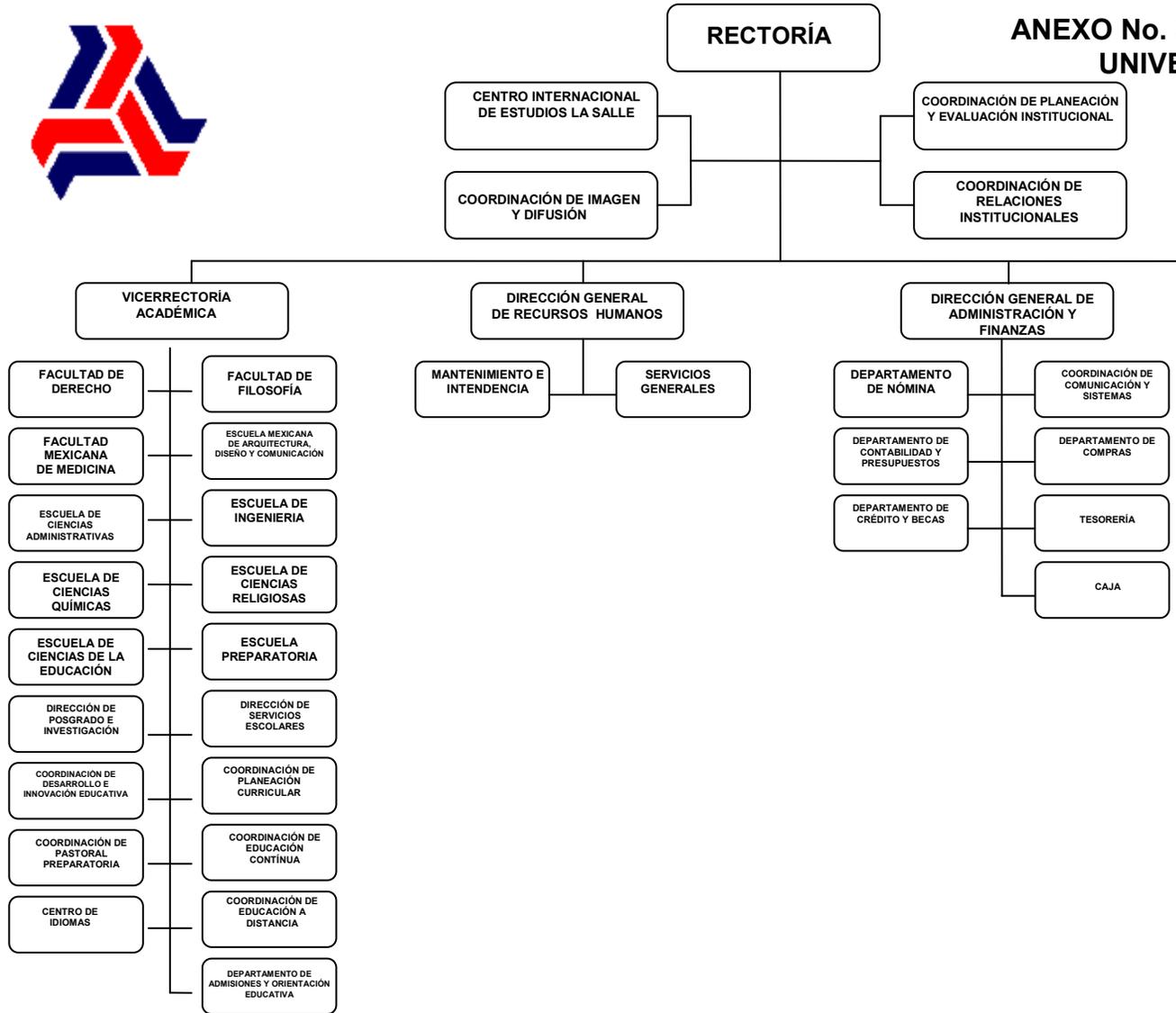
Vigencia: AGOSTO 2004

Fuente: Manual de Organización de la Universidad del Tepeyac

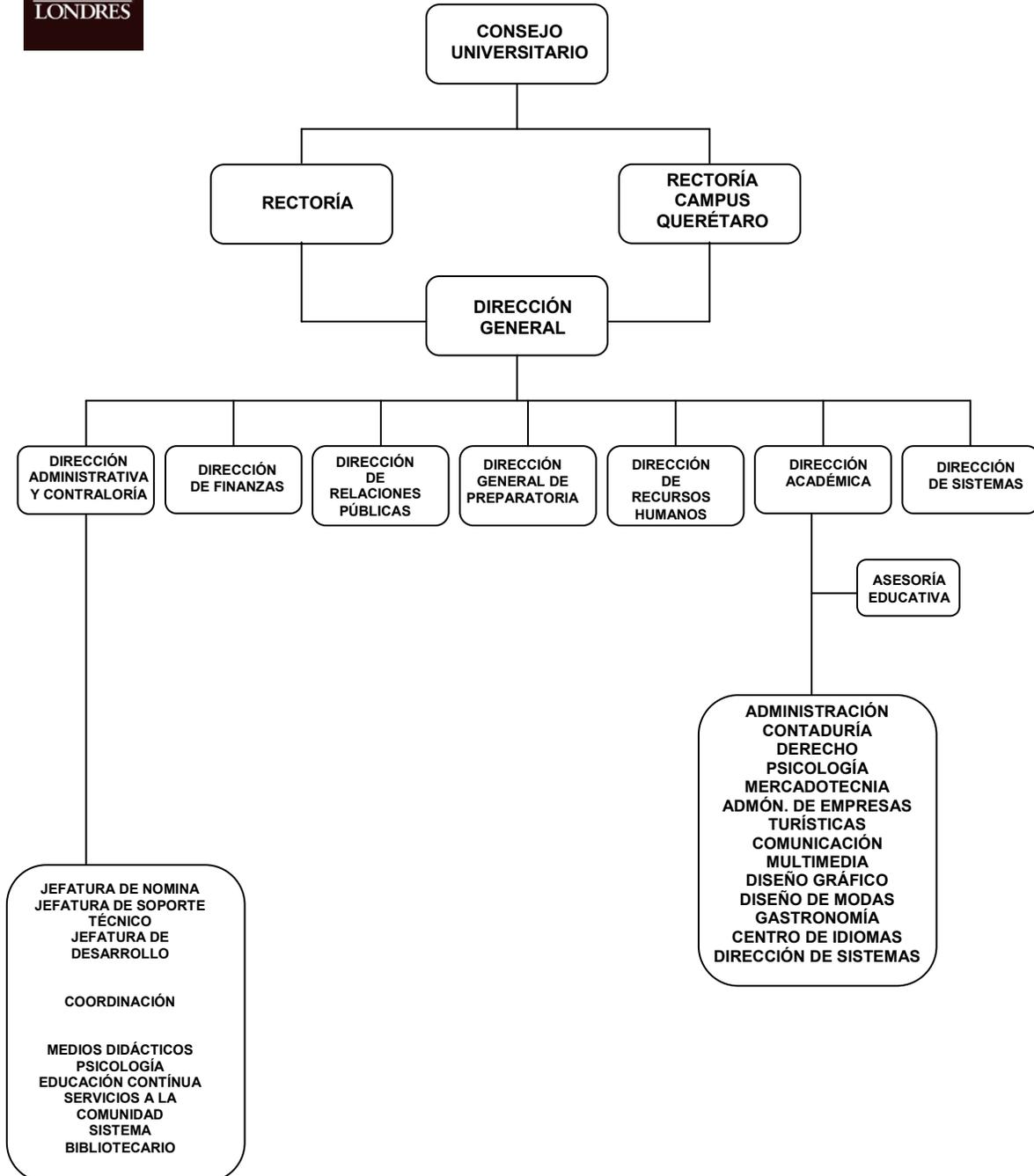
elaborado por el Comité de Planeación con motivo del  
acreditamiento de la calidad por la FIMPES. (2004).



ANEXO No. 3 ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD



**ANEXO No. 4 ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE LONDRES**



**VIGENCIA: ENERO 2008**

Fuente: Manual de Inducción para el Profesor elaborado por la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Londres (2008).

**ANEXO No. 5 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DIRECTIVA:  
 THE BIG FIVE LOCATOR.  
 (5 Características Básicas del Perfil de Personalidad Directiva)**

**Instrucciones:**

En cada una de las escalas que se le presentan a continuación, indica cuál de los puntos es el que generalmente te describe. Si los dos términos son igualmente descriptivos, marca el punto medio.

No.	CONCEPTO:	5	4	3	2	1	CONCEPTO:
1.-	Soy Ansioso						Soy Calmado
2.-	Prefiero estar con otros.						Prefiero estar solo
3.-	Soy Soñador						Soy Realista
4.-	Soy Cortés						Soy Brusco
5.-	Soy Pulcro						Soy Desordenado
6.-	Soy Cauteloso						Soy Confiado
7.-	Soy Optimista						Soy Pesimista
8.-	Soy Teórico						Soy Práctico
9.-	Soy Generoso						Soy Egoísta
10.-	Soy Decisivo						Soy Abierto
11.-	Soy Desanimado						Soy Optimista
12.-	Soy Exhibicionista						Soy Discreto
13.-	Sigo a la imaginación						Sigo a la autoridad
14.-	Soy Cálido						Soy Frío
15.-	Permanezco enfocado						Fácilmente distraído
16.-	Fácil me avergüenzo						Soy Irónico
17.-	Soy Sociable						Soy Introverso
18.-	Busco la novedad						Busco la rutina
19.-	Participo en equipo						Soy Independiente
20.-	Prefiero el orden						A gusto con el caos
21.-	Soy Distraído						Soy Enfocado
22.-	Soy Conversador						Soy Pensativo
23.-	Confortable con la ambigüedad						Prefiero cosas claramente definidas
24.-	Soy Confiado						Soy Escéptico
25.-	Soy Puntual						Aplazo Compromisos

IE = _____ Inteligencia Emocional		RI = _____ Relaciones Interpersonales		RC = _____ Reacción al Cambio		F = _____ Flexibilidad		EM = _____ Enfoque de Metas	
1 =	16 =	2 =	17 =	3 =	18 =	4 =	19 =	5 =	20 =
6 =	21 =	7 =	22 =	8 =	23 =	9 =	24 =	10 =	25 =
11 =		12 =		13 =		14 =		15 =	

En la siguiente página se presenta la gráfica de resultados del Instrumento "The Big Five Locator", en el cual se vacían los datos de conformidad con las Tendencias de las 5 Características Básicas del Perfil de Personalidad Directiva.

GRÁFICA DE RESULTADOS DEL: INSTRUMENTO "THE BIG FIVE LOCATOR".

SCORE NORMAL	EMOTIVIDAD NEGATIVA	EXTROVERSIÓN	APERTURA	ADAPTABILIDAD	ENFOQUE DE METAS
80					
79			25		
78					
77	22				
76			24		
75					
74			23		
73	21			25	
72		25			
71					
70		24	22		
69	20				25
68				24	
67		23	21		24
66	19				
65		22		23	23
64			20		
63					22
62	18	21	19	22	
61					21
60		20			
59	17		18	21	20
58		19			
57					
56			17		
55	16	18		20	19
54			16		
53				19	
52		17			18
51	15				
50		16	15	18	17
49					
48	14	15			16
47			14	17	
46		14			15
45			13		
44	13			16	14
43		13			
42			12		
41				15	13
40	12	12	11		
39					
38				14	12
37		11	10		
36	11				
35		10		13	11
34			9		
33	10	9			10
32				12	
31			8		
30		8			9
29	9			11	
28		7	7		8
27				10	
26		6			7
25	8		6		
24				9	6
23					
22			5		5
21	7	5		8	

**HOJA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**  
 (INSTRUMENTO: "THE BIG FIVE LOCATOR")<sup>110</sup>

<p><b>EMOTIVIDAD NEGATIVA BAJA:</b> Preocupación, enojo, desánimo, auto imagen, impulsividad, vulnerabilidad.</p>	<p><b>EFFECTOS:</b></p> <p><u>Ecuánime    Sensible    Reactivo</u>                      35            45            55            65</p>	<p><b>EMOTIVIDAD NEGATIVA ALTA:</b> Preocupado, intranquilo, se enoja fácilmente, rápidamente se desanima, se avergüenza fácilmente, se provoca con facilidad, actúa, dificultad para manejar el estrés.</p>
<p><b>EXTROVERSIÓN BAJA:</b> Afectividad, sociabilidad, Asertividad, actividad, aventura, emoción positiva.</p>	<p><b>EFFECTOS:</b></p> <p><u>Introvertido Moderado Explorador</u>                      35            45            55            65</p>	<p><b>EXTROVERSIÓN ALTA:</b> Afectivo, amigable, íntimo, gregario, prefiere la compañía, asertivo, habla en voz alta, líder, ritmo vigoroso, ansia, estimulación intensa, muy optimista, alegre, jovial.</p>
<p><b>APERTURA BAJA:</b> Enfocado en el aquí y el ahora, desinteresado en el arte, ignora los sentimientos, prefiere lo familiar, lo conocido, enfoque intelectual estrecho, dogmático, conservador.</p>	<p><b>EFFECTOS:</b></p> <p><u>Conservador Moderado Explorador</u>                      35            45            55            65</p>	<p><b>APERTURA ALTA:</b> Imaginativo, sueña despierto, aprecia el arte y la belleza, valora todas las emociones, prefiere la variedad, intenta nuevas cosas, amplia curiosidad intelectual, abierto a reexaminar los valores.</p>
<p><b>ADAPTABILIDAD BAJA:</b> Escéptico, en guardia, se reserva la verdad, se resiste a involucrarse, agresivo, competitivo, se siente superior a todos, realista insensible.</p>	<p><b>EFFECTOS:</b></p> <p><u>Retador    Negociador    Adaptable</u>                      35            45            55            65</p>	<p><b>ADAPTABILIDAD ALTA:</b> Cree en otros, bien intencionado, franco, directo, completa disponibilidad para ayudar a otros, cede ante el conflicto, delega a otros, se autoelimina, humilde, se conmueve fácilmente.</p>
<p><b>ENFOQUE A METAS BAJO:</b> Se siente poco preparado, desorganizado, poco metódico, casual en sus obligaciones, baja necesidad de logros, posterga, distraído, espontáneo, rápido para decidir.</p>	<p><b>EFFECTOS:</b></p> <p><u>Flexible    Balanceado    Enfocado</u>                      35            45            55            65</p>	<p><b>ENFOQUE A METAS ALTO:</b> Se siente capaz y efectivo, bien organizado, limpio, ordenado, guiado por la conciencia, confiable, se concentra en alcanzar el éxito, focalizado en completar sus tareas, piensa cuidadosamente antes de actuar.</p>

<sup>110</sup> The Annual (1996). Volume I, Training. Copyright 1996 by Pfeiffer & Company, San Diego, CA.

ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE CADA UNO DE LOS CONCEPTOS DEL:  
 (INSTRUMENTO “THE BIG FIVE LOCATOR”)

EMOTIVIDAD NEGATIVA BAJA (Menos de 45 puntos)	EMOTIVIDAD NEGATIVA MEDIA (Entre 46 y 55 puntos)	EMOTIVIDAD NEGATIVA ALTA (Mas de 56 puntos)
<p><b>ECUÁNIME:</b> Tiende a responder de manera calmada, serena, segura y racional ante situaciones estresantes. Normalmente se siente libre de estrés, libre de culpa y resiste las urgencias. Puede parecer demasiado frío, despreocupado, letárgico o insensible.</p>	<p><b>SENSIBLE:</b> Tiende a estar calmado bajo circunstancias normales pero algunas sorpresas, emergencias, presiones y situaciones tensas pueden provocar en él respuestas que manifiestan mucha tensión, como por ejemplo enojo. Tiene una moderada tolerancia al estrés.</p>	<p><b>REACTIVO:</b> Ante cualquier situación responde de manera alerta, sensitiva, preocupada, alterada y expresiva. Bajo presión puede ser percibido como ansioso, tenso, poco calmado. Deprimido, fácilmente desmotivado, temperamental o preocupado.</p>
<p><b>INTROVERTIDO:</b> Tiende a preferir trabajar sólo. Es normalmente una persona seria, callada y reservada que tal vez prefiere escribir o usar el correo electrónico que hablar personalmente. En su trato puede ser frío, difícil de conocer. Puede ser percibido como solitario o excéntrico. Prefiere ambientes con muy poca estimulación sensorial.</p>	<p><b>NORMAL:</b> Tiende a adaptarse con facilidad a situaciones de trabajo con otras personas y de trabajo. Periodos prolongados de cualquiera de las dos, le provocarán insatisfacción. Moderada tolerancia a situaciones de estimulación sensorial, se cansa después de periodos largos de “bombardeo” sensorial.</p>	<p><b>EXTROVERTIDO:</b> Tiende a preferir estar rodeado de otras personas. Normalmente es conversador, entusiasta, asertivo, sociable, cálido y optimista. Un líder. Puede ser demasiado “parlanchín”, abrumador, agresivo, imprudente o superficial. A gusto con alta estimulación sensorial.</p>
<p><b>CONSERVADOR:</b> Con frecuencia es práctico y experto en algún conocimiento, realista, eficiente y se siente a gusto realizando actividades repetitivas, es conservador en sus opiniones. Se le puede percibir como cerrado a nuevas experiencias, rígido. Se le puede culpar de ser estrecho de pensamiento.</p>	<p><b>MODERADO:</b> Tiende a estar en “la mitad del camino”, es realista pero explorará nuevas formas si dispone de evidencias convincentes para ello. No es conocido por su creatividad o curiosidad, pero puede manejar estas situaciones. Aprecia la innovación con la eficiencia.</p>	<p><b>EXPLORADOR:</b> Tiende a tener gran amplitud de intereses. Comúnmente es curioso y busca nuevas y variadas experiencias, puede aburrirse fácilmente. Se le describe como creativo, imaginativo o artístico. Tiende a ser reflexivo, liberal y confortable con la teoría. Algunos pueden considerar que vive en un mundo de fantasía.</p>

**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE CADA UNO DE LOS  
 CONCEPTOS DEL:  
 (INSTRUMENTO: “THE BIG FIVE LOCATOR”)**

EMOTIVIDAD NEGATIVA BAJA (Menos de 45 puntos)	EMOTIVIDAD NEGATIVA MEDIA (Entre 46 y 55 puntos)	EMOTIVIDAD NEGATIVA ALTA (Mas de 56 puntos)
<p><b>RETADOR:</b> Tiende a relacionarse con la autoridad siendo escéptico, rudo, defensivo, persistente, competitivo o agresivo. Es independiente y cuestiona mucho, especialmente para defender sus intereses. Puede ser hostil, reservado, egocéntrico, combativo o frío.</p>	<p><b>NEGOCIADOR:</b> Puede moverse entre situaciones competitivas y de cooperación. Tiene un buen sentido de identidad personal, no es excesivamente dependiente o independiente. Puede trabajar bien tanto como miembro de un equipo como en forma independiente.</p>	<p><b>ADAPTABLE:</b> Tiende a relacionarse con la autoridad siendo tolerante, honesto confiado y aceptando. Normalmente delegada en otros. Es amigable, servicial, empático y buen miembro de equipo. Puede ser sumiso, débil, obediente, evasivo con el conflicto, dependiente, crédulo, sin principios.</p>
<p><b>FLEXIBLE:</b> Tiende a acercarse a sus metas de una manera relajada, espontánea, con fecha abierta para terminarlas, es un “postergador”. Puede estar involucrado en muchas tareas al mismo tiempo. Se le puede percibir como casual acerca de sus obligaciones, improductivo, desorganizado o irresponsable.</p>	<p><b>BALANCEADO:</b> Tiende a mantener un buen equilibrio entre sus demandas de trabajo y sus necesidades personales, más ambicioso que flexible, más propenso a disfrutar el esparcimiento que a focalizarse en un trabajo. Puede interrumpir su foco en una meta con las distracciones espontáneas.</p>	<p><b>ENFOCADO:</b> Tiende a enfocarse en sus metas de una manera disciplinada hacendosa, confiable y segura. Fuerte voluntad para hacer trabajo duro, buena preparación y organización. Puede ser percibido como adicto al trabajo, agobiado, compulsivo, meticuloso u obstinado.</p>

## ANEXO No. 6 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: L I F O

### ADMINISTRACIÓN DE FUERZAS <sup>111</sup>

#### UN SISTEMA DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL. (Tendencias de Comportamiento Individual en Condiciones Normales y de Presión)

#### INSTRUCCIONES:

ESTO NO ES UN TEST CON RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS. ES UN CUESTIONARIO QUE LE PERMITE A USTED DESCRIBIR SUS ESTILOS DE VIDA PRINCIPAL Y SECUNDARIO, CON EL FIN DE IDENTIFICAR LOS MODOS PRODUCTIVOS Y ANTIPRODUCTIVOS EN QUE USTED UTILIZA SUS FUERZAS.

ENCONTRARÁ EN EL CUESTIONARIO ENUNCIADOS DESCRIPTIVOS, CADA UNO SEGUIDO POR CUATRO TERMINACIONES POSIBLES. EN LOS ESPACIOS BLANCOS DE SU HOJA DE RESPUESTAS, COLOQUE LOS NÚMEROS 4, 3, 2 Y 1 DE ACUERDO A CUÁL ES LA TERMINACIÓN QUE **MÁS SE ASEMEJE** (4) Y CUÁL ES LA QUE **MENOS SE ASEMEJE** (1).

POR FAVOR COMPLETE ESTE EJEMPLO:

**CASI SIEMPRE SOY:** \_\_\_\_\_

*BENEVOLO, AFABLE Y ÚTIL.*

*PRODUCTIVO Y LLENO DE PLANES.*

*ECONÓMICO Y CUIDADOSO.*

*ENCANTADOR Y POPULAR.*

#### **NO USE 4, 3, 2, ó 1 MÁS DE UNA VEZ**

SI ENCUENTRA QUE ALGUNOS ENUNCIADOS DEL CUESTIONARIO TIENEN DOS O MÁS TERMINACIONES QUE SE LE ASEMEJEN O QUE SON IGUALMENTE DISTINTAS A COMO USTED SIENTE QUE ES, COLÓQUELAS EN ORDEN DE TODOS MODOS, AUNQUE LE RESULTE DIFÍCIL EN CADA TERMINACIÓN DEBE CLASIFICARSE 4, 3, 2, ó 1.

217

**1.- ME SIENTO MÁS CONTENTO CONMIGO MISMO CUANDO:**

<sup>111</sup> [www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm](http://www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm), (2000). BCon LIFO® International, Inc.

ACTÚO CON IDEALISMO Y OPTIMISMO.	
VEO UNA OPORTUNIDAD DE LIDERAZGO Y VOY TRAS ELLA.	
BUSCO MI PROPIO INTERÉS Y DEJO A LOS DEMÁS BUSCAR EL SUYO.	
ME ADAPTO AL GRUPO EN EL CUAL ME ENCUENTRO.	

<b>2.- SOY SUMAMENTE APTO PARA TRATAR A OTROS:</b>	
RESPECTUOSAMENTE, CORTÉS Y ADMIRATIVAMENTE.	
ACTIVO, ENÉRGICAMENTE Y CON SEGURIDAD EN MÍ MISMO.	
CUIDADOSA, RESERVADAMENTE Y CON TRANQUILIDAD.	
CON SIMPATÍA SOCIAL Y AMISTOSAMENTE.	

<b>3.- HAGO SENTIR A LOS OTROS:</b>	
BIEN CONSIDERADOS, CAPACES Y DIGNOS DE QUE SE LES PIDA CONSEJO.	
INTERESADOS Y ENTUSIASMADOS POR ASOCIARSE CONMIGO EN LO QUE DESEO HACER.	
TRATADOS CON JUSTICIA, RESPETADOS Y APRECIANDO LA CONSIDERACIÓN QUE LES PROFESO.	
COMPLACIDOS, IMPRESIONADOS CONMIGO Y DESEOSOS DE TENERME CERCA.	

<b>4.- EN UN DESACUERDO CON OTRA PERSONA ME VA MEJOR SÍ:</b>	
ME FÍO DEL SENTIDO DE JUSTICIA DE LA OTRA PERSONA.	
TRATO DE MANEJARLA POR MEDIO DE MI ASTUCIA Y SUPERIORIDAD TÁCTICA.	
PERMANEZCO COMPUESTO, METÓDICO E IMPASIBLE.	
SOY FLEXIBLE Y ME ADAPTO A LA OTRA PERSONA.	

317

<b>5.- EN MIS RELACIONES CON LOS DEMÁS PUEDO:</b>	
VOLVERME DEMASIADO CONFIADO Y CONFIAR AÚN EN AQUELLOS QUE NO PARECEN	

BUSCARLA.	
VOLVERME AGRESIVO Y APROVECHARME DE LOS OTROS ANTES DE QUE SE DEN CUENTA DE ELLO.	
VOLVERME SUSPICAZ Y PRUDENTE Y TRATARLOS CON DEMASIADA RESERVA.	
VOLVERME DEMASIADO AMISTOSO Y HALLARME EN MEDIO DE GENTE AUN CUANDO NO HE SIDO INVITADO.	

<b>6.- IMPRESIONO A LOS DEMÁS COMO:</b>	
UNA PERSONA INGENUA QUE TIENE POCA INICIATIVA Y CONFIANZA EN SÍ MISMA.	
UN "AGUDO AGENTE DE BOLSA" QUE SIEMPRE TRATA DE SACAR EL MEJOR PARTIDO POSIBLE.	
UN INDIVIDUO OBSTINADO QUE ES FRÍO HACIA LOS DEMÁS.	
UNA PERSONA INCONSISTENTE QUE NUNCA TOMA LA VERDADERA POSICIÓN PERSONAL.	

<b>7.- SIENTO QUE PUEDO PERSUADIR A LA GENTE SIENDO:</b>	
MODESTO E IDEALISTA.	
CONVINCENTE Y SEGURO DE MÍ MISMO.	
PACIENTE Y PRÁCTICO.	
ENTRETENIDO Y ANIMADO.	

<b>8.- EN MIS RELACIONES CON LOS DEMÁS SOY SUMAMENTE APTO PARA SER:</b>	
CREIBLE, CONFIABLE Y DE APOYO PARA OTRAS PERSONAS.	
RÁPIDO PARA DESARROLLAR IDEAS ÚTILES Y ORGANIZAR A LOS DEMÁS PARA QUE LAS LLEVEN A CABO.	
PRÁCTICO, LÓGICO Y CUIDADOSO EN SABER CON QUIEN ESTOY TRATANDO.	
INTERESADO EN SABER TODO ACERCA DE ELLOS Y ANSIOSO POR AJUSTARME A LO QUE ESPERAN DE MÍ.	

417

<b>9.- SIENTO ALTA SATISFACCIÓN CUANDO LOS DEMÁS ME VEN COMO:</b>	
UN AMIGO LEAL Y DE CONFIANZA.	
UNA PERSONA QUE PUEDE TOMAR IDEAS Y	

PONERLAS EN PRÁCTICA.	
UNA PERSONA PRÁCTICA Y QUE PIENSA POR SÍ MISMA.	
UNA PERSONA DIGNA DE ATENCIÓN Y SIGNIFICATIVA.	

<b>10.- SI NO OBTENGO LO QUE QUIERO DE UNA PERSONA, TIENDO A:</b>	
RENDIRME DE BUENA GANA Y JUSTIFICAR LA INHABILIDAD DE LA OTRA PERSONA PARA HACER LO MISMO.	
RECLAMAR MIS DERECHOS Y TRATAR DE PERSUADIRLA PARA QUE LO HAGA DE TODAS MANERAS.	
SENTIRME INDIFERENTE Y ENCONTRAR OTRA MANERA DE CONSEGUIR LO QUE QUIERO.	
TOMÁRMELO EN BROMA Y SER FLEXIBLE ACERCA DEL PROBLEMA.	

<b>11.- ANTE EL FRACASO SIENTO QUE LO MEJOR ES:</b>	
ACUDIR A OTROS Y CONFIAR EN SU AYUDA.	
LUCHAR POR MIS DERECHOS Y TOMAR LO QUE REALMENTE ME MEREZCO.	
MANTENER LO QUE YA TENGO Y DESATENDERME DE LOS DEMÁS.	
CONSERVAR LA FACHADA Y TRATAR DE VENDERME AL MEJOR PRECIO POSIBLE.	

<b>12.- TEMO QUE A VECES LOS DEMÁS PUEDEN VERME COMO:</b>	
SOMETIDO E IMPRESIONABLE.	
AGRESIVO Y ARROGANTE.	
FRÍO Y OBSTINADO.	
SUPERFICIAL Y EN BUSCA DE ATENCIÓN.	

5/7

<b>13.- SIENTO QUE EL MEJOR MODO DE TRIUNFAR EN LA VIDA ES:</b>	
SER UNA PERSONA DIGNA DE RECOMPENSA, CONFIAR EN QUIENES RECONOCEN MI VALOR.	
TRABAJAR PARA ESTABLECER UN DERECHO DE	

AVANZAR Y LUEGO RECLAMARLO.	
PRESERVAR LO QUE YA TENGO Y CONSTRUIR SOBRE ELLO.	
DESARROLLAR UNA PERSONALIDAD EXITOSA QUE LLAME LA ATENCIÓN A LOS DEMÁS.	

<b>14.- RESOLVIENDO EL PROBLEMA DE TRABAJAR CON UNA PERSONA DIFÍCIL:</b>	
AVERIGUO CON OTROS COMO HAN RESUELTO EL PROBLEMA Y SIGO SUS CONSEJOS.	
LLEGO A UN ACUERDO CON LA PERSONA Y SIGO JUNTO A ELLA DEL MEJOR MODO POSIBLE.	
DECIDO POR MÍ MISMO LO QUE ES CORRECTO Y MANTENGO MIS PROPIAS CONVICCIONES.	
NO MODIFICO LA MANERA DE ADAPTARME A LA OTRA PERSONA Y HACER LA RELACIÓN MÁS ARMÓNICA.	

<b>15.- IMPRESIONO A LOS DEMÁS COMO:</b>	
UNA PERSONA CONFIADA QUE APRECIA SU AYUDA Y CONSEJO.	
PERSONA CON CONFIANZA EN SÍ MISMA, TOMA LA INICATIVA Y HACE ACTUAR A LA GENTE.	
UNA PERSONA ESTABLE QUE TRATA CON LOS DEMÁS DE UNA MANERA CONSERVADORA.	
UNA PERSONA ENTUSIASTA QUE PUEDE CONGENIAR CON CASI TODO EL MUNDO.	

<b>16.- SIENTO QUE EN EL ÚLTIMO PROYECTO ES MEJOR:</b>	
SIMPLEMENTE ACEPTAR LA DERROTA Y BUSCAR LO QUE DESEO EN OTRA PARTE.	
EMPEÑARME EN UNA LUCHA DE ESTRATEGIAS, ANTES QUE PERDER Y NO OBTENER NADA.	
SER SUSPICAZ Y POSESIVO ANTES QUE RENUNCIAR A LO QUE YA TENGO.	
TRANSIGIR Y CONTINUAR POR EL MOMENTO.	

6/7

<b>17.- A VECES PUEDO SER:</b>	
FACILMENTE INFLUENCIABLE E INSEGURO	
AGRESIVO AMBICIOSO Y ARROGANTE	

DESCONFIADO, FRÍO Y CRÍTICO.	
PUERIL, QUERIENDO SER LA ESTRELLA DEL ESPECTÁCULO.	

<b>18.- A VECES PUEDO HACER QUE LOS DEMÁS SE SIENTAN:</b>	
SUPERIORES, CONDESCENDIENTES CONMIGO.	
UTILIZADOS POR MÍ Y ENOJADOS CONMIGO.	
INJUSTAMENTE TRATADOS Y FRÍOS HACIA MÍ.	
IMPACIENTES E INDIFERENTES HACIA MÍ.	

**GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN.**

HOJA DE RESPUESTAS LIFO (MANEJO DE FUERZAS).

Instrucciones: Sume usted sus respuestas horizontalmente y coloque los resultados en los cuadros correspondientes, luego sume verticalmente los resultados en los cuadros tal y como lo indican las flechas, para llegar a los puntajes totales.

1	7	13	=	→	A				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→		B			
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→			C		
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→				D	
2	8	14	=	→	E				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→		F			
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→			G		
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→				H	
3	9	15	=	→	I				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→		J			
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→			K		
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→				L	
PUNTAJES TOTALES					<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<b>= 90</b>
					DA/AP	TM/CT	MT/CS	AD/NG	

4	10	16	=	→	a				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→		b			
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→			c		
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→				d	
5	11	17	=	→	e				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→		f			
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→			g		
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→				h	
6	12	18	=	→	i				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→	<input type="text"/>				
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→		j			
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→			k		
<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	=	→				l	
PUNTAJES TOTALES					<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<b>= 90</b>
					DA/AP	TM/CT	MT/CS	AD/NG	

**ANEXO No. 7 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:**

**KENNETH W. THOMAS Y RALPH H. KILMANN**

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE NEGOCIACIÓN DE MANEJO DE CONFLICTOS.**

**INSTRUCCIONES:**

A continuación encontrará usted una serie de 30 frases, divididas en pares (A y B) por cada una, para ello le pedimos de favor seleccione la opción que mas se parezca a su forma de ser y circúlela.

1.-	A	Hay veces en las que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.
	B	Más que negociar los puntos en los que disentimos, trato de enfatizar aquellos en los que ambos estamos de acuerdo.
2.-	A	Trato de encontrar una solución de compromiso.
	B	Intento encarar todos los objetivos del otro y los míos.
3.-	A	Usualmente soy firme en perseguir mis objetivos.
	B	Puedo tratar de calmar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
4.-	A	Trato de encontrar una solución de compromiso.
	B	A veces sacrifico mis propios deseos por los de la otra persona.
5.-	A	Generalmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
	B	Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6.-	A	Trato de evitar crear situaciones incómodas para mí.
	B	Trato que mi posición sea la ganadora.
7.-	A	Trato de postergar el tema hasta tener tiempo para analizarlo mejor.
	B	Cedo en algunos puntos a cambio de otros.
8.-	A	Usualmente soy firme en perseguir mis objetivos.
	B	Intento poner inmediatamente en claro todos los temas y posiciones en juego.
9.-	A	Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias
	B	Hago algún esfuerzo para salirme con la mía.
10.-	A	Soy firme en perseguir mis objetivos.
	B	Trato de encontrar una solución de compromiso.
11.-	A	Intento poner inmediatamente en claro todos los temas y posiciones en juego.
	B	Puedo tratar de calmar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
12.-	A	A veces evito tomar posiciones que crearían controversias.
	B	Dejaré que el otro obtenga algunos de sus objetivos si él me deja obtener algunos de los míos.
13.-	A	Propongo una solución intermedia.
	B	Presiono para que mi posición sea aceptada
14.-	A	Le digo al otro mis ideas y le pregunto las suyas.
	B	Trato de mostrarle al otro la lógica y beneficios de mi posición.

15.-	A	Puedo tratar de calmar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
	B	Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.
16.-	A	Trato de no herir los sentimientos del otro.
	B	Trato de convencer al otro de los méritos de mi posición.
17.-	A	Usualmente soy firme en perseguir mis objetivos.
	B	Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
18.-	A	Puedo dejar que otros mantengan sus puntos de vista, si eso los hace felices.
	B	Dejaré que los otros obtengan algunos de sus objetivos si ellos me dejan obtener algunos de los míos.
19.-	A	Intento poner inmediatamente en claro todos los temas y posiciones en juego.
	B	Trato de postergar el tema hasta tener tiempo para analizarlo mejor.
20.-	A	Trato de resolver inmediatamente nuestras diferencias.
	B	Trato de encontrar una combinación justa de pérdidas y ganancias para los dos.
21.-	A	Al encarar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos del otro.
	B	Siempre me inclino por una discusión directa del problema.
22.-	A	Trato de encontrar una posición inmediata entre la del otro y la mía.
	B	Hago ver mis deseos.
23.-	A	A menudo me preocupa satisfacer todos nuestros deseos.
	B	Hay veces en las que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.
24.-	A	Si la posición del otro parece muy importante para él, trataría de satisfacer sus deseos.
	B	Trato de que el otro acepte un compromiso.
25.-	A	Trato de mostrarle al otro la lógica y beneficios de mi posición.
	B	Al encarar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos del otro.
26.-	A	Propongo una solución intermedia.
	B	Casi siempre me preocupa satisfacer todos nuestros deseos.
27.-	A	A veces evito tomar posiciones que crearían controversias.
	B	Puedo dejar que otros mantengan sus puntos de vista, si eso los hace felices.
28.-	A	Usualmente soy firme en perseguir mis objetivos.
	B	Usualmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
29.-	A	Propongo una solución intermedia.
	B	Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30.-	A	Trato de no herir los sentimientos del otro.
	B	Siempre comparto el problema con el otro para poder resolverlo.

**GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN.**

3/4

HOJA DE RESPUESTAS DEL  
 CUESTIONARIO DE ESTILOS DE NEGOCIACIÓN DE MANEJO DE CONFLICTOS  
 (INSTRUMENTO DE KENNETH W. THOMAS Y RALPH H. KILMANN).<sup>112</sup>

Instrucciones: Circule abajo las mismas letras que usted, haya marcado a cada pregunta del cuestionario anteriormente contestado.

No.	COMPETENCIA	COLABORACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	CESIÓN
1.-				A	B
2.-		B	A		
3.-	A				B
4.-			A		B
5.-		A		B	
6.-	B			A	
7.-			B	A	
8.-	A	B			
9.-	B			A	
10.-	A		B		
11.-		A			B
12.-			B	A	
13.-	B		A		
14.-	B	A			
15.-				B	A
16.-	B				A
17.-	A			B	
18.-			B		A
19.-		A		B	
20.-		A	B		
21.-		B			A
22.-	B		A		
23.-		A		B	
24.-			B		A
25.-	A				B
26.-		B	A		
27.-				A	B
28.-	A	B			
29.-			A	B	
30.-		B			A

A continuación se suman el total de respuestas marcadas en cada columna.

**TOTALES:**

COMPETENCIA	COLABORACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	CESIÓN

<sup>112</sup> Copyright © 1974 por Xicom, Incorporated, Sucursal de CPP, Inc.

GRÁFICA DE PUNTUACIÓN DE ESTILOS DE NEGOCIACIÓN DE MANEJO DE CONFLICTOS.  
(INSTRUMENTO DE KENNETH W. THOMAS Y RALPH H. KILMANN).

Niveles	%	Competencia	Colaboración	Compromiso	Evasión	Cesión
Superior 25%	100%	12		12	12	12
					11	11
		11	12	11	10	10
		10	11	10	9	9
						8
	90%					
		9	10			7
		8		9	8	
	80%					
			9			6
Medio 50%		7		8		
	70%				7	
		6				5
			8		6	
				7		
	50%					
			7			
	40%	5				
				6		4
Inferior 25%		4		5	5	
	30%			5		
			6			
		3			4	
	20%					
			5			
				4		
	10%	2			3	
			4			
			3	3		
		2	2	2	2	
	1	1	1	1	1	
0%	0	0	0	0	0	

Los puntajes se grafican en relación a los puntos obtenidos por el individuo o grupo normativo original, compuesto por altos ejecutivos de niveles directivos de distintas organizaciones empresariales, sociales y de gobierno.

**ANEXO No. 8 PRUEBAS DE HIPÓTESIS DE ANÁLISIS DE VARIANZA POR NIVEL DIRECTIVO Y POR VARIABLES ANALIZADAS**

**DIRECTORES**

<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL DIRECTORES</b>				GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	(x - μ) <sup>2</sup>	(x - μ) <sup>2</sup>	(x - μ) <sup>2</sup>
	45	70	70	156.25	200.69	69.44
	50	50	70	56.25	34.03	69.44
	60	65	80	6.25	84.03	336.11
	75	50	50	306.25	34.03	136.11
	65	50	50	56.25	34.03	136.11
	50	50	50	56.25	34.03	136.11
Medias μ	57.50	55.83	61.67	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	127.50	84.17	176.67	4.17	37.50	66.67

Gran media μ<sup>o</sup>  
 Primera 58.33  
 Segunda 54.17  
 Tercera 129.44  
 Estimación de la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.42

GL numerador 2.00  
 GL denominador 15.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.68

**RELACIONES INTERPERSONALES  
 DIRECTORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	65	75	65	2.78	84.03	0.69
	65	65	70	2.78	0.69	34.03
	70	65	65	11.11	0.69	0.69
	65	50	60	2.78	250.69	17.36
	70	65	60	11.11	0.69	17.36
	65	75	65	2.78	84.03	0.69
Medias μ	66.67	65.83	64.17	$n(\mu - \mu_j)^2$	$n(\mu - \mu_j)^3$	$n(\mu - \mu_j)^4$
Varianza	6.67	84.17	14.17	7.41	0.46	11.57

Gran media μ"  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

65.56  
 9.72 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.28

GL numerador 2.00  
 GL denominador 15.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.68

**REACCIÓN AL CAMBIO  
 DIRECTORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	50	70	70	156.25	11.11	34.03
	65	60	65	6.25	44.44	0.69
	65	70	65	6.25	11.11	0.69
	70	65	60	56.25	2.78	17.36
	65	65	60	6.25	2.78	17.36
	60	70	65	6.25	11.11	0.69
Medias μ	62.50	66.67	64.17	$n(\mu - \mu_j)^2$	$n(\mu - \mu_j)^3$	$n(\mu - \mu_j)^4$
Varianza	47.50	16.67	14.17	22.69	29.63	0.46

Gran media μ"  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

64.44  
 26.39 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 1.01

GL numerador 2.00  
 GL denominador 15.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.68

FLEXIBILIDAD DIRECTORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	60	70	65	6.25	44.44	11.11
	60	60	65	6.25	11.11	11.11
	60	65	60	6.25	2.78	2.78
	70	55	65	56.25	69.44	11.11
	65	60	50	6.25	11.11	136.11
	60	70	65	6.25	44.44	11.11
Medias μ	62.50	63.33	61.67	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	17.50	36.67	36.67	0.00	4.17	4.17

Gran media μ"  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

62.50  
 4.17 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

30.28

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.14

GL numerador 2.00  
 GL denominador 15.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.68

ENFOQUE DE METAS DIRECTORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	50	70	75	56.25	0.69	34.03
	50	75	75	56.25	34.03	34.03
	50	75	70	56.25	34.03	0.69
	70	50	60	156.25	367.36	84.03
	75	75	60	306.25	34.03	84.03
	50	70	75	56.25	0.69	34.03
Medias μ	57.50	69.17	69.17	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	137.50	94.17	54.17	362.96	90.74	90.74

Gran media μ"  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

65.28  
 272.22 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

95.28

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 2.86

GL numerador 2.00  
 GL denominador 15.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.68

ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTORES				GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	(x - μ) <sup>2</sup>	(x - μ) <sup>2</sup>	(x - μ) <sup>2</sup>
	60	70	70	25.00	25.00	34.03
	65	60	70	0.00	25.00	34.03
	65	65	55	0.00	0.00	84.03
	65	60	60	0.00	25.00	17.36
	70	65	65	25.00	0.00	0.69
	65	70	65	0.00	25.00	0.69
Medias μ	65.00	65.00	64.17	$n(\mu - \mu_j)^2$	$n(\mu - \mu_j)^3$	$n(\mu - \mu_j)^4$
Varianza	10.00	20.00	34.17	0.46	0.46	1.85

Gran media μ <sup>n</sup>	64.72		
Primera	1.39	Segunda	21.39
Estimación de la Varianza		Estimación de la Varianza	

Estadístico de prueba	
F=	0.06

GL numerador	2.00
GL denominador	15.00

Valor de F de tabla	
F=	3.68

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO DIRECTORES				GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	(x - μ) <sup>2</sup>	(x - μ) <sup>2</sup>	(x - μ) <sup>2</sup>
	60	65	65	11.11	2.78	2.78
	65	70	65	2.78	11.11	2.78
	65	65	65	2.78	2.78	2.78
	65	65	60	2.78	2.78	11.11
	60	65	65	11.11	2.78	2.78
	65	70	60	2.78	11.11	11.11
Medias μ	63.33	66.67	63.33	$n(\mu - \mu_j)^2$	$n(\mu - \mu_j)^3$	$n(\mu - \mu_j)^4$
Varianza	6.67	6.67	6.67	7.41	29.63	7.41

Gran media μ <sup>n</sup>	64.44		
Primera	22.22	Segunda	6.67
Estimación de la Varianza		Estimación de la Varianza	

Estadístico de prueba	
F=	3.33

GL numerador	2.00
GL denominador	15.00

Valor de F de tabla	
F=	3.68

TRABAJO EN EQUIPO DIRECTORES				GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3			
	60	70	70	25.00	6.25	17.36
	60	70	70	25.00	6.25	17.36
	60	70	70	25.00	6.25	17.36
	70	60	60	25.00	56.25	34.03
	75	65	60	100.00	6.25	34.03
	65	70	65	0.00	6.25	0.69
Medias μ	65.00	67.50	65.83	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	40.00	17.50	24.17	7.41	11.57	0.46

Gran media μ<sup>n</sup>  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

66.11  
9.72 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

27.22

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.36

GL numerador 2.00  
GL denominador 15.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.68

NEGOCIACIÓN DIRECTORES				GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3			
	60	75	60	0.69	156.25	11.11
	60	65	60	0.69	6.25	11.11
	60	60	50	0.69	6.25	44.44
	65	65	50	34.03	6.25	44.44
	60	60	60	0.69	6.25	11.11
	50	50	60	84.03	156.25	11.11
Medias μ	59.17	62.50	56.67	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	24.17	67.50	26.67	0.46	56.02	46.30

Gran media μ<sup>n</sup>  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

59.44  
51.39 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

39.44

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 1.30

GL numerador 2.00  
GL denominador 15.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.68

**TRABAJO BAJO PRESIÓN  
 DIRECTORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	50	70	70	117.36	17.36	17.36
	60	60	70	0.69	34.03	17.36
	60	65	65	0.69	0.69	0.69
	70	65	60	84.03	0.69	34.03
	65	65	65	17.36	0.69	0.69
	60	70	65	0.69	17.36	0.69
Medias μ	60.83	65.83	65.83	n(μ - μ) <sup>2</sup> 66.67	n(μ - μ) <sup>3</sup> 16.67	n(μ - μ) <sup>4</sup> 16.67
Varianza	44.17	14.17	14.17			

Gran media μ<sup>o</sup>  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

64.17  
 50.00 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b> F= 2.07
---

GL numerador 2.00  
 GL denominador 15.00

<b>Valor de F de tabla</b> F= 3.68
---------------------------------------

**COORDINADORES**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL  
 COORDINADORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	50	75	50	6.25	400.00	9.77
	70	50	50	306.25	25.00	9.77
	50	40	70	6.25	225.00	284.77
	50	50	50	6.25	25.00	9.77
	60	75	50	56.25	400.00	9.77
	40	50	50	156.25	25.00	9.77
	50	50	50	6.25	25.00	9.77
	50	50	55	6.25	25.00	3.52
Medias μ	52.50	55.00	53.13	n(μ - μ) <sup>2</sup> 8.68	n(μ - μ) <sup>3</sup> 17.01	n(μ - μ) <sup>4</sup> 1.39
Varianza	76.79	157.14	47.66			

Gran media μ<sup>o</sup>  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

53.54  
 13.54 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b> F= 0.14
---

GL numerador 2.00  
 GL denominador 15.00

<b>Valor de F de tabla</b> F= 3.47
---------------------------------------

**RELACIONES INTERPERSONALES  
 COORDINADORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	65	65	55	1.5625	1.56	87.89
	70	70	70	39.0625	14.06	31.64
	65	60	70	1.5625	39.06	31.64
	55	65	65	76.5625	1.56	0.39
	65	70	65	1.5625	14.06	0.39
	60	60	70	14.0625	39.06	31.64
	65	65	65	1.5625	1.56	0.39
	65	75	55	1.5625	76.56	87.89
Medias μ	63.75	66.25	64.38	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	19.64	26.79	38.84	8.68	17.01	1.39

Gran media μ"  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

64.79  
 13.54 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.48

GL numerador 2.00  
 GL denominador 21.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.47

**REACCION AL CAMBIO  
 COORDINADORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	60	70	65	3.515625	47.27	0.39
	70	65	65	66.015625	3.52	0.39
	65	55	70	9.765625	66.02	31.64
	55	60	65	47.265625	9.77	0.39
	65	70	60	9.765625	47.27	19.14
	55	55	65	47.265625	66.02	0.39
	65	60	60	9.765625	9.77	19.14
	60	70	65	3.515625	47.27	0.39
Medias μ	61.88	63.13	64.38	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	28.13	42.41	10.27	12.50	0.00	12.50

Gran media μ"  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

63.13  
 12.50 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.46

GL numerador 2.00  
 GL denominador 21.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.47

FLEXIBILIDAD COORDINADORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
		70	70	60	56.25	56.25
	65	65	60	6.25	6.25	3.52
	65	50	70	6.25	156.25	66.02
	55	60	65	56.25	6.25	9.77
	65	65	60	6.25	6.25	3.52
	55	60	60	56.25	6.25	3.52
	65	60	60	6.25	6.25	3.52
	60	70	60	6.25	56.25	3.52
Medias μ	62.50	62.50	61.88	$n(\mu - \mu)^2$	$n(\mu - \mu)^3$	$n(\mu - \mu)^4$
Varianza	28.57	42.86	13.84	0.35	0.35	1.39

Gran media μ"  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

62.29  
1.04 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.04

GL numerador 2.00  
GL denominador 21.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.47

ENFOQUE DE METAS COORDINADORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
		80	65	75	244.140625	25.00
	75	50	65	112.890625	100.00	6.25
	70	40	65	31.640625	400.00	6.25
	75	50	75	112.890625	100.00	56.25
	75	75	50	112.890625	225.00	306.25
	40	65	75	594.140625	25.00	56.25
	50	70	75	206.640625	100.00	56.25
	50	65	60	206.640625	25.00	56.25
Medias μ	64.38	60.00	67.50	$n(\mu - \mu)^2$	$n(\mu - \mu)^3$	$n(\mu - \mu)^4$
Varianza	231.70	142.86	85.71	1.39	125.35	100.35

Gran media μ"  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

63.96  
113.54 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.74

GL numerador 2.00  
GL denominador 21.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.47

**ESTILO DE LIDERAZGO  
COORDINADORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	65	70	60	0.390625	39.06	25.00
	70	65	65	31.640625	1.56	0.00
	70	60	65	31.640625	14.06	0.00
	65	60	70	0.390625	14.06	25.00
	65	65	65	0.390625	1.56	0.00
	60	60	70	19.140625	14.06	25.00
	60	60	65	19.140625	14.06	0.00
	60	70	60	19.140625	39.06	25.00
Medias μ	64.38	63.75	65.00	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	17.41	19.64	14.29	0.00	3.13	3.13

Gran media μ"  
Primera 64.38  
Estimación de la Varianza 3.13

Segunda 63.75  
Estimación de la Varianza 19.64

Tercera 65.00  
Estimación de la Varianza 14.29

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.18

GL numerador 2.00  
GL denominador 21.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.47

**ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO  
COORDINADORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	60	70	65	14.0625	47.27	6.25
	70	65	70	39.0625	3.52	6.25
	70	50	65	39.0625	172.27	6.25
	70	60	70	39.0625	9.77	6.25
	65	65	65	1.5625	3.52	6.25
	55	60	70	76.5625	9.77	6.25
	60	65	70	14.0625	3.52	6.25
	60	70	65	14.0625	47.27	6.25
Medias μ	63.75	63.13	67.50	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	33.93	42.41	7.14	8.68	22.22	58.68

Gran media μ"  
Primera 64.79  
Estimación de la Varianza 44.79

Segunda 63.13  
Estimación de la Varianza 42.41

Tercera 67.50  
Estimación de la Varianza 7.14

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 1.61

GL numerador 2.00  
GL denominador 21.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.47

**TRABAJO EN EQUIPO  
COORDINADORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	70	65	70	47.265625	3.52	14.06
	65	65	70	3.515625	3.52	14.06
	60	55	70	9.765625	66.02	14.06
	60	60	70	9.765625	9.77	14.06
	65	70	60	3.515625	47.27	39.06
	60	55	65	9.765625	66.02	1.56
	65	65	65	3.515625	3.52	1.56
	60	70	60	9.765625	47.27	39.06
Medias μ	63.13	63.13	66.25	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	13.84	35.27	19.64	8.68	8.68	34.72

Gran media μ"	64.17		
Primera	26.04	Segunda	22.92
Estimación de la Varianza		Estimación de la Varianza	

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 1.14

GL numerador	2.00
GL denominador	21.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.47

**NEGOCIACIÓN  
COORDINADORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	65	60	50	6.25	14.06	66.02
	75	65	50	156.25	76.56	66.02
	50	50	50	156.25	39.06	66.02
	65	50	70	6.25	39.06	141.02
	75	65	50	156.25	76.56	66.02
	55	60	75	56.25	14.06	284.77
	65	50	60	6.25	39.06	3.52
	50	50	60	156.25	39.06	3.52
Medias μ	62.50	56.25	58.13	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	100.00	48.21	99.55	100.35	58.68	5.56

Gran media μ"	58.96		
Primera	82.29	Segunda	82.59
Estimación de la Varianza		Estimación de la Varianza	

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 1.00

GL numerador	2.00
GL denominador	21.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.47

**TRABAJO BAJO PRESIÓN  
COORDINADORES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	65	70	60	3.515625	87.89	1.56
	70	60	60	47.265625	0.39	1.56
	65	55	65	3.515625	31.64	14.06
	65	50	65	3.515625	112.89	14.06
	65	70	50	3.515625	87.89	126.56
	55	55	65	66.015625	31.64	14.06
	65	65	65	3.515625	19.14	14.06
	55	60	60	66.015625	0.39	1.56
Medias μ	63.13	60.63	61.25	n(μ - μ) <sup>2</sup> 17.01	n(μ - μ) <sup>3</sup> 8.68	n(μ - μ) <sup>4</sup> 1.39
Varianza	28.13	53.13	26.79			

Gran media μ"	61.67		
Primera Estimación de la Varianza	13.54	Segunda Estimación de la Varianza	36.01

**Estadístico de prueba**  
F= 0.38

GL numerador 2.00  
GL denominador 21.00

**Valor de F de tabla**  
F= 3.47

**JEFES**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL  
JEFES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	50	50	70	12.25	30.25	81.00
	50	50	65	12.25	30.25	16.00
	60	50	70	42.25	30.25	81.00
	50	50	50	12.25	30.25	121.00
	50	70	70	12.25	210.25	81.00
	50	75	50	12.25	380.25	121.00
	65	50	75	132.25	30.25	196.00
	50	60	50	12.25	20.25	121.00
	70	50	55	272.25	30.25	36.00
	40	50	55	182.25	30.25	36.00
Medias μ	53.50	55.50	61.00	n(μ - μ) <sup>2</sup> 100.28	n(μ - μ) <sup>3</sup> 13.61	n(μ - μ) <sup>4</sup> 187.78
Varianza	78.06	91.39	98.89			

Gran media μ"	56.67		
Primera Estimación de la Varianza	150.83	Segunda Estimación de la Varianza	89.44

**Estadístico de prueba**  
F= 1.69

GL numerador 2.00  
GL denominador 27.00

**Valor de F de tabla**  
F= 3.32

**RELACIONES INTERPERSONALES**

JEFES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	65	65	65	6.25	12.25	6.25
	60	60	65	6.25	2.25	6.25
	65	60	70	6.25	2.25	6.25
	60	55	65	6.25	42.25	6.25
	60	70	70	6.25	72.25	6.25
	65	65	70	6.25	12.25	6.25
	65	50	65	6.25	132.25	6.25
	50	70	65	156.25	72.25	6.25
	70	60	70	56.25	2.25	6.25
	65	60	70	6.25	2.25	6.25
Medias μ	62.50	61.50	67.50	$n(\mu - \mu)^2$ 17.78	$n(\mu - \mu)^3$ 54.44	$n(\mu - \mu)^4$ 134.44
Varianza	29.17	39.17	6.94			

Gran media μ"  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

63.83  
103.33 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 4.12

GL numerador 2.00  
GL denominador 27.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.32

**REACCIÓN AL CAMBIO**

JEFES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	60	60	70	2.25	16.00	1.00
	65	65	70	12.25	1.00	1.00
	65	60	70	12.25	16.00	1.00
	60	55	65	2.25	81.00	16.00
	60	75	70	2.25	121.00	1.00
	65	70	65	12.25	36.00	16.00
	60	55	70	2.25	81.00	1.00
	65	65	70	12.25	1.00	1.00
	65	70	70	12.25	36.00	1.00
	50	65	70	132.25	1.00	1.00
Medias μ	61.50	64.00	69.00	$n(\mu - \mu)^2$ 111.11	$n(\mu - \mu)^3$ 6.94	$n(\mu - \mu)^4$ 173.61
Varianza	22.50	43.33	4.44			

Gran media μ"  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

64.83  
145.83 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 6.23

GL numerador 2.00  
GL denominador 27.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.32

FLEXIBILIDAD JEFES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	60	60	65	12.25	9.00	12.25
	65	60	70	2.25	9.00	2.25
	70	60	70	42.25	9.00	2.25
	65	65	65	2.25	4.00	12.25
	65	70	75	2.25	49.00	42.25
	65	65	60	2.25	4.00	72.25
	60	55	70	12.25	64.00	2.25
	60	65	70	12.25	4.00	2.25
	65	70	70	2.25	49.00	2.25
	60	60	70	12.25	9.00	2.25
Medias μ	63.50	63.00	68.50	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	11.39	23.33	16.94	22.50	40.00	122.50

Gran media μ"  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

65.00  
92.50 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 5.37

GL numerador 2.00  
GL denominador 27.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.32

ENFOQUE DE METAS JEFES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	80	50	75	56.25	110.25	30.25
	75	75	75	6.25	210.25	30.25
	65	40	80	56.25	420.25	110.25
	75	60	50	6.25	0.25	380.25
	60	75	80	156.25	210.25	110.25
	70	50	80	6.25	110.25	110.25
	70	50	75	6.25	110.25	30.25
	85	75	75	156.25	210.25	30.25
	70	55	50	6.25	30.25	380.25
	75	75	55	6.25	210.25	210.25
Medias μ	72.50	60.50	69.50	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	51.39	180.28	158.06	250.00	490.00	40.00
Gran media μ"	67.50			<b>Estadístico de prueba</b>		
Primera	390.00	Segunda	129.91	F= 3.00		
Estimación de la Varianza		Estimación de la Varianza		GL numerador	2.00	
				GL denominador	27.00	
				<b>Valor de F de tabla</b>		
				F= 3.32		

**ESTILO DE LIDERAZGO**  
**JEFES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	65	60	65	9.00	12.25	4.00
	65	65	70	9.00	2.25	9.00
	60	60	70	4.00	12.25	9.00
	60	60	65	4.00	12.25	4.00
	60	65	65	4.00	2.25	4.00
	60	65	65	4.00	2.25	4.00
	65	60	65	9.00	12.25	4.00
	60	65	65	4.00	2.25	4.00
	65	70	70	9.00	42.25	9.00
	60	65	70	4.00	2.25	9.00
Medias μ	62.00	63.50	67.00	$n(\mu - \mu)^2$	$n(\mu - \mu)^3$	$n(\mu - \mu)^4$
Varianza	6.67	11.39	6.67	46.94	4.44	80.28

Gran media μ"  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

64.17  
65.83 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 7.99
GL numerador 2.00
GL denominador 27.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.32

**ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**  
**JEFES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	70	65	60	56.25	0.25	16.00
	65	65	60	6.25	0.25	16.00
	60	65	65	6.25	0.25	1.00
	60	60	60	6.25	20.25	16.00
	60	70	60	6.25	30.25	16.00
	65	60	60	6.25	20.25	16.00
	60	60	70	6.25	20.25	36.00
	60	70	65	6.25	30.25	1.00
	60	65	70	6.25	0.25	36.00
	65	65	70	6.25	0.25	36.00
Medias μ	62.50	64.50	64.00	$n(\mu - \mu)^2$	$n(\mu - \mu)^3$	$n(\mu - \mu)^4$
Varianza	12.50	13.61	21.11	13.61	6.94	1.11

Gran media μ"  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

63.67  
10.83 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.69
GL numerador 2.00
GL denominador 27.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.32

**TRABAJO EN EQUIPO  
 JEFES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	70	60	70	25.00	16.00	2.25
	65	65	70	0.00	1.00	2.25
	65	60	75	0.00	16.00	42.25
	65	60	65	0.00	16.00	12.25
	65	70	70	0.00	36.00	2.25
	65	60	65	0.00	16.00	12.25
	60	65	65	25.00	1.00	12.25
	60	70	70	25.00	36.00	2.25
	70	65	70	25.00	1.00	2.25
	65	65	65	0.00	1.00	12.25
Medias μ	65.00	64.00	68.50	n(μ - μ) <sup>2</sup> 6.94	n(μ - μ) <sup>3</sup> 33.61	n(μ - μ) <sup>4</sup> 71.11
Varianza	11.11	15.56	11.39			

Gran media μ"  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

65.83  
 55.83 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 4.40
GL numerador 2.00
GL denominador 27.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.32

**NEGOCIACIÓN  
 JEFES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	65	50	60	25.00	81.00	0.25
	65	60	70	25.00	1.00	110.25
	65	50	50	25.00	81.00	90.25
	65	60	60	25.00	1.00	0.25
	60	60	60	0.00	1.00	0.25
	60	50	50	0.00	81.00	90.25
	50	50	70	100.00	81.00	110.25
	50	70	55	100.00	121.00	20.25
	60	70	70	0.00	121.00	110.25
	60	70	50	0.00	121.00	90.25
Medias μ	60.00	59.00	59.50	n(μ - μ) <sup>2</sup> 2.50	n(μ - μ) <sup>3</sup> 2.50	n(μ - μ) <sup>4</sup> 0.00
Varianza	33.33	76.67	69.17			

Gran media μ"  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

59.50  
 2.50 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 0.04
GL numerador 2.00
GL denominador 27.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.32

**TRABAJO BAJO PRESIÓN  
 JEFES**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 2 (x - μ) <sup>2</sup>	GRUPO 3 (x - μ) <sup>2</sup>
	65	60	75	4.00	9.00	72.25
	65	65	65	4.00	4.00	2.25
	65	60	70	4.00	9.00	12.25
	65	60	60	4.00	9.00	42.25
	65	70	70	4.00	49.00	12.25
	65	65	65	4.00	4.00	2.25
	65	60	70	4.00	9.00	12.25
	60	60	65	9.00	9.00	2.25
	65	65	65	4.00	4.00	2.25
	50	65	60	169.00	4.00	42.25
Medias μ	63.00	63.00	66.50	n(μ - μ) <sup>2</sup> 13.61	n(μ - μ) <sup>3</sup> 13.61	n(μ - μ) <sup>4</sup> 54.44
Varianza	23.33	12.22	22.50			

Gran media μ"  
 Primera  
 Estimación de  
 la Varianza

64.17  
 40.83 Segunda  
 Estimación de  
 la Varianza

<b>Estadístico de prueba</b>
F= 2.11

19.35  
 GL numerador 2.00  
 GL denominador 27.00

<b>Valor de F de tabla</b>
F= 3.32

**ANEXO No. 9 ANÁLISIS DE REGRESIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE NIVELES DIRECTIVOS Y POR VARIABLES ANALIZADAS**

**DIRECTORES**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DIRECTORES	LA SALLE	TEPEYAC	LONDRES	LA SALLE (x - μ) <sup>2</sup>	TEPEYAC (x - μ) <sup>2</sup>	LONDRES (x - μ) <sup>2</sup>
Medias μ	63.75	61.17	65.58	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	48.83	41.84	45.84	3.75	326.67	260.42

Gran media μ"  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

63.50  
295.42 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

45.50

<b>Estadístico de prueba</b>	F=	6.49
------------------------------	----	------

GL numerador 2  
GL denominador 177

<b>Valor de F de tabla</b>	F=	3.00
----------------------------	----	------

**COORDINADORES**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL COORDINADORES	LA SALLE	TEPEYAC	LONDRES	LA SALLE (x - μ) <sup>2</sup>	TEPEYAC (x - μ) <sup>2</sup>	LONDRES (x - μ) <sup>2</sup>
Medias μ	62.13	59.88	64.50	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	49.86	70.24	49.75	0.14	420.14	435.56

Gran media μ"  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

62.17  
427.92 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

56.61

<b>Estadístico de prueba</b>	F=	7.56
------------------------------	----	------

GL numerador 2  
GL denominador 237

<b>Valor de F de tabla</b>	F=	3.00
----------------------------	----	------

**JEFES**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL JEFES	LA SALLE	TEPEYAC	LONDRES	LA SALLE (x - μ) <sup>2</sup>	TEPEYAC (x - μ) <sup>2</sup>	LONDRES (x - μ) <sup>2</sup>
Medias μ	64.40	59.40	63.55	n(μ - μ) <sup>2</sup>	n(μ - μ) <sup>3</sup>	n(μ - μ) <sup>4</sup>
Varianza	39.54	62.26	43.08	380.25	930.25	121.00

Gran media μ"  
Primera  
Estimación de  
la Varianza

62.45  
715.75 Segunda  
Estimación de  
la Varianza

36.13

<b>Estadístico de prueba</b>	F=	19.81
------------------------------	----	-------

GL numerador 2  
GL denominador 297

<b>Valor de F de tabla</b>	F=	3.00
----------------------------	----	------

---

## **ANEXO No. 10 GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**ACTIVIDADES.-** Conjunto de trabajos propios de una persona o institución, que se aceptan para realizarse de manera comprometida frente a un tercero o uno mismo.

**ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.-** Es la manifestación del control adecuado del tiempo en la ejecución de actividades y funciones directivas en la organización, por considerarse que se utiliza sin excesos y por ser productivos los resultados.

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS-** Es el resultado de un conjunto de características (conocimientos, habilidades y actitudes), derivadas de opiniones, comentarios, sugerencias, experiencias y puntos de vista de un panel de 15 expertos que fueron entrevistados antes de la investigación, con el objeto de fundamentar el perfil de éxito de cualidades directivas de ejecutivos de alto nivel (ver página 92 del trabajo de investigación).

Son las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en la compañía, organización o institución, añadiendo valor a los resultados.

Se hace referencia a la especial capacidad de compartir. Si el conocimiento fuese acaparado y solo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no sería posible la gestión del conocimiento. Esa gestión se lleva a cabo, por el contrario, cuando los profesionales del conocimiento establecen metodologías para que este fluya en la organización.

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.-** Es el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan en las organizaciones.

**CONVENIENTE.-** Toda acción o actividad adecuada que se realiza de conformidad con las condiciones laborales establecidas en cada institución.

**DIRECTIVOS EXITOSOS.-** Son todos aquellos ejecutivos que trabajan en una institución en los altos niveles, que de manera consistente logran los objetivos organizacionales establecidos y con gran satisfacción.

**EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL.-** (1) Son todos aquellos directivos que forman parte de la organización y que tienen compromisos y responsabilidades en los primeros niveles de la institución (estratégico y táctico).

**EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL.-** (2) Son aquellos directivos que ocupan posiciones de alta responsabilidad en los primeros niveles de la organización, cumpliendo derechos y obligaciones frente a terceros (clientes, proveedores, gobierno, etc.), generalmente nombrados por un consejo directivo.

**ENFOQUE DE METAS.-** Es la manera consistente de orientar los esfuerzos organizacionales hacia los objetivos establecidos, no perdiendo de vista el camino trazado y con una orientación adecuada por el directivo que guía a los empleados.

**ESTILO DE LIDERAZGO.-** Es la manera en que los directivos en las organizaciones guían los esfuerzos de los subordinados hacia los objetivos organizacionales establecidos.

**ÉXITO.-** Esfuerzo logrado satisfactoriamente, es un logro obtenido, es un resultado muy bueno, un objetivo realizado.

**FLEXIBILIDAD.-** Es la capacidad directiva que se tiene para enfrentar las situaciones complejas, sin entorpecerlas y resolverlas de manera fácil y sencilla.

**FUNCIONES.-** Responsabilidades amplias por cumplirse, asumidas a través de una dependencia o persona física.

**HABILIDADES DIRECTIVAS.-** Son todas aquellas cualidades que complementan la visión de un ejecutivo de alto nivel, basadas fundamentalmente en el desarrollo del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), en el uso de técnicas y herramientas adecuadas, orientadas al logro de los objetivos organizacionales establecidos.

**INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR.-** Son todas aquellas organizaciones particulares establecidas de derecho, que dentro de una sociedad están dedicadas a la enseñanza y formación del conocimiento en las personas, que estudian una profesión, especialidad o posgrado, en cualquier rama de la educación.

**INTELIGENCIA EMOCIONAL.-** Es la capacidad de los directivos para reaccionar favorablemente hacia una situación de manera positiva, imponiendo su personalidad y experiencia.

**NEGOCIACIÓN.-** Es el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás, para lograr el bien común, con base en la convivencia y la equidad entre los seres humanos. Negociar es una actividad que realizamos normalmente diario, sin darnos cuenta de su importancia y necesidad. Es la habilidad que deben tener los altos ejecutivos dentro de las organizaciones con el objeto de llegar a un punto intermedio de solución, se requiere que los dos partes tengan los elementos suficientes de justificación en sus peticiones de lo que se pretende negociar, pueden ser cosas, ideas, etc.

**REACCIÓN AL CAMBIO.-** Es la actitud tomada por los ejecutivos de alto nivel para identificar el momento de hacer los ajustes a una situación que prevalece en la organización.

**RELACIONES INTERPERSONALES.-** Son un conjunto de interacciones dentro y fuera de la organización que hace un directivo con las personas que le rodean, para aprovechar su ayuda y desempeñar su trabajo de manera más eficiente. Estas se van capitalizando favorablemente a través del tiempo, conforme los directivos conocen a mejor a sus interactuantes, situación que permite potencializar la relación.

**SUBORDINADOS.-** Es el conjunto de personas que tienen dependencia de una autoridad superior dentro de una institución.

**TRABAJO BAJO PRESIÓN.-** Es la reacción positiva que tienen los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones, al responder favorablemente a situaciones de alta presión, en que se pone en juego su capacidad y conocimientos.

**TRABAJO EN EQUIPO.-** Es la correcta coordinación de los grupos de trabajo en las organizaciones por parte de lo directivos, convirtiéndolos en equipos eficientes y productivos en su desempeño a través de su excelente participación, integración y cooperación.

**VARIABLES DEPENDIENTES.-** Son los elementos que forman parte de una investigación que tienen propiedades sujetas a cambios (efecto de una situación) y que se estudian para su mejor entendimiento y comprensión.

**ANEXO No. 11 RELACIÓN DE FIGURAS Y TABLAS**

<b>No. de Fig.</b>	<b>Nombre de la Figura:</b>	<b>No. de Pag.</b>
1.-	<b>Pirámide Organizacional.</b>	<b>13</b>
2.-	<b>Modelo a Seguir en las Culturas Organizacionales.</b>	<b>44</b>
3.-	<b>Ciclo de la Motivación.</b>	<b>50</b>
4.-	<b>Fortalezas del Instrumento LIFO.</b>	<b>66</b>
5.-	<b>Estilos de Negociación de Manejo de Conflictos.</b>	<b>67</b>
6.-	<b>Propuesta de Modelo de Habilidades Directivas.</b>	<b>134</b>
	<b>Nombre de la Tabla:</b>	
1.-	<b>Criterios del Grado de Efectividad del Desempeño Directivo.</b>	<b>14</b>
2.-	<b>Total de Personal por Institución Educativa.</b>	<b>19</b>
3.-	<b>Diagrama de Proceso.</b>	<b>56</b>

## **ANEXO No. 12 HOJA DE PRESENTACIÓN Y DE DATOS GENERALES**

México, D. F., a Noviembre del 2004.

Estimado Directivo:

A continuación encontrará una **BATERÍA DE INSTRUMENTOS** que tiene la finalidad de evaluar su **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL** que será medido a través de tres instrumentos (Thomas-Kilmann, Big Five Locator y el LIFO).

La finalidad de esta investigación es para establecer con toda objetividad la situación que guarda usted en este momento ante la organización y su relación como alto ejecutivo; para conocer sus respuestas frente a metas y objetivos institucionales.

Para ello se le solicita responder a cada uno de los instrumentos de una manera natural, solamente pensando en la pregunta que se le haga y en la respuesta a la que usted llegará en el momento en que se le presentará.

Derivado de estas respuestas, usted será retroalimentado oportunamente para que conozca su perfil de Fortalezas y de Áreas de Mejora, que le permitirán ser más eficiente y productivo en su trabajo.

Por lo tanto la organización estará preparada para elaborar un Plan de Acción, que permita identificar sus áreas de oportunidad y como corregir desviaciones adecuadamente para lograr la efectividad que requiere la organización.

Es importante que durante el tiempo de solución de los cuestionarios, sea exclusivamente atender cada una de las preguntas que se le formulen y concentrarse solamente en esta actividad.

Es indispensable resolverlo en grupo de cinco personas como máximo y la persona que le aplique la **BATERÍA DE INSTRUMENTOS**, le espere a recoger sus respuestas, es recomendable que permanezca cerca de usted, para solucionarle sus dudas ya que es necesario evitar al máximo distracciones, equivocaciones o malas interpretaciones.

Al finalizar la aplicación de todos los instrumentos, la información obtenida se procesará en gráficas, estadísticas e interpretación (cualitativa y cuantitativa), la cual le será entregada a usted para su conocimiento a la brevedad posible para retroalimentarle de su estilo de **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**.

**A T E N T A M E N T E**

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.**  
 DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**FECHA:** \_\_\_-11-04

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**PUESTO QUE DESEMPEÑA:** \_\_\_\_\_

“Se está realizando una encuesta para investigar el estilo de liderazgo y el *comportamiento organizacional* de los altos directivos, para ello se necesita conocer su opinión general sobre las características de usted. Sus respuestas se manejarán en forma confidencial y los resultados servirán únicamente para apoyo estadístico, motivo por el cual solo le quitaré unos minutos de su valioso tiempo”.

A) Sexo:		B) Edad:		C) Grado de Estudios:	
Masculino	<input type="checkbox"/>	Mayor de 25 años	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>	De 31 a 35 años	<input type="checkbox"/>	Diplomado (s)	<input type="checkbox"/>
		De 36 a 40 años	<input type="checkbox"/>	Especialidad	<input type="checkbox"/>
		De 41 a 45 años	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>
		De 46 a 50 años	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>
		Mayor de 50 años	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
				_____ (Especifique)	

D) Puesto:		E) Antigüedad en la Empresa:		F) Estado Civil:	
Director General	<input type="checkbox"/>	0 – 1 año	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>
Director de Área	<input type="checkbox"/>	De 1 – 3 años	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
Subdirector Área	<input type="checkbox"/>	De 3 – 5 años	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>
Gerente Área	<input type="checkbox"/>	De 5 – 10 años	<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>
Gerente General	<input type="checkbox"/>	De 10 – 15 años	<input type="checkbox"/>	Unión Libre	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	Mas de 15 años	<input type="checkbox"/>		
_____ (Especifique)					

## HOJA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

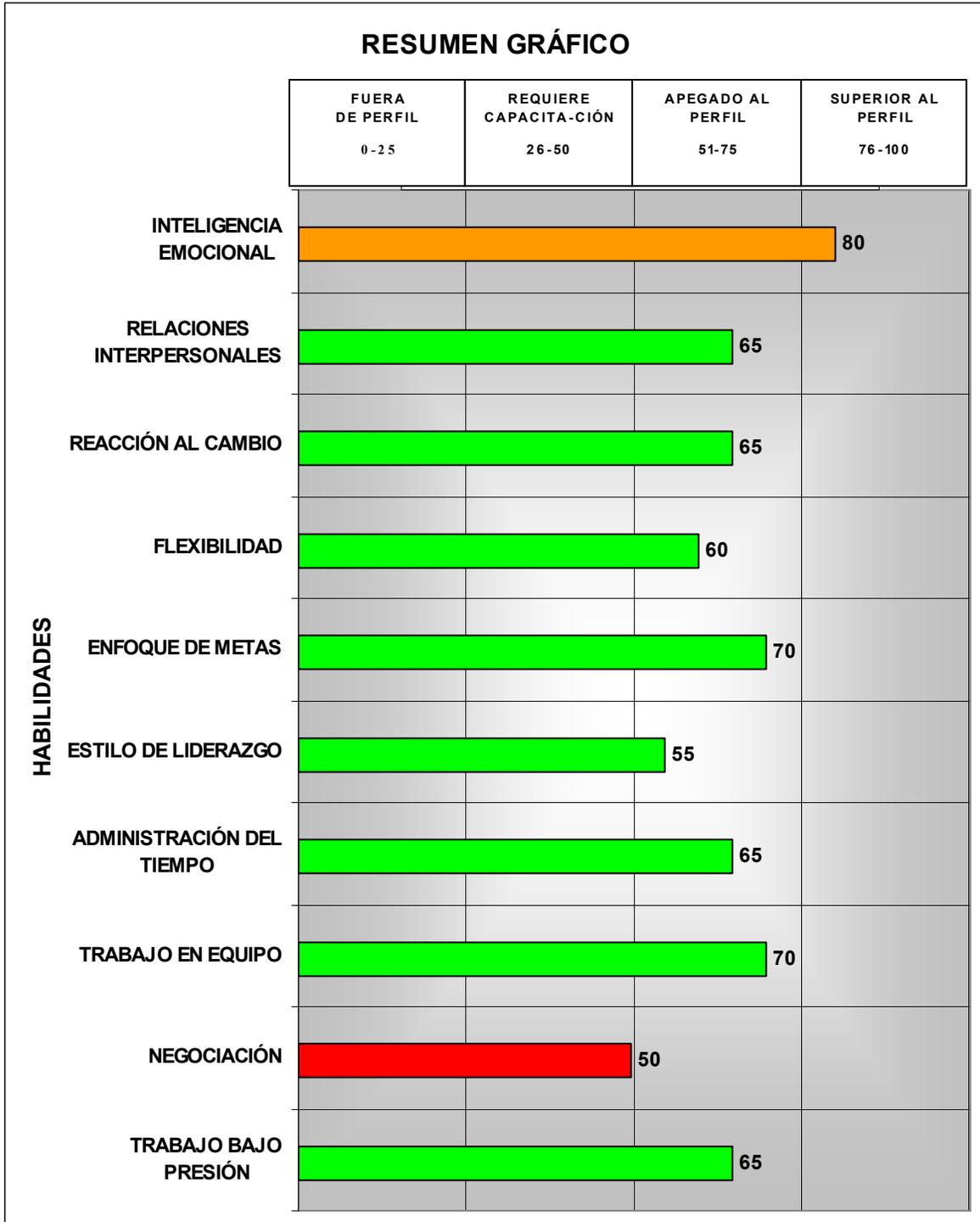
---

---

---

---

**ANEXO No. 13 PERFIL DE DESARROLLO DE POTENCIAL DIRECTIVO**



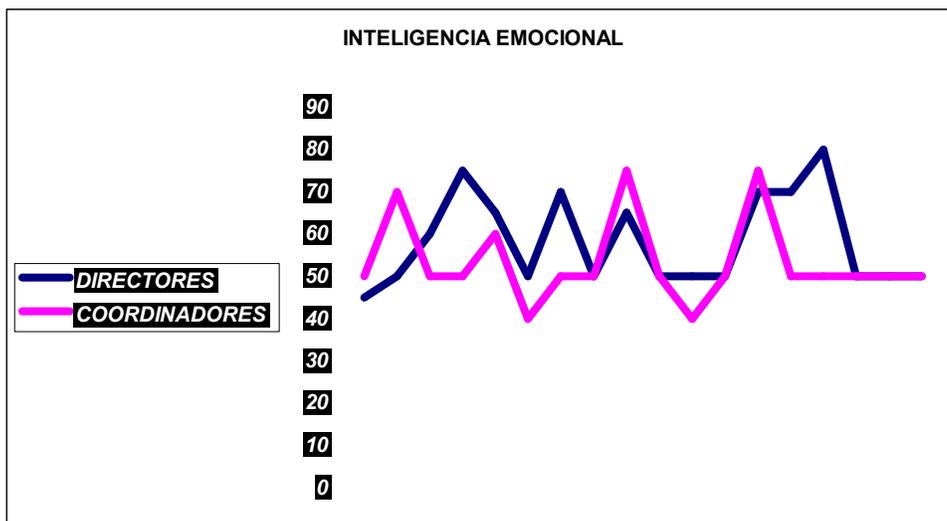
**ANEXO No 14 ANÁLISIS DE REGRESIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE NIVELES DIRECTIVOS Y POR HABILIDADES**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL**

DIRECTORES	COORDINADORES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
45	50	2250	2250	2025	2500
50	70	3500	3500	2500	4900
60	50	3000	3000	3600	2500
75	50	3750	3750	5625	2500
65	60	3900	3900	4225	3600
50	40	2000	2000	2500	1600
70	50	3500	3500	4900	2500
50	50	2500	2500	2500	2500
65	75	4875	4875	4225	5625
50	50	2500	2500	2500	2500
50	40	2000	2000	2500	1600
50	50	2500	2500	2500	2500
70	75	5250	5250	4900	5625
70	50	3500	3500	4900	2500
80	50	4000	4000	6400	2500
50	50	2500	2500	2500	2500
50	50	2500	2500	2500	2500
50	50	2500	2500	2500	2500
50	50	2500	2500	2500	2500
1050	960	56525	63300	52950	

m= 0.92                      **Yc = 0.92X - 0.08**  
 b= -0.08

Se<sup>2</sup> 79.33                      **R<sup>2</sup> 0.99859262**  
 Sy<sup>2</sup> 56368.75

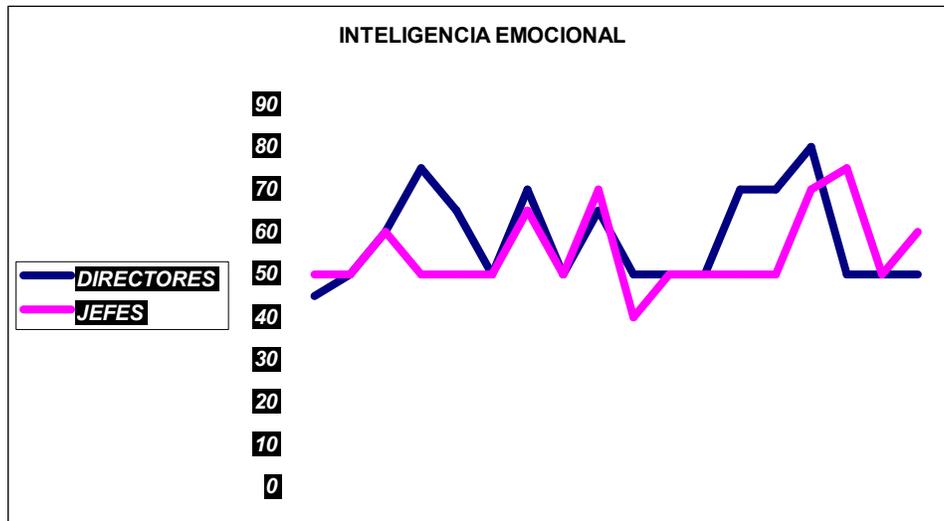


**INTELIGENCIA EMOCIONAL**

DIRECTORES	JEFES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
45	50	2250	2025	2500	
50	50	2500	2500	2500	
60	60	3600	3600	3600	
75	50	3750	5625	2500	
65	50	3250	4225	2500	
50	50	2500	2500	2500	
70	65	4550	4900	4225	
50	50	2500	2500	2500	
65	70	4550	4225	4900	
50	40	2000	2500	1600	
50	50	2500	2500	2500	
50	50	2500	2500	2500	
70	50	3500	4900	2500	
70	50	3500	4900	2500	
80	70	5600	6400	4900	
50	75	3750	2500	5625	
50	50	2500	2500	2500	
50	60	3000	2500	3600	
1050	990	58300	63300	55950	

m= 0.94                      **Yc = 0.94X - 0.08**  
 b= -0.08

Se<sup>2</sup>                      61.29                      **R<sup>2</sup> 0.99897056**  
 Sy<sup>2</sup>                      59540.63

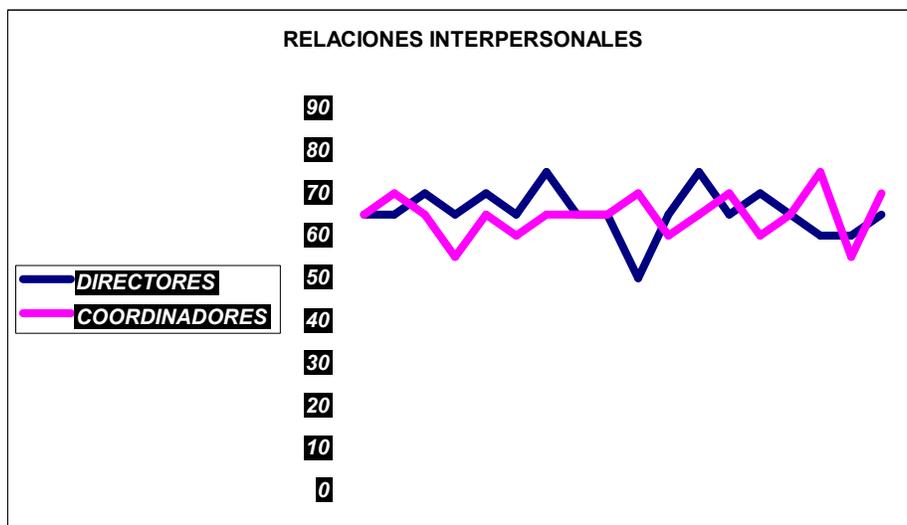


**RELACIONES INTERPERSONALES**

DIRECTORES	COORDINADORES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
65	65	4225	4225	4225
65	70	4550	4225	4900
70	65	4550	4900	4225
65	55	3575	4225	3025
70	65	4550	4900	4225
65	60	3900	4225	3600
75	65	4875	5625	4225
65	65	4225	4225	4225
65	65	4225	4225	4225
50	70	3500	2500	4900
65	60	3900	4225	3600
75	65	4875	5625	4225
65	70	4550	4225	4900
70	60	4200	4900	3600
65	65	4225	4225	4225
60	75	4500	3600	5625
60	55	3300	3600	3025
65	70	4550	4225	4900
1180	1165	76275	77900	75875

m= 0.99  $Y_c = 0.99X - 0.03$   
 b= -0.03

Se<sup>2</sup> 35.60  $R^2$  0.99955853  
 Sy<sup>2</sup> 80646.79

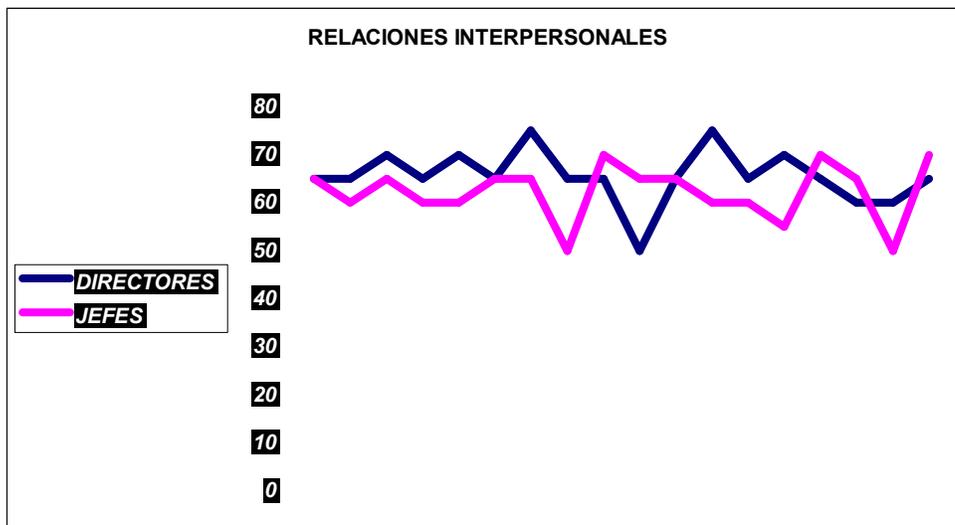


**RELACIONES INTERPERSONALES**

DIRECTORES	JEFES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
65	65	4225	4225	4225	4225
65	60	3900	4225	3600	3600
70	65	4550	4900	4225	4225
65	60	3900	4225	3600	3600
70	60	4200	4900	3600	3600
65	65	4225	4225	4225	4225
75	65	4875	5625	4225	4225
65	50	3250	4225	2500	2500
65	70	4550	4225	4900	4900
50	65	3250	2500	4225	4225
65	65	4225	4225	4225	4225
75	60	4500	5625	3600	3600
65	60	3900	4225	3600	3600
70	55	3850	4900	3025	3025
65	70	4550	4225	4900	4900
60	65	3900	3600	4225	4225
60	50	3000	3600	2500	2500
65	70	4550	4225	4900	4900
1180	1120	73400	77900	70300	70300

m= 0.95                       $Y_c = 0.95X - 0.03$   
 b= -0.03

Se<sup>2</sup>                      39.51                      R<sup>2</sup> 0.99947127  
 Sy<sup>2</sup>                      74731.94



**REACCIÓN AL CAMBIO**

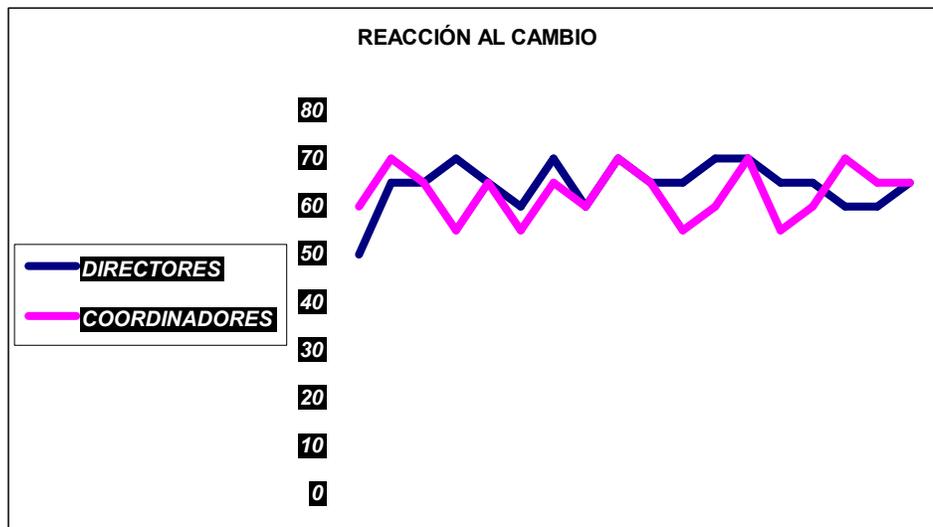
DIRECTORES	COORDINADORES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
50	60	3000	2500	3600	
65	70	4550	4225	4900	
65	65	4225	4225	4225	
70	55	3850	4900	3025	
65	65	4225	4225	4225	
60	55	3300	3600	3025	
70	65	4550	4900	4225	
60	60	3600	3600	3600	
70	70	4900	4900	4900	
65	65	4225	4225	4225	
65	55	3575	4225	3025	
70	60	4200	4900	3600	
70	70	4900	4900	4900	
65	55	3575	4225	3025	
65	60	3900	4225	3600	
60	70	4200	3600	4900	
60	65	3900	3600	4225	
65	65	4225	4225	4225	
1160	1130	72900	75200	71450	

$$m = 0.97 \qquad Y_c = 0.97X - 0.02$$

$$b = -0.02$$

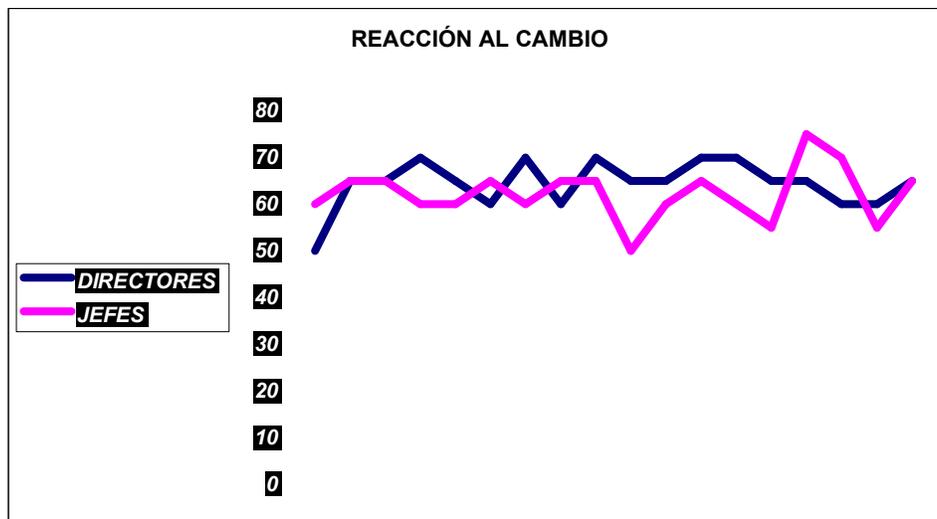
$$Se^2 = 27.21 \qquad R^2 = 0.99964176$$

$$Sy^2 = 75947.57$$



**REACCIÓN AL CAMBIO**

DIRECTORES	JEFES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
50	60	3000	2500	3600	
65	65	4225	4225	4225	
65	65	4225	4225	4225	
70	60	4200	4900	3600	
65	60	3900	4225	3600	
60	65	3900	3600	4225	
70	60	4200	4900	3600	
60	65	3900	3600	4225	
70	65	4550	4900	4225	
65	50	3250	4225	2500	
65	60	3900	4225	3600	
70	65	4550	4900	4225	
70	60	4200	4900	3600	
65	55	3575	4225	3025	
65	75	4875	4225	5625	
60	70	4200	3600	4900	
60	55	3300	3600	3025	
65	65	4225	4225	4225	
1160	1120	72175	75200	70250	
m=	0.97	<b>Yc = 0.97X - 0.02</b>			
b=	-0.02				
Se <sup>2</sup>	35.24	<b>R<sup>2</sup> 0.99952813</b>			
Sy <sup>2</sup>	74675.69				

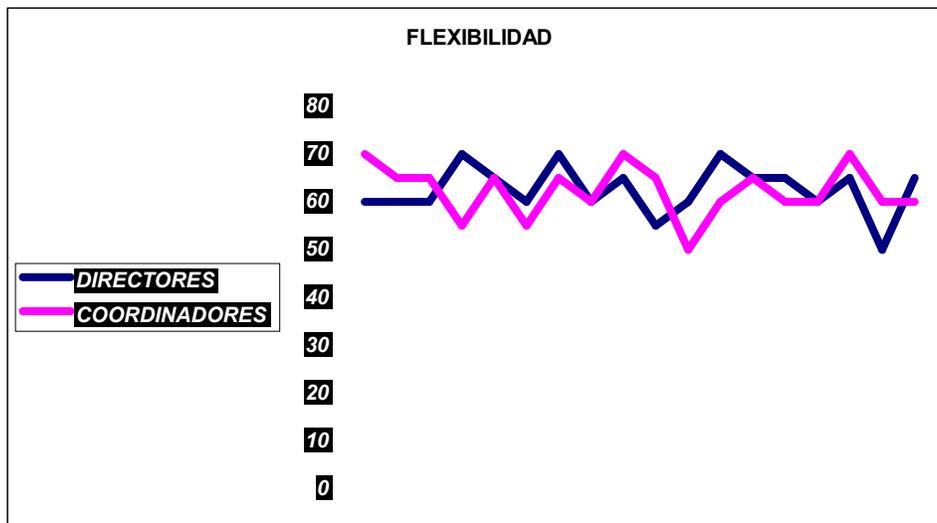


**FLEXIBILIDAD**

DIRECTORES	COORDINADORES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
60	70	4200	3600	4900	
60	65	3900	3600	4225	
60	65	3900	3600	4225	
70	55	3850	4900	3025	
65	65	4225	4225	4225	
60	55	3300	3600	3025	
70	65	4550	4900	4225	
60	60	3600	3600	3600	
65	70	4550	4225	4900	
55	65	3575	3025	4225	
60	50	3000	3600	2500	
70	60	4200	4900	3600	
65	65	4225	4225	4225	
65	60	3900	4225	3600	
60	60	3600	3600	3600	
65	70	4550	4225	4900	
50	60	3000	2500	3600	
65	60	3900	4225	3600	
<b>1125</b>	<b>1120</b>	<b>70025</b>	<b>70775</b>	<b>70200</b>	

m= 1.00                              **Yc = 1.00X - 0.02**  
b= -0.02

Se<sup>2</sup>                              30.39                              **R<sup>2</sup> 0.99959276**  
Sy<sup>2</sup>                              74619.44

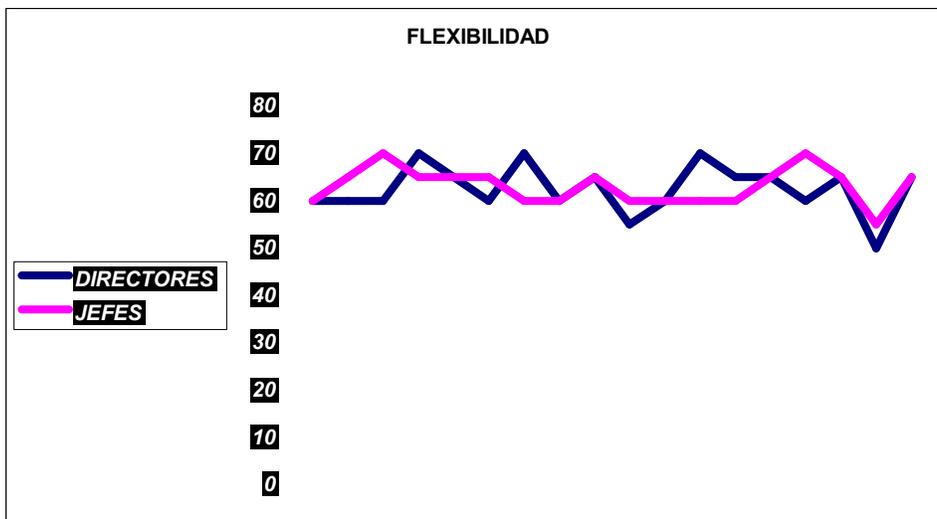


**FLEXIBILIDAD**

DIRECTORES	JEFES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
60	60	3600	3600	3600	3600
60	65	3900	3600	4225	4225
60	70	4200	3600	4900	4900
70	65	4550	4900	4225	4225
65	65	4225	4225	4225	4225
60	65	3900	3600	4225	4225
70	60	4200	4900	3600	3600
60	60	3600	3600	3600	3600
65	65	4225	4225	4225	4225
55	60	3300	3025	3600	3600
60	60	3600	3600	3600	3600
70	60	4200	4900	3600	3600
65	60	3900	4225	3600	3600
65	65	4225	4225	4225	4225
60	70	4200	3600	4900	4900
65	65	4225	4225	4225	4225
50	55	2750	2500	3025	3025
65	65	4225	4225	4225	4225
1125	1135	71025	70775	71825	

m= 1.01                      Yc = 1.01X - 0.02  
 b= -0.02

Se<sup>2</sup> 10.54                      R<sup>2</sup> 0.99986192  
 Sy<sup>2</sup> 76330.12

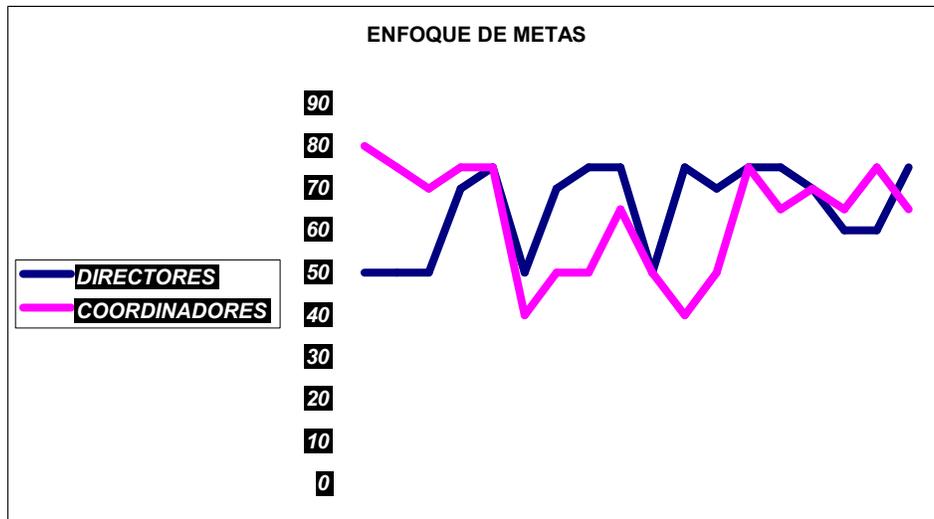


**ENFOQUE DE METAS**

DIRECTORES	COORDINADORES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
50	80		4000	2500	6400
50	75		3750	2500	5625
50	70		3500	2500	4900
70	75		5250	4900	5625
75	75		5625	5625	5625
50	40		2000	2500	1600
70	50		3500	4900	2500
75	50		3750	5625	2500
75	65		4875	5625	4225
50	50		2500	2500	2500
75	40		3000	5625	1600
70	50		3500	4900	2500
75	75		5625	5625	5625
75	65		4875	5625	4225
70	70		4900	4900	4900
60	65		3900	3600	4225
60	75		4500	3600	5625
75	65		4875	5625	4225
1175	1135		73925	78675	74425

m= 0.97                                    **Yc = 0.97X - 0.10**  
b= -0.10

Se<sup>2</sup>                                    188.55                                    **R<sup>2</sup> 0.99762093**  
Sy<sup>2</sup>                                    79255.12

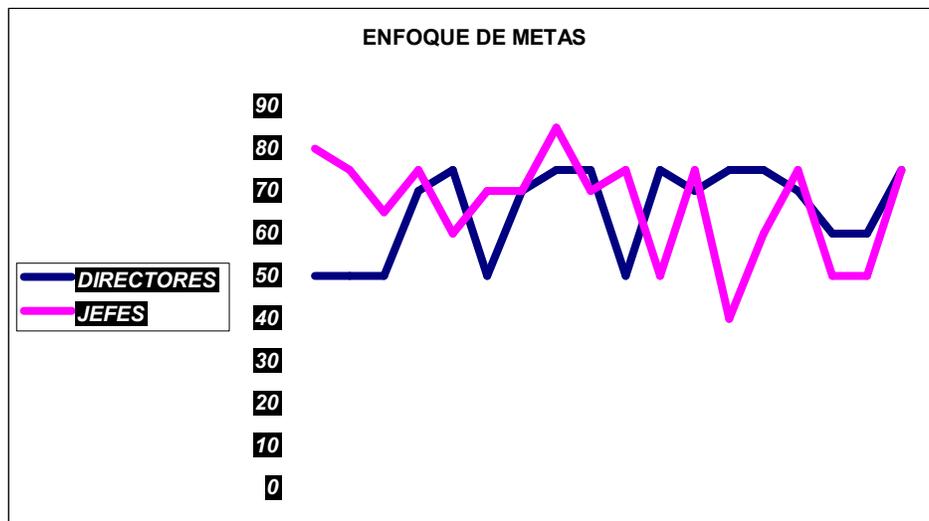


**ENFOQUE DE METAS**

DIRECTORES	JEFES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
50	80	4000	2500	6400	
50	75	3750	2500	5625	
50	65	3250	2500	4225	
70	75	5250	4900	5625	
75	60	4500	5625	3600	
50	70	3500	2500	4900	
70	70	4900	4900	4900	
75	85	6375	5625	7225	
75	70	5250	5625	4900	
50	75	3750	2500	5625	
75	50	3750	5625	2500	
70	75	5250	4900	5625	
75	40	3000	5625	1600	
75	60	4500	5625	3600	
70	75	5250	4900	5625	
60	50	3000	3600	2500	
60	50	3000	3600	2500	
75	75	5625	5625	5625	
1175	1200	77900	78675	82600	

m= 1.02      **Yc = 1.02X - 0.12**  
 b= -0.12

Se<sup>2</sup>      190.21      **R<sup>2</sup> 0.99783667**  
 Sy<sup>2</sup>      87925.00



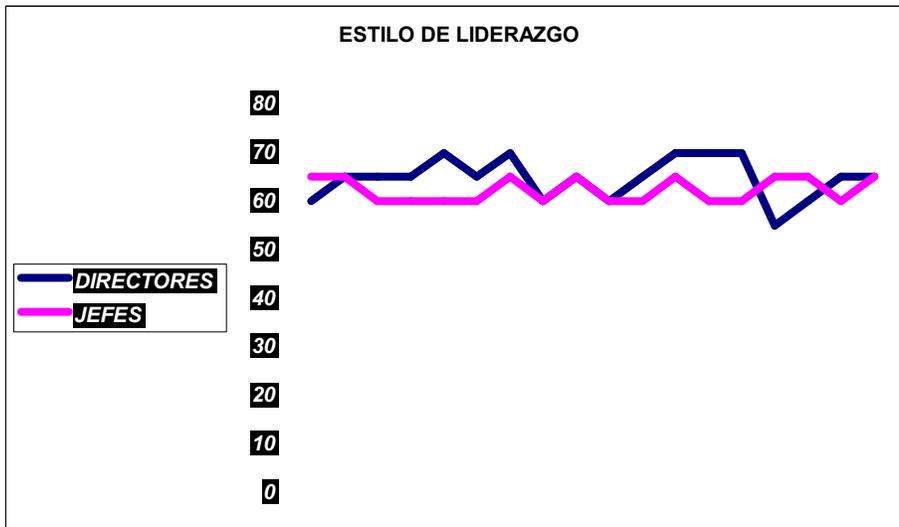


**ESTILO DE LIDERAZGO**

DIRECTORES	JEFES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
60	65	3900	3600	4225	
65	65	4225	4225	4225	
65	60	3900	4225	3600	
65	60	3900	4225	3600	
70	60	4200	4900	3600	
65	60	3900	4225	3600	
70	65	4550	4900	4225	
60	60	3600	3600	3600	
65	65	4225	4225	4225	
60	60	3600	3600	3600	
65	60	3900	4225	3600	
70	65	4550	4900	4225	
70	60	4200	4900	3600	
70	60	4200	4900	3600	
55	65	3575	3025	4225	
60	65	3900	3600	4225	
65	60	3900	4225	3600	
65	65	4225	4225	4225	
1165	1120	72450	75725	69800	

m= 0.96                      **Yc = 0.96X - 0.02**  
 b= -0.02

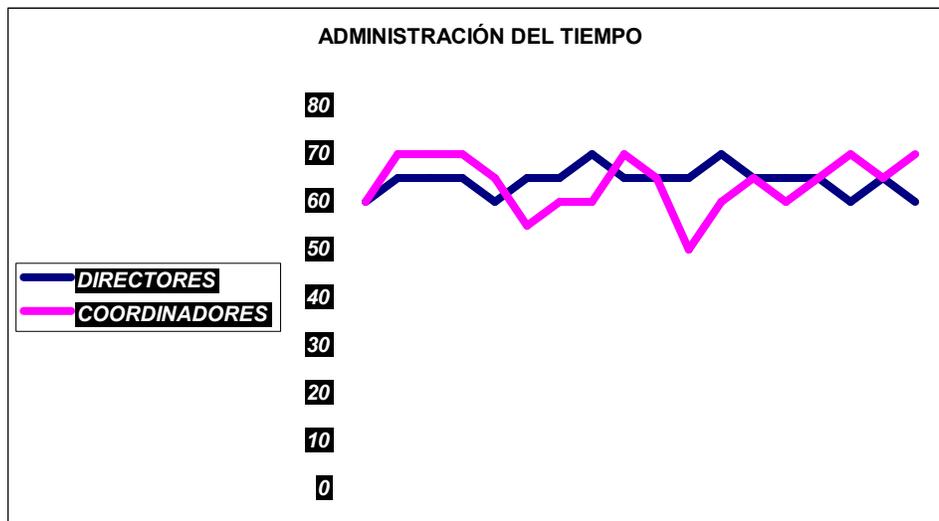
Se<sup>2</sup>                      9.28                      **R<sup>2</sup> 0.99987486**  
 Sy<sup>2</sup>                      74169.44



**ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

DIRECTORES	COORDINADORES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
60	60	3600	3600	3600	3600
65	70	4550	4225	4900	4900
65	70	4550	4225	4900	4900
65	70	4550	4225	4900	4900
60	65	3900	3600	4225	4225
65	55	3575	4225	3025	3025
65	60	3900	4225	3600	3600
70	60	4200	4900	3600	3600
65	70	4550	4225	4900	4900
65	65	4225	4225	4225	4225
65	50	3250	4225	2500	2500
70	60	4200	4900	3600	3600
65	65	4225	4225	4225	4225
65	60	3900	4225	3600	3600
65	65	4225	4225	4225	4225
60	70	4200	3600	4900	4900
65	65	4225	4225	4225	4225
60	70	4200	3600	4900	4900
<b>1160</b>	<b>1150</b>	<b>74025</b>	<b>74900</b>	<b>74050</b>	<b>74050</b>

m=	0.99	<b><math>Y_c = 0.99X - 0.01</math></b>
b=	-0.01	
$Se^2$	41.45	<b><math>R^2 = 0.99947344</math></b>
$Sy^2$	78714.24	

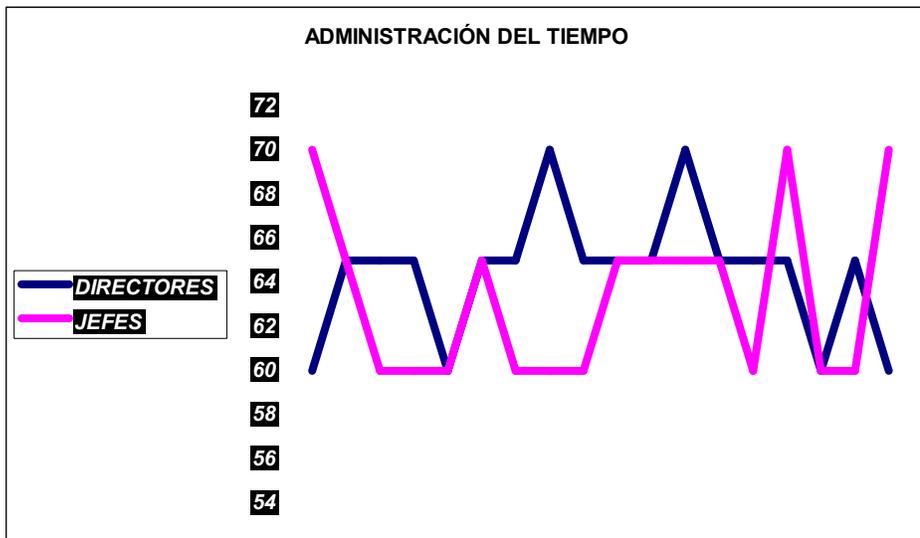


**ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

DIRECTORES	JEFES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
60	70	4200	3600	4900
65	65	4225	4225	4225
65	60	3900	4225	3600
65	60	3900	4225	3600
60	60	3600	3600	3600
65	65	4225	4225	4225
65	60	3900	4225	3600
70	60	4200	4900	3600
65	60	3900	4225	3600
65	65	4225	4225	4225
65	65	4225	4225	4225
70	65	4550	4900	4225
65	65	4225	4225	4225
65	60	3900	4225	3600
65	70	4550	4225	4900
60	60	3600	3600	3600
65	60	3900	4225	3600
60	70	4200	3600	4900
1160	1140	73425	74900	72450

m= 0.98                      **Yc = 0.98X - 0.01**  
 b= -0.01

Se<sup>2</sup>                      18.18                      **R<sup>2</sup> 0.99976382**  
 Sy<sup>2</sup>                      76993.75

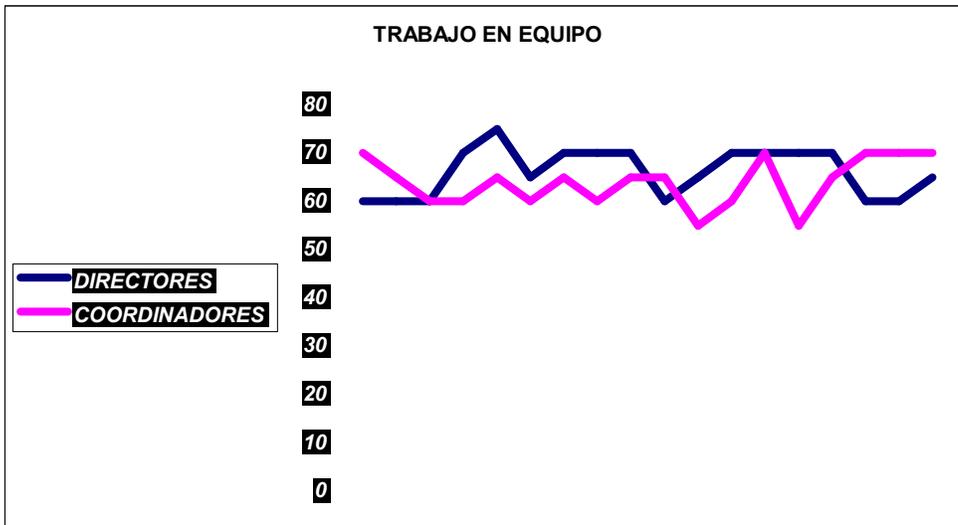


**TRABAJO EN EQUIPO**

DIRECTORES	COORDINADORES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
60	70	4200	3600	4900	
60	65	3900	3600	4225	
60	60	3600	3600	3600	
70	60	4200	4900	3600	
75	65	4875	5625	4225	
65	60	3900	4225	3600	
70	65	4550	4900	4225	
70	60	4200	4900	3600	
70	65	4550	4900	4225	
60	65	3900	3600	4225	
65	55	3575	4225	3025	
70	60	4200	4900	3600	
70	70	4900	4900	4900	
70	55	3850	4900	3025	
70	65	4550	4900	4225	
60	70	4200	3600	4900	
60	70	4200	3600	4900	
65	70	4550	4225	4900	
1190	1150	75900	79100	73900	

m= 0.97    **Yc = 0.97X - 0.03**  
 b= -0.03

Se<sup>2</sup>    34.46    **R<sup>2</sup> 0.99956131**  
 Sy<sup>2</sup>    78545.49

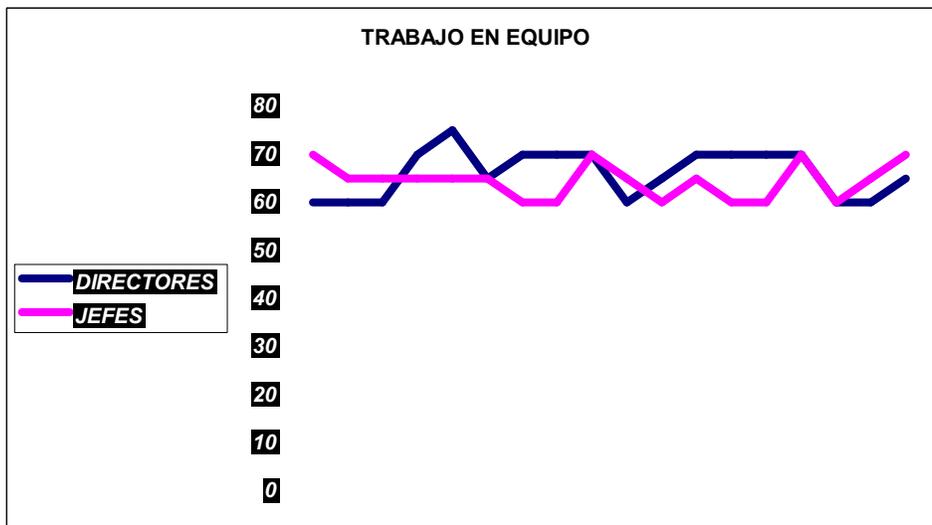


**TRABAJO EN EQUIPO**

DIRECTORES	JEFES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
60	70	4200	3600	4900
60	65	3900	3600	4225
60	65	3900	3600	4225
70	65	4550	4900	4225
75	65	4875	5625	4225
65	65	4225	4225	4225
70	60	4200	4900	3600
70	60	4200	4900	3600
70	70	4900	4900	4900
60	65	3900	3600	4225
65	60	3900	4225	3600
70	65	4550	4900	4225
70	60	4200	4900	3600
70	60	4200	4900	3600
70	70	4900	4900	4900
60	60	3600	3600	3600
60	65	3900	3600	4225
65	70	4550	4225	4900
1190	1160	76650	79100	75000

m= 0.98                      **Yc = 0.98X - 0.02**  
 b= -0.02

Se<sup>2</sup>                      17.65                      **R<sup>2</sup> 0.99977858**  
 Sy<sup>2</sup>                      79702.78

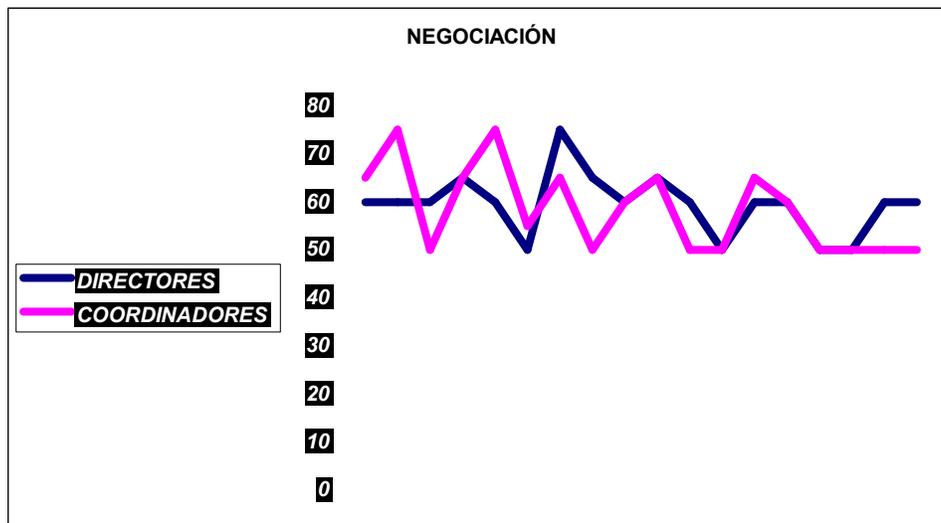


**NEGOCIACIÓN**

DIRECTORES	COORDINADORES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
60	65	3900	3600	4225	
60	75	4500	3600	5625	
60	50	3000	3600	2500	
65	65	4225	4225	4225	
60	75	4500	3600	5625	
50	55	2750	2500	3025	
75	65	4875	5625	4225	
65	50	3250	4225	2500	
60	60	3600	3600	3600	
65	65	4225	4225	4225	
60	50	3000	3600	2500	
50	50	2500	2500	2500	
60	65	3900	3600	4225	
60	60	3600	3600	3600	
50	50	2500	2500	2500	
50	50	2500	2500	2500	
60	50	3000	3600	2500	
60	50	3000	3600	2500	
1070	1050	62825	64300	62600	

m= 0.98                      **Yc = 0.98X - 0.02**  
 b= -0.02

Se<sup>2</sup>                      59.32                      R<sup>2</sup>    **0.9991092**  
 Sy<sup>2</sup>                      66596.88

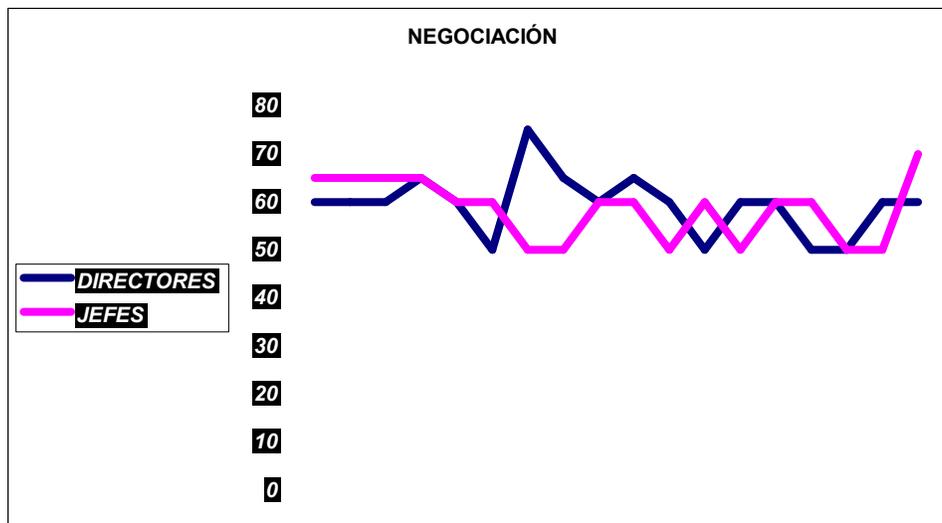


**NEGOCIACIÓN**

DIRECTORES	JEFES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
60	65	3900	3600	4225
60	65	3900	3600	4225
60	65	3900	3600	4225
65	65	4225	4225	4225
60	60	3600	3600	3600
50	60	3000	2500	3600
75	50	3750	5625	2500
65	50	3250	4225	2500
60	60	3600	3600	3600
65	60	3900	4225	3600
60	50	3000	3600	2500
50	60	3000	2500	3600
60	50	3000	3600	2500
60	60	3600	3600	3600
50	60	3000	2500	3600
50	50	2500	2500	2500
60	50	3000	3600	2500
60	70	4200	3600	4900
1070	1050	62325	64300	62000

m= 0.98                      **Yc = 0.98X - 0.04**  
 b= -0.04

Se<sup>2</sup>                      52.50                      **R<sup>2</sup> 0.99920358**  
 Sy<sup>2</sup>                      65921.88

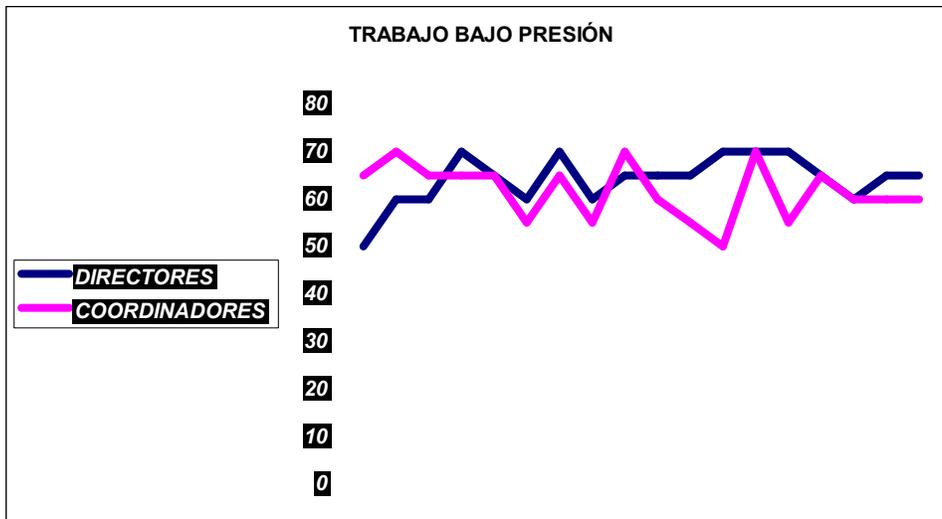


**TRABAJO BAJO PRESIÓN**

DIRECTORES	COORDINADORES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
50	65	3250	2500	4225	
60	70	4200	3600	4900	
60	65	3900	3600	4225	
70	65	4550	4900	4225	
65	65	4225	4225	4225	
60	55	3300	3600	3025	
70	65	4550	4900	4225	
60	55	3300	3600	3025	
65	70	4550	4225	4900	
65	60	3900	4225	3600	
65	55	3575	4225	3025	
70	50	3500	4900	2500	
70	70	4900	4900	4900	
70	55	3850	4900	3025	
65	65	4225	4225	4225	
60	60	3600	3600	3600	
65	60	3900	4225	3600	
65	60	3900	4225	3600	
1155	1110	71175	74575	69050	

m= 0.96  $Y_c = 0.96X - 0.03$   
b= -0.03

$Se^2$  40.50  $R^2$  0.99944819  
 $Sy^2$  73403.13

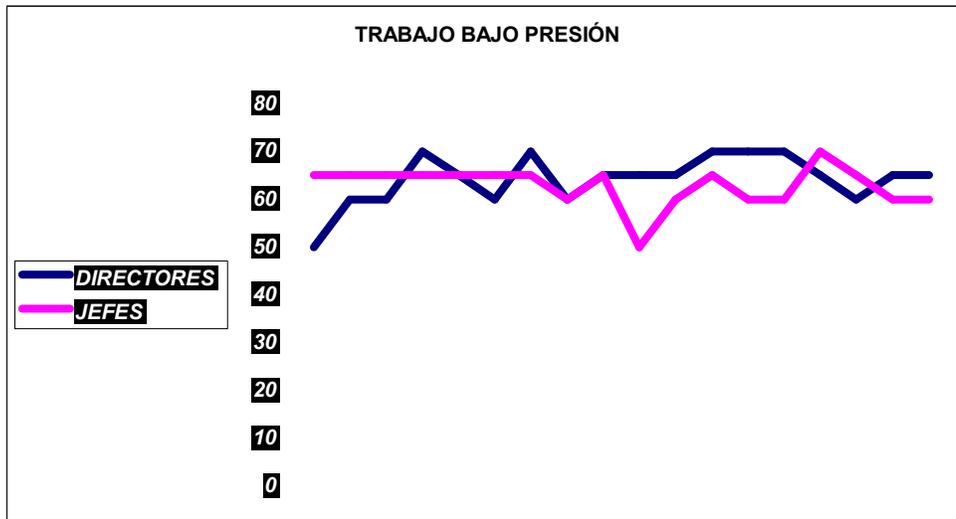


**TRABAJO BAJO PRESIÓN**

DIRECTORES	JEFES	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
50	65	3250	2500	4225	
60	65	3900	3600	4225	
60	65	3900	3600	4225	
70	65	4550	4900	4225	
65	65	4225	4225	4225	
60	65	3900	3600	4225	
70	65	4550	4900	4225	
60	60	3600	3600	3600	
65	65	4225	4225	4225	
65	50	3250	4225	2500	
65	60	3900	4225	3600	
70	65	4550	4900	4225	
70	60	4200	4900	3600	
70	60	4200	4900	3600	
65	70	4550	4225	4900	
60	65	3900	3600	4225	
65	60	3900	4225	3600	
65	60	3900	4225	3600	
1155	1130	72450	74575	71250	

m= 0.98                      **Yc = 0.98X - 0.03**  
 b= -0.03

Se<sup>2</sup>                      23.01                      **R<sup>2</sup> 0.99969609**  
 Sy<sup>2</sup>                      75722.57



**ANEXO No. 15**

**Relación de Expertos: Consultores de Empresas, Empresarios, Directivos y Catedráticos, relacionados con el Comportamiento Organizacional (Habilidades Directivas).**

<b>Nombre de la Persona:</b>	<b>Categoría Profesional:</b>
1.- Sergio Hernández y Rodríguez.	Consultor y Catedrático
2.- Alexandro Arochi	Consultor y Catedrático
3.- Francisco Vite Estrada.	Consultor y Catedrático
4.- Yolanda Gracida Sánchez.	Consultor y Catedrática
5.- Martha Elsa Ortiz López.	Empresaria y Catedrática
6.- Ramón Montes Barreto	Directivo y Catedrático
7.- Lucía Rincón Gutiérrez	Directiva y Catedrática
8.- Gustavo Velázquez Mastretta	Consultor y Catedrático
9.- Arturo García Aparicio	Empresario y Catedrático
10.- José Alfredo Jiménez Douglas	Directivo y Catedrático
11.- Alberto Corona Villasana	Directivo y Empresario
12.- Ricardo Rivera Rosas	Directivo y Catedrático
13.- Juan Jesús Aceves Tarelo	Directivo y Catedrático
14.- Eduardo Zelayaran Carriles	Directivo y Catedrático
15.- Luis Villarreal Osorno	Directivo y Catedrático

ANEXO No. 16

REPORTE DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS RESULTADOS  
(EVALUACIÓN DE POTENCIAL DIRECTIVO)

Instrumentos Utilizados:

1.- Manejo del Conflicto de Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann

El *Instrumento Thomas Kilmann de Modos de Conflicto* (TKI) evalúa la conducta del individuo en situaciones de conflicto, es decir, situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles.

En las situaciones de conflicto, podemos describir la conducta de la persona según dos dimensiones básicas:

- (1) Asertividad, la medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses y
- (2) Cooperación, la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Estas dos dimensiones de la conducta se pueden utilizar para definir los cinco métodos de resolución de conflictos.

**COMPETENCIA:** *hay determinación pero no cooperación:* el individuo procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los del otro. Éste es un modo orientado hacia el poder, en el que para imponer la posición propia se emplea cualquier medio que parezca apropiado, ya sea la capacidad para discutir, la jerarquía o sanciones económicas. Competir puede significar defender los derechos propios, sostener una posición que se cree correcta, o simplemente tratar de ganar.

**CESIÓN:** a la inversa que en la competencia, *no hay determinación, pero sí cooperación.* Al ceder, un individuo deja del lado sus propios intereses para satisfacer los de otra persona. En este modo hay un elemento de auto sacrificio. La cesión puede tomar la forma de generosidad o altruismo, obedecer las órdenes de otro cuando se preferiría no hacerlo, o someterse al punto de vista ajeno.

**EVASIÓN:** *no se ejerce ni la determinación ni la cooperación.* El individuo no persigue en principio ni sus intereses ni los del otro. No resuelven el conflicto. La evasión puede asumir la forma de soslayar diplomáticamente un tema o postergarlo, o simplemente evitar una situación amenazadora.

**COLABORACIÓN:** *requiere determinación y cooperación*; es el opuesto de la evasión. Colaborar implica el intento de trabajar con el otro para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos. Supone analizar un tema para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que responda a los requerimientos de ambos.

La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer el punto de vista del otro, resolver una situación que de otro modo los haría competir por un recurso, o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

**COMPROMISO:** *es intermedio en determinación y cooperación*. El objetivo es encontrar una solución expeditiva y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Cae en un terreno intermedio entre la competencia y la cesión. Quien busca un compromiso otorga más que quien compite pero menos que el que cede. Paralelamente, buscar un compromiso implica encarar un tema más directamente que si se lo elude, pero no analizarlo tan profundamente como lo requiere la colaboración. Esta conducta puede significar “partir la diferencia”, intercambiar concesiones, o intentar una rápida solución intermedia.

## **A. COMPETENCIA**

**USOS:**

1. Cuando la acción rápida y decidida es vital. Por ejemplo, en emergencias.
2. En temas importantes en los que es necesario instrumentar un curso de acción impopular. Por ejemplo: reducción de costos, aplicación de reglamentos impopulares, mantenimiento de la disciplina.
3. En temas esenciales para los intereses de la institución en los que se sabe que se está en la posición correcta.
4. Para protegerse de personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.

Si su resultado fue alto:

1. ¿Está rodeado de incondicionales?

(Si es así, quizá se debe a que han aprendido que no es conveniente disentir con usted, o han renunciado a hacerlo cambiar de opinión. Esto limita la información que llega hasta usted).

2. ¿Sus subordinados temen admitir ignorancia o incertidumbre frente a usted?

(En ambientes competitivos se hace necesario luchar para lograr influencia y respeto, lo que implica actuar con mayor confianza y seguridad de las que se

tiene. El resultado final es que las personas piden menos información y están menos dispuestas a escuchar la opinión ajena, y, por lo tanto, son menos capaces de aprender).

Si su resultado fue bajo:

1. ¿Se siente frecuentemente impotente frente a determinadas situaciones?

(Puede deberse a que no es consciente del poder que tiene, no está habituado a utilizarlo, o le resulta incómoda la idea de hacerlo. Esto puede reducir su eficacia al restringir su influencia).

2. ¿Tiene problemas para adoptar una posición firme, aún cuando percibe que es necesaria?

(Algunas veces la preocupación por los sentimientos ajenos o la aprensión sobre el uso del poder nos hacen vacilar, lo que puede significar postergar una decisión y así aumentar el sufrimiento o resentimiento de los otros).

## **B. COLABORACIÓN**

USOS:

1. Para encontrar una solución armonizadora cuando los intereses de ambas partes son demasiado importantes para ser negociados.
2. Cuando el objetivo es aprender. Por ejemplo, para verificar opiniones previas, o comprender el punto de vista de otros.
3. Para combinar los puntos de vista de personas con distintas perspectivas sobre un problema.
4. Para lograr que los otros se comprometan con el curso de acción decidido, gracias a que éste tiene en cuenta sus objetivos por ser el resultado de un proceso de consenso.
5. Para solucionar resentimientos que han estado interfiriendo en una relación interpersonal.

Si su resultado fue alto:

1. ¿Gasta tiempo en discutir en profundidad temas que no parecen justificarlo?

(La colaboración insume tiempo y energía, quizás los recursos más escasos de una organización. Los problemas triviales no requieren soluciones óptimas, y no

todas las diferencias personales deben ser necesariamente resueltas. La sobre utilización de la colaboración y las decisiones por consenso representa a veces un deseo de minimizar el riesgo al hacer difusa la responsabilidad por una decisión o postergar la acción).

2. ¿Su conducta de colaboración no recibe como respuesta una actitud en igual sentido por parte de los otros?

(La naturaleza exploratoria y tentativa de algunas conductas de colaboración puede facilitar que otros desdeñen su disposición al diálogo o se aprovechen de su confianza. Es posible que usted no esté advirtiendo indicios sobre la existencia de posturas defensivas, resentimientos, impaciencia, competitividad, o intereses contradictorios).

Si su resultado fue bajo:

1. ¿Le resulta difícil considerar a las diferencias como oportunidades para lograr beneficios mutuos, para aprender o resolver problemas?

(Aunque hay aspectos de los conflictos frecuentemente amenazadores o improductivos, el pesimismo indiscriminado puede llevarlo a no ver las oportunidades para la colaboración y así privarlo de sus beneficios y satisfacciones).

2. ¿Sus subordinados demuestran falta de compromiso con sus decisiones o políticas? (Quizás sus objetivos no se ven reflejados en ellas).

## **C. COMPROMISO**

USOS:

1. Cuando los objetivos son moderadamente importantes, pero no justifican el esfuerzo o la potencial controversia inherentes a modos con mayor componente de determinación.

2. Cuando los componentes con igual poder están firmemente empeñados en el logro de objetivos mutuamente excluyentes, como en el caso de negociaciones obrero-patronales.

3. Para obtener acuerdos temporales en temas complejos.

4. Para llegar a soluciones expeditivas cuando el tiempo apremia.

5. Como modo de reserva, cuando ni la colaboración ni la competencia arrojan resultados exitosos.

Si su resultado fue alto:

1. ¿Se concentra tanto en los detalles y tácticas del compromiso que a veces pierde de vista los grandes temas, tales como principios, valores, objetivos a largo plazo, intereses de la institución?
2. ¿El énfasis en la negociación ha creado un negativo clima donde las transacciones se han convertido en una especie de deporte?

(Un ambiente de este tipo podría socavar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos de las posiciones discutidas).

Si su resultado fue bajo:

1. En situaciones de negociación, ¿se encuentra demasiado susceptible o incómodo para ser eficaz?
2. ¿Le resulta difícil hacer concesiones?

(Sin esta válvula de seguridad puede tener problemas para encontrar una salida airosa para discusiones mutuamente destructivas, luchas por poder, etc.).

## **D. EVASIÓN**

USOS:

1. Cuando un problema es trivial, de importancia transitoria o cuando urgen temas más importantes.
2. Cuando no se perciben oportunidades para lograr los objetivos propios. Cuando los perjuicios potenciales de afrontar un conflicto sobrepasan los beneficios de su resolución.
3. Para permitir que las personas se calmen, reducir la tensión a un nivel productivo y recobrar la perspectiva y el equilibrio.
4. Cuando el reunir información supera en importancia a las ventajas de una decisión inmediata.
5. Cuando otros pueden resolver el conflicto más eficazmente.
6. Cuando el problema parece tangencial o sintomático de un problema más profundo.

Si su resultado fue alto:

1. ¿La coordinación de su organización se ve perjudicada a causa de que otras personas tienen dificultades para conocer sus opiniones?

2. ¿Tiene a menudo la sensación de que las personas “caminan en puntillas” o actúan con un exceso de cautela? (A veces se utiliza una cantidad desproporcionada de energía en evitar los conflictos, lo que indica que es necesario enfrentarlos y resolverlos).

3. ¿Se toman decisiones sobre temas importantes por defecto?

Si su resultado fue bajo:

¿Le ocurre frecuentemente que lastima los sentimientos de otras personas, o despierta hostilidades?

(Puede necesitar ejercer mayor discreción al afrontar un conflicto, o utilizar más tacto, presentando los problemas en formas no agresivas. El tacto es en parte el arte de evitar los aspectos potencialmente controvertidos de un problema).

¿Se siente a menudo acosado o sobrepasado por una multitud de problemas?

(Quizás debe dedicar más tiempo a establecer prioridades: decidir qué temas son menos importantes y tal vez delegar su resolución en otras personas).

## **E. CESIÓN**

**USOS:**

1. Cuando se percibe que se está en una posición equivocada; para permitir que una postura mejor sea escuchada, aprender de otros, o demostrar que se es razonable.

2. Cuando un tema es mucho más importante para el otro que para uno mismo; para satisfacer las necesidades de otros, o como gesto de buena voluntad para mantener una relación de cooperación.

3. A fin de “acumular puntos” socialmente para futuras ocasiones cuando se discutan otros problemas de mayor importancia para uno.

4. Cuando persistir en una conducta de competencia sólo perjudicaría la posición que se defiende; cuando se está superado y perdiendo.

5. Cuando preservar la armonía y evitar controversias es especialmente importante.

6. Para ayudar al desarrollo gerencial de subordinados, permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

**Si su resultado fue alto:**

**¿Siente que sus ideas y objetivos no obtienen la atención que merecen?**

**(Ceder demasiado ante los objetivos de otros puede restarle influencia, respeto y reconocimiento. También priva a la institución de sus contribuciones potenciales).**

**¿Existe un relajamiento de la disciplina?**

**(Aunque la disciplina como fin en sí misma tiene escaso valor, hay a menudo reglas, procedimientos y tareas cuyo cumplimiento es crucial para usted y la institución).**

**Si su resultado fue bajo:**

**1. ¿Le resulta difícil lograr la buena voluntad de otros?**

**(La cesión en temas menores pero significativos para otros es un gesto de buena voluntad).**

**2. ¿Los otros lo consideran una persona poco razonable?**

**3. ¿Tiene dificultades para reconocer cuando está equivocado?**

**4. ¿Reconoce las excepciones legítimas a las reglas?**

**5. ¿Sabe cuándo darse por vencido?**

## **2.- Big Five Factors Locator de Paul T. Costa y Robert McCrae**

**El modelo de cinco factores de la personalidad se centra en los comportamientos que expresan al mismo tiempo al tratar con personas, las circunstancias cambiantes y su entorno. Las otras dos dimensiones del comportamiento se relacionan con el trabajo y situaciones de depresión. Los cinco grandes pruebas de personalidad medir la intensidad de su comportamiento en estas cinco áreas.**

**Las descripciones de estos factores ayudan a comprender por qué diferentes tipos de carreras se relacionan con diferentes grados de su comportamiento.**

**¿Por qué la selección de ciertas opciones de lápiz en papel de prueba usted puede calificar para ciertos puestos de trabajo y para descalificar a los demás.**

**El modelo de los cinco factores surge como un paradigma que ofrece un marco de referencia para la interpretación de otros sistemas de personalidad. Históricamente cualquier modelo ideado ha sido desarrollado con el fin de entender la variabilidad de la conducta humana desde diferentes perspectivas.**

Actualmente está consolidado como un paradigma de cinco dimensiones básicas de la personalidad: Estabilidad emocional, extroversión, apertura, adaptabilidad y enfoque de metas, que son estables, universales y ancladas biológicamente.

El Five Factors Locator es básicamente una taxonomía de rasgos de la personalidad. Los rasgos se definen como tendencias relativamente estables y abstractas que representan estilos característicos de actuar o reaccionar ante cierta situación, a través de hábitos, actitudes, patrones de interacción interpersonal, motivos e intereses.

### Descripción de los cinco factores:

#### **ESTABILIDAD EMOCIONAL (N):**

Es la dimensión que contrasta el ajuste o estabilidad emocional con el desajuste o inestabilidad. Siempre tiende a experimentar afectos negativos como ansiedad, miedo, vergüenza, rabia, etc.; aunque esta característica no trata sólo de emociones negativas que interfieren con la adaptación, de este modo las personas con alto (N) suelen tener ideas irracionales y dificultades para enfrentar situaciones de estrés, y las personas con bajo (N) son calmadas, y no pierden fácilmente el control en situaciones de estrés.

#### **EXTROVERSIÓN (E):**

Representa uno de los polos de la introversión-extraversión concebidos por Jung. Esta dimensión incluye la sociabilidad aunque ésta es sólo un componente de esta dimensión. Los extrovertidos son asertivos, activos y conservadores; gustan de la estimulación siendo energéticos y optimistas.

El polo introvertido no es lo opuesto de la extroversión, sino que se concibe como la ausencia de extroversión. Los introvertidos suelen ser reservados pero no huraños, calmados más que indolentes, prefieren estar solos pero no por ansiedad social y no son ni infelices ni pesimistas.

#### **APERTURA (O):**

Sus elementos constituyentes son la imaginación activa, la sensibilidad estética, la atención a las vivencias internas, gusto por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio.

El individuo abierto es original e imaginativo, curiosos por el medio externo e interno, con vidas experiencialmente más ricas e interesados por ideas nuevas y valores no convencionales. En su polo opuesto el individuo tiende a ser convencional en su conducta y apariencia, prefieren lo familiar a lo novedoso y son social y políticamente conservadores.

### **ADAPTABILIDAD (A):**

Refleja tendencias interpersonales. En su polo positivo, el individuo es altruista, considerado, confiado y solidario. En su polo opuesto el individuo es egocéntrico, escéptico y competitivo. Otra definición de esta dimensión, denominada por sus autores como *Complacencia amistosa versus No complacencia hostil*, su polo positivo refiere a la docilidad más la capacidad de establecer relaciones interpersonales amistosas; y su polo negativo, al establecer relaciones hostiles.

Pese a que social y psicológicamente se ve más saludable el polo positivo, esto no es necesariamente así ya que la "no adaptabilidad" en sus componentes de escepticismo y pensamiento crítico, es necesaria para el desarrollo de muchos ámbitos del quehacer humano, como por ejemplo en la ciencia.

### **ENFOQUE DE METAS (C):**

Esta dimensión tiene sus bases en el autocontrol, no sólo de impulsos sino que también en la planificación, organización y ejecución de tareas. Por esta razón a este factor también se le ha denominado como "esfuerzo de logro", ya que implica una planificación cuidadosa y persistencia en sus metas. C está asociado además con la responsabilidad, confiabilidad, puntualidad y escrupulosidad. El concienzudo es voluntarioso y determinado, de propósitos claros. El polo opuesto es más laxo, informal y descuidado en sus principios morales.

El instrumento presenta adecuados niveles de confiabilidad, y posee también estudios que avalan su utilidad práctica y cimientos teóricos. Plantea que las cinco dimensiones son universales, al ser independientes del contexto cultural y estar presentes en la mayoría de las teorías clásicas de la personalidad.

### **3.- Lifo de Stuart Atkins y Allan Katcher**

Es un instrumento de evaluación de liderazgo organizacional y estilo gerencial que acentúa el valor de aprender a trabajar con las diferencias individuales, de apreciar la contribución que cada estilo puede hacer al equipo de trabajo y de planificar la manera como utilizar estos estilos productivamente para aprovechar al máximo sus cualidades y lograr éxito.

La premisa del instrumento se fundamenta en que el ser humano puede ofrecer una combinación de características, pero habrá siempre varias dominantes.

El cuestionario agrupa la conducta en cuatro estilos gerenciales que son categorías que constituyen una abreviatura conductual con propósitos descriptivos.

Aún cuando una persona puede usar todos los estilos, generalmente se tiende a enfatizar un estilo sobre los demás.

Estas categorías proveen una caracterización abreviada de conductas básicas para describir los estilos gerenciales típicos. En tanto una persona puede ser descrita como enfatizado predominantemente un estilo en particular, en realidad se usa todos los estilos, de acuerdo a las circunstancias.

Los cuatro estilos LIFO son una colección de actitudes, conductas e ideologías que se integran alrededor de un tema central. LIFO suscita un clima ideal para que, una vez descubierto el propio estilo, el evaluado lo modifique o complemente conforme a las exigencias de su medio de trabajo y a las características de colegas, superiores y subordinados.

El cuestionario y el sistema de LIFO ayudan a identificar los modos como la persona puede usar este estilo en su propio beneficio y cómo a veces puede estar utilizándolo en momentos en que el mismo no es apropiado para la satisfacción en la que se encuentra.

Estar ubicado y orientado en LIFO abarca desde sus preferencias básicas al actuar en diversas situaciones hasta sus metas, sus actitudes y sentimientos.

La teoría de LIFO distingue cuatro orientaciones básicas:

- 1.- DAR Y APOYAR (Soporte)
- 2.- TOMAR Y CONTROLAR (Control)
- 3.- MANTENER Y CONSERVAR (Análisis)
- 4.- ADAPTAR Y NEGOCIAR (Adaptabilidad)

Los resultados del test LIFO muestran las preferencias y orientaciones (la más y la menos probable), al ocuparse de situaciones de rutina y frente a estrés.

Una característica esencial es la conexión directa que uno puede hacer entre su función, tarea, situación de trabajo, problemas de trabajo y cooperación con los colegas y los supervisores.

Esto significa que la llave para el cambio y la distribución de tareas en la organización, los procedimientos de trabajo y la toma de decisiones se pueden hacer rápidamente y con eficacia.

Resultados: 20 variables de la personalidad en la escala de 0 a 9 agrupadas en 7 subconjuntos:

1. Grado de energía:

- Necesidad de terminar una tarea.
- Desempeñar una intensa actividad.
- Necesidad de logro.

## **2. Liderazgo:**

- **Actividad de liderazgo.**
- **Requiere controlar a otros.**
- **Facilidad para tomar decisiones.**

## **3. Modo de vida:**

- **Persona siempre activa.**
- **Persona enérgica.**

## **4. Naturaleza social:**

- **Requiere ser reconocido.**
- **Extensión social.**
- **Requiere pertenecer al grupo.**
- **Requiere acercamiento y afecto.**

## **5. Adaptación al trabajo:**

- **Persona teórica.**
- **Interesado en trabajar con detalles.**
- **Persona organizada.**

## **6. Naturaleza emocional:**

- **Necesidad de cambio vs. necesidad de no modificar.**
- **Persona emocionalmente restringida.**
- **Necesidad de estar a la defensiva (agresividad) vs. Pasivo.**

## **7. Subordinación:**

- **Necesidad de estar apoyado por superiores.**
- **Necesidad de reglas y supervisión.**

## **VALIDEZ DE CRITERIO:**

**Validez es el grado en que una situación o instrumento de medida, mide lo que realmente pretende o quiere medir. A la validez en ocasiones se le denomina “exactitud”.**

**La forma de determinar la validez es múltiple:**

**1.- VALIDEZ APARENTE (FACE VALIDITY).** Es el grado en que una situación de medida parece que es válida desde el punto de vista del observado.

Es apariencia de validez. Es importante porque influye en el grado la colaboración de la persona que está siendo observada.

**2.- VALIDEZ DE CRITERIO.** Es una comparación entre nuestra situación de medida y un estándar al que se le llama criterio. Es el que intuitivamente mejor refleja la definición. Es disponer de otra situación de la que conozco su validez. Ejemplo: X (mi criterio) Y (situación estándar) Criterio: Medida válida del concepto. Grado en que X se aproxima a Y, es el grado de validez de X.

Ejemplo:

Es el patrón de comparación de cualquier medida para determinar si es válida. A éste se deberá comparar cualquier medida que se aprecie de ser válida. El instrumento y el estándar pueden ser medidos a la vez, en cuyo caso se llama “validez de criterio concurrente” y cuando el instrumento y el estándar no son medidos a la vez se habla de “validez de criterio predictiva” en este último caso anteriormente ya debemos conocer o tener los datos del estándar y lo que se obtiene es la predicción.

Ejemplo: X se puede medir en un momento 1 Y se puede medir en un momento 2, pero no se puede medir antes que X Validez de Criterio predictiva: X se mide en el momento 1 Y se mide en el momento 2. Validez Concurrente: X e Y se miden en el mismo momento. Ejemplos: Test para medir el coeficiente de inteligencia y el rendimiento académico (criterio).

## **CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS CUANTITATIVA Y CUALITATIVAMENTE:**

Medir las diferencias individuales en habilidades y personalidad es el objetivo de utilizar diferentes instrumentos de Evaluación de Potencial. Por tal motivo se seleccionaron los 3 instrumentos antes especificados, mismos que tienen como características comunes las siguientes:

1) Tiene un enfoque hacia la organización, es decir, centrados en tareas, relaciones interpersonales y efectividad laboral.

2) Sus resultados son confiables, ya que están estandarizados a nuestra cultura de empresa y cuenta con una base de investigación mínima de 8 años, así como una actualización permanente, ya que la conducta humana está en permanente evolución.

3) La interpretación de cada una de las escalas que los integran, están traducidas a comportamiento, factor que permite asociar las conclusiones y calificaciones con las experiencias o vivencias de las personas evaluadas.

Posterior a la aplicación y calificación de cada uno de ellos, se procede a verificar la validez de los resultados, después se realiza el análisis individual y minucioso de las respuestas proporcionadas por cada uno de los evaluados, buscando la consistencia entre los tres instrumentos, es decir, la comparación del evaluado es consigo mismo en función a las competencias / habilidades definidas previamente.

La orientación fundamental al momento de elaborar los reportes de evaluación de potencial y asignar un puntaje a cada competencia /a habilidad está sustentada en la efectividad directiva:

La efectividad directiva es el grado en que un directivo logra los requisitos de “producto” (resultado) en el puesto que desempeña, es tarea de cada directivo ser efectivo en su función.

La efectividad en el desempeño está definida en términos de producto y no de insumo, por lo que el directivo logra, más que por lo que hace.

Cada tarea directiva tiene áreas de efectividad asociadas con la misma. Pueden no estar escritas y ni siquiera ser conocidas, pero están siempre allí. Éstas son las normas que permiten evaluar el desempeño gerencial en la tarea que cada gerente desarrolla.

Por lo tanto, en el análisis de los resultados obtenidos se revisa el grado de efectividad alcanzado en cada subescala, de cada uno de los instrumentos y se asocian entre si para identificar si el nivel de efectividad que actualmente presenta el evaluado es una fortaleza, área de mejora, o bien se encuentra en un nivel promedio de efectividad.

De acuerdo al perfil de Habilidades definido en la presente investigación, se obtiene información de acuerdo a los siguientes instrumentos utilizados:

<b>No.</b>	<b>Perfil de Habilidades</b>	<b>Instrumento que genera información</b>
1	Inteligencia Emocional	Five Factors Locator - Lifo
2	Relaciones Interpersonales	Five Factors Locator - Lifo
3	Reacción al Cambio	Five Factors Locator - Lifo
4	Flexibilidad	Five Factors Locator – Lifo – Manejo del Conflicto
5	Enfoque de Metas	Five Factors Locator- Lifo
6	Estilo de Liderazgo	Five Factors Locator- Lifo
7	Administración del Tiempo	Five Factors Locator- Lifo
8	Trabajo en Equipo	Five Factors Locator – Lifo - Manejo del Conflicto
9	Negociación	Five Factors Locator – Lifo - Manejo del Conflicto
10	Trabajo Bajo Presión	Five Factors Locator - Lifo - Manejo del Conflicto

La escala utilizada para elaborar la gráfica individual de cada directivo evaluado es:

<b>Calificación</b>	<b>Nivel</b>
<b>0-25</b>	<b>Fuera de Perfil</b>
<b>26-50</b>	<b>Requiere Capacitación</b>
<b>51-75</b>	<b>Apegado a Perfil</b>
<b>76-100</b>	<b>Superior al Perfil</b>

La interpretación de los Rangos se obtiene de la escala que se maneja en la metodología de la técnica de Assessment Center (Centros de Evaluación), cuyo enfoque es el análisis detallado del comportamiento en el trabajo.

<b>Calificación</b>	<b>Definición de cada Nivel</b>
<b>0-25</b>	Notablemente por debajo del mínimo requerido, juicio soportado en que el evaluado describe la mayoría de las evidencias en forma negativa para el perfil de habilidades definido y sus puntajes se encuentran en un nivel inferior al promedio de personas que tienen escolaridad, experiencia y características similares. Por debajo del criterio necesario para desempeñar el puesto.
<b>26-50</b>	Por debajo del mínimo requerido, juicio soportado en que el evaluado expone sus comportamientos del perfil de habilidades con más evidencias negativas que positivas. Baja calidad y cantidad de respuestas, así como inconsistencia en sus resultados, es decir, las respuestas ofrecidas en los instrumentos presentan calificaciones extremas.
<b>51-75</b>	Cumple los resultados esperados, juicio soportado en que el evaluado expresa sus comportamientos del perfil de habilidades con evidencias positivas y negativas. Sus respuestas son consistentes y sus calificaciones oscilan entre el promedio y alto desempeño.
<b>76-100</b>	Sustancialmente mayor al desempeño aceptado como normal, juicio soportado en que el evaluado relata la mayoría de las evidencias de comportamiento consideradas como positivas. Cantidad y calidad de respuestas. Sus calificaciones son consistencias y se encuentran por arriba de la media.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Alles Martha. (2004). **Diccionario de Comportamientos (Gestión por Competencias)**. Editorial: Granica.

Alles Martha. (2004) **Diccionario de Preguntas (Gestión por Competencias)**. Editorial: Granica.

Andrade Horacio. (2001). **Cambio o Fuera**. (1ª Edición). Editado por el Instituto de Estudios de Posgrado (INESPO).

Barajas Medina Jorge. (1996). **Curso Introductorio a la Administración**. (3ª Edición). Editorial: Trillas.

Baron Robert A. y Byrne Donn. (1998). **Psicología Social**. Editorial: Prentice Hall.

Bcon LIFO® Interna'l, Inc (2006). **Instrumento Lifo**. Recuperado 16 de enero del 2006 en [www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm](http://www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm).

Bennis Warren. (1999). **Why Leaders Can't lead. The Unconscious Conspiracy Continues**. Editorial: Joseph-Bass Publishers.

Bass Bernard. (1990). **Leadership Handbook. Theory, Research, and Managerial Applications**. Editorial: Bass-Stodgill's.

Block Alberto, Aguilar José Antonio, Gómez Ma. Estela. (1985). **Desarrollo de Capacidades Administrativas**. Editorial: Trillas.

Blaxter Loraine, Hughes Christina, Tigth Malcom. (2001). **¿Cómo se hace una Investigación?**. Biblioteca de la Educación.

Bohan, William F. (2003). **El Poder Oculto de la Productividad**. Editorial: Norma.

Boydell, Tom. (2002). **Autodesarrollo Gerencial**. Editorial: Limusa.

Broadwell Martín M. (1998). **El Nuevo Supervisor**. Editorial: Grijalva.

Brown Arnold. (2003). **¿Cómo dominar el cambio para lograr el éxito personal y organizacional?** Editorial: CECSA.

Cardona Pablo. (2007). **Competencias Directivas**. IESE Business School Universidad de Navarra, Barcelona, España. Recuperado 16 de marzo del 2006 en [www.web.iese.edu/cardona/programaCAD.html](http://www.web.iese.edu/cardona/programaCAD.html).

- Claude Strauss George Jr. (1984). **Historia del Pensamiento Administrativo.** Editorial: Prentice Hall.
- Clúa Martínez Orlando, Clúa de la Torre Orlando y Clúa de la Torre Carlos. (2002). **El Ascenso.** (1ª Edición). Grupo Editorial: Norma.
- Clifton Williams. (1996). **Conducta Organizacional.** Grupo Editorial: Iberoamérica.
- Codina Alex. (2008),  
[www.degerencia.com/articulo/habilidades\\_gerenciales\\_cuales\\_para\\_que\\_imp](http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_cuales_para_que_imp).  
Recuperado el 11 de mayo del 2008.
- Cruz José. (1995). **El Poder de la Excelencia.** Editorial: Diana.
- Covey Stephen R. (1997). **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.** España: Paidós.
- Cruz Ramírez José. (1998). **Autoestima y Gestión de la Calidad.** Editorial: Grupo Editorial: Iberoamérica.
- Cummings Robert. (1991). **La Gerencia Integral.** Editorial: Trillas.
- Chiavenato Idalberto. (1986). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** (3ª Edición), Editorial: Mc Graw Hill.
- Daft Richard L. (2005). **Administración.** (6ª Edición), Editorial: Thomson.
- Darwin Charles. (1998), **Teoría de la Evolución.** España, Editorial: Altaya.
- Davis Keith y Newstrom John W. (1991). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** (8ª Edición), Editorial: Mc Graw Hill.
- Davidson Jeff. (1996), **¡Administre su Tiempo Fácil!** Editorial: Prentice Hall.
- Del Castillo Mancebo J. Manuel. (1992) **El Administrador y su Entorno dentro de la Administración.** Editorial: Limusa.
- De la Cerda Gastélum José y Núñez de la Peña Francisco. (1993). **La Administración en Desarrollo.** Problemas y Avances de la Administración en México, Editorial: Estudios Empresariales.
- Dessler Gary. (1995). **Administración de Personal.** Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Díaz Marroquín Noemí; De la Fuente Alberto. (1999). **Psicología Industrial.** Editorial: Universidad Tecnológica de México, S. C.

**Diccionario Bilingüe de Negocios.** (1998). Editorial: Pax México LID Editorial Empresarial.

Dolan Simon, Schuler Randall S. y Valle Ramón, (1999). **La Gestión de los Recursos Humanos.** Editorial: Mc Graw Hill.

Drucker Peter. (1984), **La Gerencia Efectiva: tareas económicas y decisiones arriesgadas.** México, Editorial: Hermes Sudamericana.

El Porvenir (2006). **Empresas Exitosas.** Recuperado 18 de enero del 2006 en [www.elporvenir.com](http://www.elporvenir.com).

El Universal. (2006). **Empresas Exitosas.** Recuperado 20 de enero del 2006 en [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx).

Eyssautier de la Mora Maurice. (1998). **Metodología de la Investigación.** Editorial: Ecafsa.

Espru Vizcaíno, Rosa María. (1998). **El niño y la creatividad.** México: Editorial: Trillas.

Fielder Fred E., Chemers Martin M. (1995) **Liderazgo y Administración Efectiva.** Editorial: Trillas.

French Wendell L., Bell, Cecil H., Jr. (1996). **Desarrollo Organizacional.** Editorial: Prentice Hall.

Freund John E., Manning Smith Richard. (1995). **Estadística.** (4ª Edición) Editorial: Prentice Hall.

Galindo Cáceres Luis Jesús. (2000). **Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación.** Editorial: Pearson.

García-Pelayo y Gross Ramón. (2004). **Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado.** Editorial: Larousse.

García Pilar (2006). **Competencias Directivas.** IESE Business School Universidad de Navarra, Barcelona, España. Recuperado 16 de marzo del 2006 en [www.iese.edu/research/pdfs/OP-01-4.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-01-4.pdf).

Garza Treviño Juan Gerardo. (1995). **Administración Contemporánea.** Editorial: Alhambra Mexicana.

Gil Ignacio, Ruiz Leonor y Ruiz Jesús. (1997) **La Nueva Dirección de Personas en la Empresa.** Editorial: Mc Graw Hill.

Godin Seth. (1997). **Líderes, S. A.** Editorial: Selector.

Goleman Daniel. (1999). **Inteligencia Emocional**. Editorial: Kairos.

González Martín, Olivares Socorro. (2004). **Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano**. (3ª reimpresión). México. Editorial: CECSA.

Goldsmith Marshall, Lyons Lawrence, Freas Alyssa. (2001). **Coaching, La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo**. Editorial: Prentice Hall.

Gootnick Margaret Mary, Gootnick David. (2000). **Herramientas de Acción para Gerentes Eficaces**. Editorial: CECSA.

Hatch M. J. (1993). **The Dynamics of Organizational Culture in Academy of Management Review**. USA.

Hellriegel Don, Slocum, Jr., John W., Woodman Richard W. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (8ª Edición). México. Editorial: Thomson Editores.

Haire, Ghiselli y Porter). (2002). **Actitudes de los Directivos**. Editorial: Marova.

Hampton David R. (1994). **Administración Contemporánea**. Editorial: Mc Graw Hill.

Hellriegel Don y Slocum John W. (2000). **Administración**. (7ª Edición), Editorial: International Thompson.

Hernández y Rodríguez Sergio. (2002). **Administración. Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia**. Editorial: Mc Graw Hill.

Hernández y Rodríguez Sergio. (1994). **Introducción a la Administración**. Editorial: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. (2003). **Metodología de la Investigación**. (3ª Edición), Editorial: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. (2006). **Metodología de la Investigación**. (4ª Edición) Editorial: Mc Graw Hill.

Hersey Paul; Blanchard Kenneth; Johnson Dewey E. (1994). **Administración del Comportamiento Organizacional**. Editorial: Prentice Hall.

Hollander Edwain P. (1978). **Leadership Dynamics. A practical guide to effective relations ships**, Editorial: The Free Press.

Hodgetts Richard; Altman Steven. (2002). **Comportamiento en las Organizaciones**. Editorial: Prentice Hall.

LIFO; (1998) **Libro de Ejercicios Prácticos**, publicado por ALLAN KATCHER INTERNATIONAL, Inc. USA.

James A. F., Freeman R. Edward, Gilberth Jr. Daniel R. (1998). **Administración**. 6ª Edición, Editorial: Prentice Hall.

Jaap Tom. (1989). **Desarrollo del Liderazgo**, Editorial: Legis Editores.

Jauli Isaac y Reig Enrique. (2000). **Personas que Aprenden en las Organizaciones**. (Prácticas vivenciales para el desarrollo del personal en el trabajo), 1a. Edición. Editorial: CECSA.

Joy McFarland Lynne, Senn Larry E. y Childress John R. (1996). **Liderazgo para el Siglo XXI**, Editorial: Mc Graw Hill.

Katcher Allan Dr. (2006). **"Instrumento Kilmann"**. Recuperado 15 de enero del 2006 en [www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm](http://www.bcon-lifo.com/lifo/index.htm).

Kholer, Hainz (2005). **Estadística Aplicada a los Negocios y Economistas**. México. Editorial: CECSA.

Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, (1998) **Manejo del Conflicto**, Guía de Interpretación de Resultados. USA.

Kotter John P. y Heskett James L. (1999). **The Free Press**, una publicación de Simon and Shuster, tomada de **Corporate Culture and Performance**.

Koontz Harold y Weihrich Heinz. (1998). **Administración**. Editorial: Mc Graw Hill.

Krech David. (1966). **Theory and Problems of Social Psychology**, Editorial: Mc Graw Hill Book Company, Inc.

Landrum Gene N. (1995). **Perfil de los Genios**, Editorial: Edamex.

Lawler Edward E. III. (2005). **Trate Bien al Personal**. Editorial: Mc Graw Hill.

León Rubio. (1998). **Psicología Social**. (Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos), Editorial: Mc Graw Hill.

Lehmann, Donald R., Gupta Sunil y Steckel Joel H. (1998). **Marketing Research**, Editorial: Addison Wesley.

Levicki Cyril. (2000). **El Gen del Liderazgo**. Editorial: Panorama.

Lohr Sharon L. (2000). **Muestreo: Diseño y Análisis**. International Thompson Editores.

- Mackache, Wilbert James. (1988). **Psicología**. Editorial Fondo Educativo.
- Maxwell John C. (2000). **Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo**, Editorial: Panorama.
- Mintzberg Henry. (2003), **Mintzberg y la Dirección**, Editorial: Díaz de Santos.
- McFarland Lynne Joy. (1996). **Liderazgo para el Siglo XXI**, Editorial: Mc Graw Hill.
- McLean J. W. (1992). **El Desafío de Ser Jefe**, Editorial: Fondo Editorial Legis.
- Mercado H. Salvador. (1998). **Reingeniería Humana**. Editorial: Pac.
- Münch Galindo Lourdes, García Martínez José. (1999). **Fundamentos de Administración**. (5ª Edición) Editorial Trillas.
- Muñoz Batista Jorge. (1992). **Reflexiones Universitarias, Nuestra Filosofía**. Editorial: Universidad La Salle.
- Novoa Ramos Javier. (2000). **El Desafío del Cambio**. Editorial: El Manual Moderno.
- Ouchi William. (1996). **Teoría "Z"**. Editorial: Addison Wesley Iberoamericana.
- Pacheco Espejel y Cruz Estrada. (2006). **Metodología Crítica de la Investigación**. México. Editorial: CEECSA.
- Pascale Richard T., Anthony G. Athos. (1981). **El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa**, Editorial: Grijalbo.
- Peters Thomas J. y Waterman Robert H. Jr. (1996). **En Busca de la Excelencia**. Editorial: Mc Graw Hill.
- Pérez Tamayo Ruy. (2004) **¿Existe el Método Científico?** Editorial: Fondo de Cultura Económica.
- Pierce J. Howard and Jane M. Howard, (1999). The Big Five Locator, **Manual del Participante** publicado por CentACS (Center for Applied Cognitive Studies).
- Portus Govinden Lyncoyan. (1985). **Curso Práctico de Estadística**, Editorial: Mc Graw Hill.
- Ríos Szalay Adalberto, Paniagua Andrés. (2000). **Orígenes y Perspectivas de la Administración**. Editorial: Trillas.
- Ritchey Ferris J. (2002). **Estadística para las Ciencias Sociales: El potencial de la imaginación estadística**. Editorial: Mc Graw Hill.

Robbins Stephen. (2000). **Administración**. Editorial: Prentice Hall.

Robbins Stephen P. (1994). **Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**. (6ª Edición). Editorial: Prentice Hall.

Robbins Stephen P. (1998). **Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**. (8ª Edición). Editorial: Prentice Hall.

Rost Joseph C. (1991). **Leadership for the Twenty First Century**. Editorial: Praeger Publishers.

Ruiz Carbajal Patricia de Jesús. (1997). **El Ejecutivo en Época de Globalización**. Editorial: E. S. C. A. del I. P. N.

Sabino, Carlos A. (1996). **El Proceso de Investigación**. Argentina. Editorial: Lumen Humanitas.

Sears David O. y Feedman Jonathan L. (1970). **Social Psychology**. (5ª Edición). Editorial: Prentice Hall Internacional, Inc.

Soria Murillo Víctor M. (1993). **Relaciones Humanas (teoría y casos), Curso de Comportamiento en la Organización**. Editorial: Limusa, S. A. de C. V., Grupo Noriega Editores.

Senge Peter M. (1999). **La Quinta Disciplina**. Editorial: Granica.

Schneider David J. (1976). **Social Psychology**. Editorial: Addison-Wesley Publishing Company.

Schein E. H. (1985). **How culture forms, develops, and changes**. En R. H. Kilmann, M. I. Saxton y R. Serpa, Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass.

Soto Eduardo. (2001). **Comportamiento Organizacional**. Impacto de las Emociones, Editorial: Thomson.

Staats Arthur W. (2003). **Conducta y Personalidad**. Editorial: Desclee De Brouwer.

Steiner George. (1992). **Planeación Estratégica**. Editorial: Continental.

Stoner James A. F. y Wankel Charles. (1989). **Administración**. Editorial: Prentice Hall.

Torres Solís José Ramón. (1999). **Guión Metodológico para la Presentación de Propuestas de Investigación**. Editorial: Universidad Autónoma de Chiapas.

Universidad de Londres. (2008). **Manual de Inducción para el Profesor.** Dirección de Recursos Humanos.

Universidad de Londres. (2006). **Filosofía Institucional.** Recuperado 7 de enero del 2006 en [www.udelondres.com](http://www.udelondres.com).

Universidad del Tepeyac. (2004). **Manual de Organización,** elaborado por el Comité de Planeación con motivo del acreditamiento de la calidad por la FIMPES.

Universidad del Tepeyac. (2006). **Filosofía Institucional.** Recuperado 7 de enero del 2006 en [www.tepeyac.edu.mx](http://www.tepeyac.edu.mx).

Universidad La Salle. (2006). **Filosofía Institucional.** Recuperado 7 de enero del 2006 en [www.ulsa.edu.mx](http://www.ulsa.edu.mx).

Velázquez Mastretta Gustavo. (1994). **Humanismo en la Administración I.** Editorial: ECASA.

Velázquez Mastretta Gustavo. (1996). **Humanismo en la Administración II.** Editorial: ECASA.

Velázquez Mastretta Gustavo. (1995). **Liderazgo de Calidad Total.** Editorial: SICCO.

Whetten, David. y Cameron, Kim. (2005). **Desarrollo de Habilidades Directivas.** (6ª ed.). México, D. F. Pearson Educación).

Weismantel Guy E. y Kisling J. Walter Jr. (1990). **Crecimiento Empresarial.** Editorial: Mc Graw Hill.

Wikipedia, La Enciclopedia Libre (2206). **Población y Selección de la Muestra.** Recuperado 20 de enero del 2006 en [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Woods John A. y Bounds Gregory. (1998). **Supervisión.** Editorial: Thompson Editores.

Watzlawick Paul. (1998). **Cambio.** Editorial: Herder.

Zorrilla Santiago, Torres Xammar Miguel. (1990). **Guía para Elaborar la Tesis.** Editorial: Mc Graw Hill.