



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA**

FACULTAD DE INGENIERÍA.

**INFLUENCIA DE AUTORITARISMO EN LA CONSTRUCCIÓN
(SISTEMAS GERENCIALES).**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA.

ING. CIVIL – GESTIÓN ADMINISTRATIVA
DE LA CONSTRUCCIÓN.

PRESENTA:

ING. LUDWIG OSUNA AISPURO.

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JESÚS HUGO MEZA PUESTO.



2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO:

Presidente: M.I Díaz Díaz Salvador

Secretario: M.I Mendoza Rosas Marco Tulio

Vocal: Dr. Meza Puesto Jesús Hugo

1er Suplente: M.C. Jessurun Salomou Mauricio.

2do Suplente: Ing. Zárate Rocha Luis

Lugar donde se realizó la tesis:
CIUDAD DE MÉXICO, DF.

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JESÚS HUGO MEZA PUESTO

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad Autónoma de México por haberme dado la oportunidad de presentar mis estudios de Posgrado en la mejor Universidad de Latinoamérica.

A mis padres por ser pilares fundamentales en mi vida y educación, contando siempre con su apoyo en los buenos y no tan buenos momentos, para culminar esta exitosa carrera. Los amo.

A mis Hermanos porque sé que cuento con ellos en todo momento y hacer el día a día uno distinto a otro, los quiero.

A mi tutor por guiarme y ayudarme en este camino para lograr la culminación de este trabajo con mucho éxito.

A mis maestros, que con los conocimientos y experiencias transmitidas, me llevaron de la mano durante todo el camino, para poder obtener los resultados que hasta hoy he logrado.

Al Consejo Nacional de la Ciencia y la Tecnología de México (CONACYT), por el apoyo brindado para poder realizar con éxito mis estudios y darme su voto de confianza.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | I |
| A)Objetivos..... | II |
| B)Hipótesis..... | II |
| C)Justificación..... | III |
| D)Descripción de la Investigación | III |
| E)Metodología Utilizada | IV |
| F)Utilidad de la Tesis..... | VI |
| CAPITULO 1.- CONCEPTOS BÁSICOS DEL GERENTE DE PROYECTOS..... | 1 |
| 1.1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.2. DESARROJO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS | 2 |
| 1.3. CONCEPTOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS..... | 4 |
| 1.3.1. Fundamentos de la Dirección..... | 6 |
| 1.4. GERENTE DE PROYECTOS..... | 10 |
| 1.4.1. Papel del Gerente de Proyecto | 11 |
| 1.4.2. Tareas y Responsabilidades del Gerente de Proyectos..... | 12 |
| 1.4.3. Las Seis Cualidades del Gerente de Proyecto..... | 13 |
| 1.4.4. Rasgos del Perfil de un Gerente de Proyecto..... | 13 |
| CAPITULO 2.- LIDERAZGO. | 22 |
| 2.1. INTRODUCCIÓN..... | 22 |
| 2.2. NATURALEZA DEL LIDERAZGO | 23 |
| 2.3. CONCEPTO DE LIDERAZGO..... | 24 |
| 2.4. NIVELES DE LIDERAZGO..... | 26 |
| 2.5. ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE UN BUEN LIDERAZGO..... | 26 |
| 2.6. EL LIDERAZGO: EL GRAN RETO | 27 |
| 2.7. TEORÍAS CLÁSICAS LIDERAZGO | 30 |
| 2.7.1. El Liderazgo como Rasgo de Personalidad | 30 |
| 2.7.2. El Liderazgo como Conducta | 31 |
| 2.7.3. La Aproximación Humanista de McGregor | 37 |
| 2.7.4. El Modelo de la Contingencia de la Efectividad del Liderazgo | 39 |

CAPITULO 3.- METODOLOGÍAS PARA ENCONTRAR EL PERFIL DE UN GERENTE.44

| | |
|---|-----------|
| 3.1. DOMINANCIA CEREBRAL DE NED HERRMANN | 44 |
| 3.1.1. Introducción | 44 |
| 3.1.2. Modelo de Dominancia Cerebral de Ned Herrmann | 45 |
| 3.1.3. Concepto de Dominancia Cerebral | 45 |
| 3.1.4. Modelo Cerebral de Cuatro Cuadrantes | 48 |
| 3.1.5. Nuestros Cuatro Seres | 49 |
| 3.1.6. Cómo Nuestro Cerebro Procesa las actividades | 52 |
| 3.1.7. Instrumento | 53 |
| 3.1.8. Investigación de Campo | 54 |
| 3.1.8.1. Procedimiento en la Aplicación de Encuestas a Gerentes | 56 |
| 3.1.8.2. Encuestas e Identificación del Perfil de Dominancia..... | 56 |
| 3.1.8.3. Análisis de Resultados | 60 |
| 3.2. ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS..... | 62 |
| 3.2.1. Introducción..... | 62 |
| 3.2.2. Causas de los Conflictos | 62 |
| 3.2.3. Los Cinco Estilos del Manejo de Conflictos (Modelo de Thomas Kilmann). | 63 |
| 3.3. MOTIVACIÓN..... | 67 |
| 3.3.1. Introducción..... | 67 |
| 3.3.2. Funciones de Desarrollo Personal y Motivacional | 68 |
| 3.3.3. Frederick Taylor | 68 |
| 3.3.4. Los Estudios de Hawthorne | 69 |
| 3.3.5. Abraham Maslow | 69 |
| 3.3.6. Douglas McGregor | 71 |
| 3.3.7. Frederick W. Herzberg | 73 |
| 3.3.8. Clayton Alderfer | 74 |
| 3.3.9. Que Desea el Empleado | 75 |
| 3.3.10. Motivación de la Fuerza Laboral | 75 |
| CONCLUSIONES FINALES..... | 77 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 81 |

INTRODUCCIÓN.

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia, pertenecemos a una organización, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas empresas, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. Además, todas las empresas tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en sus programas se incluya la administración, ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

El conocimiento administrativo es hoy en día un recurso invaluable. La exigencia social y organizacional de una administración eficiente, se plantea como el gran reto en los últimos años. No sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio. La gerencia actual parece alejarse de los principios científico-racionalistas y patrones burocráticos que hasta hace poco constituían el soporte de las organizaciones exitosas. La visión más clara acerca del futuro, es que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo serán condiciones permanentes para la dirección de las organizaciones. El reto que enfrenta la ciencia de la administración consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales del mañana.

Se trata, de encarar el problema de la gestión empresarial desde una nueva perspectiva y sustentar en ella un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo aparece como la arista principal, y cuyas condiciones obligan a ser proactivo y no reactivo, imaginativo y creativo más que pragmático, y sobre todo, tener una visión sustentada en la ética. La búsqueda de una nueva gerencia, además de sustentarse en la formación de un sujeto o sujetos con habilidades creativas, de comunicación, de interrelación, identificado con los valores propios de la modernidad (competitividad, innovación, excelencia), con una gran visión y sobre todo con un propio y auténtico estilo de liderazgo.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la empresa u organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe

hacer). Así mismo, un Gerente de Proyectos debe tener una gran capacidad para el desarrollo personal, alguien que pueda crecer y hacer crecer a su personal. Por tal motivo es importante que tenga habilidades que favorezcan el desarrollo personal, entre las cuales podemos citar la inteligencia emocional, la empatía, la confianza, la proactividad, la asertividad y la motivación. Estas son habilidades que se aprenden y se desarrollan.

“Un líder nace y un gerente se hace”

A) Objetivos.

Principal:

Generar una metodología gerencial de carácter integral con el fin de que las empresas cuenten con una estrategia abierta a la opinión externa en su toma de decisiones.

Específicas:

- Identificar y realizar una evaluación de los distintos perfiles que deben tener los Gerentes de una empresa, así como su capacidad técnica que requieren para desempeñar mejor su función.
- Identificar las características de los nuevos gerentes (líderes) del futuro.
- Identificar los factores que han limitado el desarrollo gerencial.

B) Hipótesis.

Demostrar si la Dominancia Cerebral a través del método de Ned Herrmann tiene una repercusión en el desempeño del personal en la empresa en estudio, para conocer si el personal a cargo (Gerentes de proyectos o Construcción) cumple con los requisitos o con el perfil para desempeñar su puesto.

Con nuestra metodología se pondrá en juego la participación de todos los involucrados en los proyectos, desde el inicio hasta el final, teniendo un mayor rendimiento en los trabajos a desempeñar y con una mejor motivación. Además de que se tendrán mejores tiempos de entrega en los trabajos solicitados, un mejor ambiente de trabajo, mayor calidad en las obras y un menor desperdicio de materiales.

Con la aplicación de los distintos métodos para conseguir el perfil de los gerentes, las empresas encontraran una solución para poder contar con los mejores elementos en su institución en los puestos más importantes que son las gerencias, contando con personas capaces de tomar decisiones, sean lideres, sepan dirigir y motivar a su personal a cargo, sean inteligentes y tengan una integridad moral y ética.

C) Justificación.

Siendo nosotros los profesionales del futuro, nos interesamos en conocer y desarrollar lo necesario para poder lograr una gestión de acuerdo con los principios, métodos y mecanismos modernos de cómo dirigir una empresa, tomando en cuenta la competencia, tecnología, recursos humanos, inversionistas, etc., además, si le sumamos el hecho de ser un país en vía de desarrollo, por lo que debemos tener conocimientos de vanguardia para poder competir en un mercado globalizado.

En vista a esta situación, surge la inquietud de investigar, cuál sería la naturaleza de estos cambios y conocer las proyecciones que nos deparan la gerencia del futuro, a la vez de identificar nuestros sistemas y estructuras administrativas actuales para determinar de que forma debemos adaptarnos a la nueva situación, donde lo que se escucha hablar es acerca de la Administración por Calidad Total, Administración con Cero Defecto, Reingeniería, Gestión basada en Principios, etc.

Así mismo se busca los nuevos métodos para poder llevar a cabo a la gerencia de las empresas a una participación grupal, donde no sea una sola persona que decida o tome la decisión de cómo llevar a cabo el proyecto, sino que sea una participación general donde todos los involucrados tengan la misma participación, poder sugerir ideas claras y mejores para beneficio mutuo del proyecto.

D) Descripción de la Investigación.

Actualmente en la industria de la construcción se presentan diferentes problemáticas relacionadas con el autoritarismo y el poder que tienen algunos gerentes, los que ocasionan un ambiente denso para que las empresas se desarrollen plenamente y cumpla con los objetivos que se traza en periodos de tiempos predeterminados.

Los tiempos de entrega de proyectos se ven afectados por tomas de decisiones a la ligera, los empleados o personal que se encuentran bajo del organigrama se tiene que

sujetar a lo que sus jefes digan y no pueden tener opiniones al respecto, en la mayoría de los casos este tipo de actitudes hacen que al personal no tenga el rendimiento y la motivación para poder realizar con calidad su trabajo.

Liderar con éxito una empresa hoy en día es mucho más exigente, por los cambios constantes en el entorno y la globalización de la economía. Es necesario disponer de herramientas de acción adaptables a las circunstancias para competir en cualquier mercado, lo cual significa que las organizaciones estén en capacidad de crear, mantener e incrementar espacios en los mercados con rentabilidad.

Los Gerentes de una empresa son los elementos dinámicos y vivificantes de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque puede constituir la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.

Nuestros gerentes, deberán desempeñar simultáneamente una serie de funciones que le permitan motorizar un cambio en las estructuras organizativas y operativas de la empresa.

La finalidad de estas variaciones será la creación de un nuevo concepto empresarial, en la cual tanto la institución como los empleados, se vean motivados a mantener un aprendizaje continuo.

En nuestra investigación llegaremos a una metodología que tendrá la capacidad y la destreza de generar perfiles para cada tipo de gerentes y que estos sean más eficientes y puedan trabajar en equipo con todo su personal a cargo, puedan desarrollar actividades donde a su personal lo mantengan activo y no tengan el problema de dar de baja a sus trabajadores si no de mantenerlos y continuar con la capacitación para que continúen con la productividad que al gerente y la empresa requiera.

E) Metodología utilizada.

Se inicio el presente protocolo de investigación titulado “Influencia de autoritarismo en la construcción (sistemas gerenciales)”, ya que se entrevisto a personal de la empresa, donde nos comentaron que tienen una desmotivación grande debido a que su líder o jefe

no les da el apoyo suficiente y solo ve su beneficio y su conveniencia, y no tiene una actitud favorable para el trabajo en equipo.

Para la realización de esta investigación, se señalará el método que se utilizó para elegir el tema de estudio y cuáles serán las estrategias y técnicas de cómo obtendremos la información para nuestra selección de datos, del cual obtendremos el reporte final de nuestra investigación.

Se tomó de referencia la problemática de una empresa, donde el gerente de construcción ha tenido problemas con su personal a cargo para que estos cumplan o desempeñen el trabajo asignado sin contratiempos y cumplan con la fecha establecida del proyecto.

Con esta investigación, se obtendrá debido a la observación el comportamiento de gerentes de una empresa, como llevan a cabo su liderazgo, y si ellos están capacitados para tener el puesto que la empresa les ha asignado, para llevar a cabo las metas establecidas año con año.

Para la realización de esta investigación, realizaremos ciertas estrategias para poder llevar a cabo nuestro trabajo:

- a. Se iniciará buscando información sobre los conceptos de gerencia, liderazgo y trabajo en equipo.
- b. Se procederá a realizar las entrevistas a gerentes de proyectos de la localidad, para conocer sus experiencias y su forma de liderazgo, como resuelven sus problemáticas y si tienen programas de motivación para sus trabajadores e incentivos cuando realizan bien su trabajo. Estas serán importantes porque tendremos varios puntos de vistas de distintos gerentes, distintos problemas y podremos llevar nuestra investigación al clímax que requerimos.
- c. Recopilaremos los datos obtenidos y elaboraremos un reporte con la información obtenida.
- d. Además realizaremos encuestas a las empresas para ver su desempeño en ciertos años y como han progresado hasta la fecha.
- e. Se realizará una revisión en Internet, para conocer un poco más del tema y nos servirá para tener más conocimiento, además de los libros de otra perspectiva en la información.

- f. Se elaboraran las conclusiones obtenidas de nuestro estudio.

F) Utilidad de la Tesis.

Con esta investigación nos permitirá identificar las habilidades y el perfil que un Gerente de una empresa de construcción deberá de cumplir para poder desempeñar sus funciones lo más acorde a sus aptitudes y destrezas, además de establecer un precedente para que ellos puedan apoyarse en su toma de decisiones.

Otro aspecto de esta investigación es el de poder generalizar los resultados a principios más amplios, ya que la información que se obtendrá podrá servir para desarrollar alguna teoría de carácter más profundo acerca de los estilos cognitivos y del Gerente en México, incidiendo en aplicaciones directas para la empresa en nuestro país.

Dejar en claro que el papel de un Gerente es muy importante y que forma parte esencial en la estructura de cualquier organización. Por lo que al concluir esta investigación se logrará definir los perfiles o el tipo de dominancia cerebral en los gerentes de una empresa de construcción, con lo que se obtendrá información para establecer una metodología para realizar una capacitación adecuada para mejorar nuestros sistemas gerenciales.

CAPÍTULO 1.

CONCEPTOS BÁSICOS DEL GERENTE DE PROYECTOS.

1.1. INTRODUCCIÓN.

Tratar de mantener en un cuadro todas las características y rasgos que debiera de tener un gerente de una empresa es imposible. Tan imposible como tratar de meter en un cubo toda el agua del mar. Es lógico que así sea, ya que el gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa. Cada gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás. Pero pese a esto, existen factores que, por lo general, favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa y siempre considerando la globalidad del perfil del gerente y no el caso particular.

En la Administración de Proyectos, se manejan conceptos básicos que son de vital importancia en el desarrollo de las actividades de un Administrador o Gerente de Proyectos, los que son necesarios dominar perfectamente bien, ya que le permitirán tener un criterio más amplio y a la vez una mejor visión de los problemas a los cuales se enfrentara y a los cuales tendrá que solucionar. Tales conceptos marcaran una pauta que ayude al Administrador de Proyectos y a la Gerencia de Proyectos en la toma de decisiones respecto a sus funciones y razón de ser.

El hombre ha utilizado la Administración de Proyectos desde tiempos remotos, pues para ejemplo están las grandes construcciones prehispánicas, la gran muralla china, templos, catedrales, mausoleos, sistemas de riego, sistemas de conducción de agua, ciudades, etc. Si bien es cierto que se construyeron con sistemas constructivos muy rudimentarios en comparación a nuestra época moderna, también es cierto que detrás de esas grandes obras, estuvieron los Administradores de proyectos, quienes se encargaban de planear, organizar, controlar y construirlos. Quizás por lo monumentales de las obras, no se le daba tanta importancia al tiempo y costo, pues muchas de esas obras duraron décadas en ser construidas, pero aquí lo importante es que se tuvieron que emplear algunas técnicas de Gerencia de proyectos.

Cuando deseamos lograr algo en un negocio, tropezamos con grandes dificultades para investigar los antecedentes y conocer todos los hechos. Esa es, simplemente una

parte del rompecabezas, y ningún gerente piensa dos veces en hacerlo así. En realidad, si no hacemos suficientes investigaciones, el logro del objetivo se vuelve más difícil, debido a que la falta de conocimiento significa dar una ventaja al adversario. Esta misma profundidad de conocimiento se requiere cuando deseamos mejorar nuestras habilidades gerenciales, y los mismos peligros latentes nos esperan si los omitimos.

Hoy en día el Administrador de Proyectos además de tener a su cargo las actividades antes mencionadas, se debe de involucrar en aspectos de operación, mercadotecnia, ingeniería financiera, sociales y legales, aspectos que no debe de descuidar porque impactan directamente en el proyecto. También es importante mencionar que hoy en día existen numerosas herramientas y sistemas que le ayudan al Administrador de Proyectos en lograr sus objetivos planteados.

Por este motivo, se expondrán algunos factores que consideramos que favorecen, en sentido positivo, una buena labor gerencial. Dan un perfil con más probabilidades de éxito que el contrario y siempre teniendo en cuenta que estamos en los albores del siglo XXI y que un gerente de hoy en día no ha de ser, ni debiera ser, necesariamente similar a uno del siglo XX, ya que se han presentado muchos cambios en la sociedad, en las empresas, en las personas y por lo que hay mucha más experiencia empresarial acumulada.

1.2. DESARROLLO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS.

Según Davison Frame (1995).

“La gerencia de proyectos ha sido llamada **la profesión por accidente**, cuando menos en dos sentidos, primero, hasta muy recientemente, no ha sido una profesión que la gente escoja de una forma consciente. Si le preguntamos a un niño que quiere ser cuando crezca, no esperamos a que nos conteste gerente de proyectos, por supuesto. Típicamente, las personas se hacen gerentes cuando de súbito se enfrentan a esta responsabilidad. En segundo término, el conocimiento de cómo conducir un proyecto, a menudo no se adquiere mediante su investigación sistemática, sino de manera casual y carente de un plan”.¹

¹ Carlos Uriegas Torres, El Sistema de Gerencia de Proyectos, 2003, p.12

En los últimos decenios han surgidos movimientos administrativos que han ido dando relevancia al concepto de gerencia de proyectos. El movimiento de calidad total elevó la calidad a la categoría de estrategia de negocios y exigió el rediseño de la empresa por procesos completos con valor hacia el cliente. Hammer y Champy (1993) fueron más allá, al proponer la reingeniería de la Corporación, y poner en claro que la estructura piramidal prevaleciente en las organizaciones era adecuada en un ambiente de crecimiento estable, que se podía extrapolar fácilmente. Este tipo de estructura organizacional también era ideal para la planeación y el control por funciones y tipos de actividades, y permitía un entrenamiento rápido del personal en tareas sencillas y repetitivas. No obstante, al crecer el número de tareas por desarrollar, los procesos completos de producción se volvieron complicados y difíciles de administrar. Como se observa esta forma de hacer negocios dejó de funcionar en un mundo totalmente cambiado y cambiante, en el que nada es constante o previsible.

Contribuciones posteriores han puesto en evidencia la necesidad de diseñar organizaciones más planas, eliminando niveles gerenciales intermedios y acercando la alta gerencia al cliente. Se han prestado gran atención a la integración de equipos multidisciplinarios, al diseño de procesos laterales y al facultamiento de los equipos de trabajo (*empowerment*). Se ha demostrado la necesidad de adoptar estrategias basadas en las competencias totales (*core competencies*) de la empresa, y de adelgazar ésta, delegando (*outsourcing*) el trabajo no estratégico a organizaciones externas, mediante asociaciones estratégicas (*partnering*).

La necesidad de las empresas de ajustarse continuamente a una demanda cambiante, y de permanecer competitivas aprovechando los desarrollos tecnológicos más recientes, han dado gran importancia a la administración por proyectos como herramienta de innovación. Por lo que las empresas modernas están inmersas, o deberían estarlo, en un ambiente de proyectos de todo tipo: de mercadotecnia, de ventas, de producción, de modernización, de educación y capacitación, de administración de personal, comunicaciones y muchos otros. La demanda de gerentes de proyectos ha crecido y seguirá creciendo exponencialmente, y con ella, las necesidades de formar y capacitar a profesionistas que satisfagan la demanda de personal directivo, capaz de llevar a cabo con éxito los proyectos de innovación que requiere la empresa moderna.

1.3. CONCEPTOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS.

La función administrativa de dirección debe conceptuarse como la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos humanos y de capital de una empresa, para satisfacer en forma optima al cliente, al accionista y al personal que la integra, en forma continua y perdurable². Para tal fin se manejan los conceptos referentes a este logro, como son el *poder, autoridad, motivación, liderazgo, comunicación y conflicto*.

Las empresas son unidades sociales, en las que una red de relaciones orienta y regula la conducta del conjunto de personas que actúan para la consecución de metas específicas.

Los que han escuchado el término Dirección (Administración o Gerencia), deben estar enterados que este término es usado de diferentes maneras. Por ejemplo se puede referir simplemente al proceso que los directivos o gerentes siguen de modo que se cumplan las metas de la empresa. También se puede referir a una parte del conocimiento; en este contexto, la dirección es una acumulación de información que adquieren los individuos quienes guían y dirigen organizaciones. La definición más comúnmente usada es:

Dirección.- Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajando en grupos, llevan a cabo efectivamente los objetivos seleccionados por la empresa. Por lo que el directivo es responsable de dicho proceso.³

A continuación se muestran tres características principales que debe de tener una dirección:

- a. Es un proceso o serie de actividades relacionadas y continuas.
- b. Se involucra y se concentra en alcanzar las metas de una empresa.
- c. La dirección cumple sus metas trabajando con y a través de personas y otros recursos de la empresa.

² Carlos Suárez Salazar, *Administración de empresas constructoras*, 2000, pág. 117

³ Juan C. Escobar Ontiveros, *El Perfil Directivo Ante Nuevas Formas de Trabajo*, Tesis, 1999, pág. 2

EN CUANTO A LAS HABILIDADES DIRECTIVAS QUE DEBEN POSEER, TOM PETERS REALIZO ESTAS PROPUESTAS, EN SU LIBRO REINVENTANDO LA EXCELENCIA⁴:

- Las ideas empresariales son más que nada, subproductos directos de la visión, personalidad, y forma de hacer negocios del empresario; la nueva forma de trabajar en la empresa, es consecuencia de las nuevas mentalidades y perfiles directivos.
- Los directivos deberán ejercer un liderazgo que oriente las acciones, pero que a la vez, deje libre a los subalternos, en la toma de decisiones y la forma de solucionar las situaciones a las que se enfrenten.
- La gestión de la subcontratación (saber qué actividad subcontratar y cual no, saber cuándo subcontratar y bajo qué condiciones, etc.) representa una habilidad determinante, que deberá potenciarse.
- Saber “perder el tiempo” (escuchando al personal, reforzando su motivación) y saber cuándo acelerar (los procesos de información y comunicación en una estructura simplificada, por ejemplo), constituyen otra cualidad vital en el directivo, es decir, saber cuándo disminuir o aumentar el ritmo de la actividad.

Uno de los papeles del directivo es guiar a las empresas hacia el cumplimiento de las metas. Todas las organizaciones existen debido a que tienen ciertos propósitos y metas, y los directivos son los responsables de combinar y usar de manera óptima los recursos para garantizar que se lleven a cabo dichos propósitos, asignando actividades a miembros de la misma para que las lleve a cabo. Si las actividades son asignadas correctamente, la producción de cada trabajador contribuirá al logro de lo pronosticado.

El directivo se mide por los resultados obtenidos; la inteligencia, la información y los conocimientos, son para él recursos vitales, pero únicamente contarán los resultados obtenidos. Todo directivo se enfrenta a dos tareas simultáneas, la de dirigirse a sí mismo y la de administrar a otros. Dada la característica especial de que su labor no es manual, ésta no se puede valorar bajo términos de cantidad. Al hombre se le juzga por lo que termina no por lo que inicia, y en muchas ocasiones tenemos grandes planes y los iniciamos para no terminarlos nunca, esto es la muerte de un directivo.

⁴ Tom Peters, Reinventando la excelencia, apuntes.

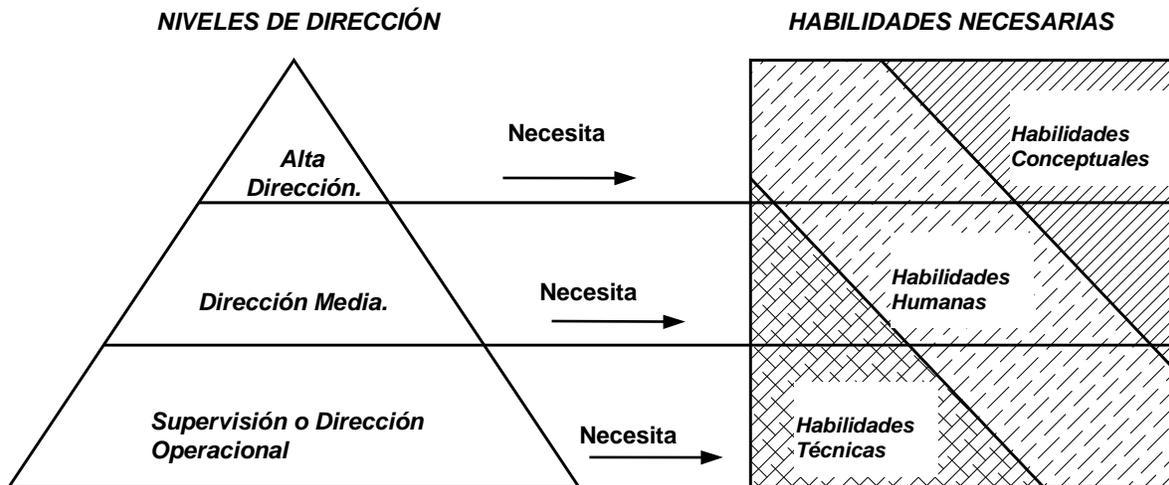


Fig. 1.1⁵. Niveles de Dirección.

En la figura 1.1, puede observarse como un directivo al ir escalando niveles, las habilidades conceptuales comienzan a ser más importantes que las habilidades técnicas, pero las habilidades humanas son igualmente importantes.

No debemos olvidar que el directivo es un líder y por tanto su arma primordial será el estilo de liderazgo con que se desempeñe y que en muchas ocasiones la familia del directivo sufre los efectos de las frustraciones del mismo, a más de que, esa falta de resultados, provoca en muchos casos enfermedades nerviosas y afecta sustancialmente a la salud del mismo, aún cuando exteriormente pueda aparentar que está realizando una labor muy importante y obteniendo grandes logros, en su lucha interior siente un vacío por la falta de autorrealización. En algunos casos esta trampa lleva al directivo a sentirse explotado, que puede ser la posición más negativa de cualquier persona.

1.3.1. Fundamentos de la Dirección.

El primer requisito para ser eficaz como directivo es comprender cuál es el propio trabajo. Quienes dirigen una empresa desempeñan muchas tareas importantes. De estas tareas solo seis son decisivos, el corazón de su trabajo como líderes y deben ser realizadas adecuadamente. Estas tareas son:

- Definir cuál es su negocio.
- Formular la estrategia general.
- Construir los valores del grupo de trabajo.

⁵ Samuel C. Serto, *Modern Management*, Prentice Hall, U.S.A., 1997, pág. 11.

- Asignar los recursos de modo adecuado.
- Desarrollar un equipo gerencial de calidad.
- Monitorear minuciosamente el desempeño de la organización.

- **Definir el negocio.**

Todo el mundo debe comprender en que negocio está la empresa, pero esto parece no ser fácil, se requieren definiciones claras de los productos o servicios que se proporcionan, de los mercados y clases de clientes a quienes sirven, del posicionamiento buscado en cada mercado o segmento, de las distintas tecnologías que se emplean, entre otros factores. Estas definiciones conceptuales son responsabilidad del presidente de la empresa.

Para guiar adecuadamente los esfuerzos de todo el equipo, también es importante una nítida comprensión de cuáles serán los negocios de la empresa en el futuro. Todos los productos o servicios que hoy tiene la empresa, todos los mercados que atiende y la forma en que hoy se realiza cualquier proceso, son parte del pasado. El futuro será: atender nuevos mercados o segmentos, ganarse nuevos clientes, proporcionar distintos productos o servicios y cada cosa se realizara de distinta manera. Para poder competir en este mundo globalizado, no solo se debe de tener claro cuál es el negocio actual; también se debe comprender como están cambiando los negocios, los mercados y los clientes.

- **Formular la estrategia general.**

Llamamos estrategia al camino que elige una organización para alcanzar sus objetivos. Los mejores directivos no solo diseñan una estrategia teórica y luego dirigen su implementación desde las alturas: encabezan el proceso de llevarla a la práctica y su compromiso personal queda claro para todos. Estas personas conocen el ambiente de negocios, comprenden las necesidades de sus clientes, detectan oportunidades, establecen objetivos y movilizan la organización para alcanzarlos. Primero se buscan mejorar las ventas y las ganancias de los productos y mercados más fuertes y a partir de allí, y de las habilidades y recursos propios, buscan generar las ventajas competitivas del futuro.

Diseñar un camino desde el presente hacia el futuro es otra responsabilidad central del presidente, además de generar una visión clara, posible y seductora, planificar la acción a grandes rasgos, buscar un posicionamiento claro y rentable y establecer

firmemente una forma distintiva de hacer las cosas son solo una parte de sus tareas primordiales.

- ***Construir los valores del grupo de trabajo.***

El desempeño de una empresa está determinado por pocos elementos. Probablemente los tres más importantes son la definición de cuál es su negocio y como van a realizarlo, las pautas de valores imperante, y el nivel de desempeño de las personas. El nivel de desempeño es especialmente crítico, porque determina la calidad del esfuerzo que realiza cada colaborador. Cuando los directivos toleran desempeños deficientes o mediocres, generalmente eso es lo que obtienen; cuando no se hacen cargo de sus responsabilidades y no buscan tenazmente los caminos para colaborar con el logro de objetivos de la organización, generalmente obtienen equipos de trabajo poco eficaces y los cuales no mejoran con el tiempo.

El nivel de desempeño que se exige de cada persona también se relaciona con la actitud que tiene la empresa con respecto a la calidad, a las necesidades de los mercados, al modo en que se buscan nuevas formas de satisfacer a los clientes y a la manera en que se resuelve problemas. Hay empresas en las que se toleran problemas crónicos; en otras se buscan resolver cada problema rápida y completamente, evitando que se reproduzcan en el futuro, por lo que estas empresas son las competidoras más eficaces.

- ***Asignar los recursos de modo adecuado.***

Como ocurre con cualquier recurso, los medios con que cuenta una compañía (dinero y trabajo de personas) siempre son escasos, y pueden asignarse de modos muy distintos. Los gerentes ineficaces asignan recursos de modo incorrecto; frecuentemente los dispersan en proyectos inadecuados, mal analizados o fantasiosos y suelen persistir en su empeño aún cuando ya ha quedado claro que esta asignación de recursos es inadecuada. Esta clase de gerentes gasta el dinero fácilmente, por ejemplo en proyectos dudosos que no emprenderían con su propio patrimonio.

Los mejores gerentes, en cambio, concentran sus recursos para obtener el máximo rendimiento, la máxima ventaja sobre la competencia o el máximo valor para los clientes. Se reconoce inmediatamente al gerente eficaz en el uso de recursos: los maneja como si fueran suyos; siempre trata de obtener mayor retorno sobre la inversión y no esperan toda

la vida a que su negocio madure, por lo que eliminan rápidamente los negocios equivocados.

- ***Desarrollar un equipo gerencial de calidad.***

Una de las principales causas del mal desempeño de una organización es la falta de talento gerencial. Controlar una empresa es un trabajo difícil, para el que la capacidad de administración de los recursos disponibles y del trabajo de las personas es crítico; requiere que cada uno (y particularmente quienes tienen responsabilidades de supervisión) comprenda claramente su propio rol, asigne trabajos apropiados para cada subordinado buscando su desarrollo, y evalúe adecuadamente su desempeño.

Las empresas se están manejando cada vez con menos gerentes y mandos intermedios, esto requiere que los gerentes se hagan cargo de mayores responsabilidades, sean capaces de tomar decisiones bajo presión sin dilatarlas y mejoren continuamente su rendimiento y el de sus subordinados a través del aprendizaje. Ya no hacen falta empleados incondicionales, leales o confidentes, ahora se necesita empleados eficaces y especialmente gerentes capacitados y con gran preparación. Por lo que se acaba la época en que todos los empleados del mismo nivel ganan lo mismo, cada empleado debería ser recompensado por su nivel de rendimiento, lo cual aún no es del todo fácil.

- ***Monitorear minuciosamente el desempeño de la organización.***

La última de las tareas centrales de los directivos es supervisar la ejecución de las tareas cotidianas. Los mejores directivos no dirigen por control remoto, supervisan los detalles de la ejecución, producen planes sensatos, descubren rápidamente los problemas y los resuelven, reconocen temporalmente las oportunidades y las explotan convirtiéndolas en negocios. Estos gerentes no se orientan a promesas o a planes escritos: se orientan a resultados concretos. No permiten que la empresa tenga un desempeño menor a sus capacidades, no aceptan excusas por la mediocridad y monitorean constantemente los costos y los resultados de cada negocio, buscando mejorarlos.

El desempeño también se relaciona con el ambiente de trabajo en la organización, las empresas rutinarias en las que cada día es igual al anterior y en las que se reciclan las mismas ideas año tras año, no brindan un ambiente estimulante para personas

competentes, creativas y que se hacen cargo de su propio crecimiento. Modelar el ambiente de trabajo orientándolo a la acción, a la mejora de desempeño, al rendimiento individual y grupal y a encontrar mejores modos de hacer las cosas, es responsabilidad de la dirección, espejo en el que se refleja toda la organización. El ejemplo personal y su estilo son la guía que dirige el esfuerzo del conjunto.

En muchas organizaciones, particularmente en las pequeñas y medianas empresas, con frecuencia encontramos un denominador común: tareas gerenciales que no son desarrolladas adecuadamente, directivos disconformes con los resultados obtenidos por sus gerentes, y gerentes que no comprenden claramente cuál es su trabajo.

1.4. GERENTE DE PROYECTO

Es el que se asegura de que se logre el objetivo del proyecto y que se termine el alcance del trabajo con calidad, dentro del presupuesto, a tiempo y a satisfacción del cliente (ver figura 1.2)⁶.

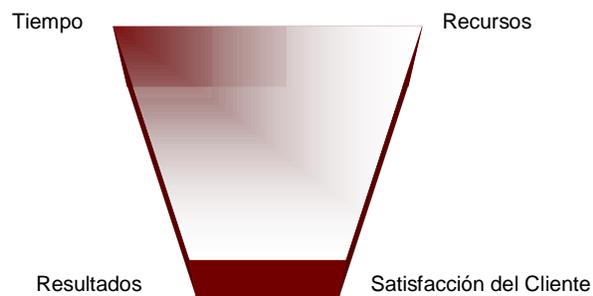


Fig. 1.2. Aspectos del proyecto.

Buen grado del éxito del gerente de proyectos depende de su capacidad para manejar correlativamente tres tipos de acciones:

1. Conocer las características ambiente de su proyecto y los elementos que lo constituyen.
2. Analizar la relación: identificar cuáles de estos elementos son claves en la interacción del proyecto.
3. Gestionar la relación: Establecer los procedimientos gerenciales que le permitan verificar el desempeño de los elementos, clave e incidir sobre ellos.

⁶ Jack Gido – James P. Clements, *Administración exitosa de Proyectos*, 2003, pág.17

La gerencia debe esforzarse por percibir las interacciones de manera adecuada y oportuna para poder actuar ágil y eficazmente sobre los factores pertinentes. De acuerdo con el grado de libertad o de la posibilidad de incidencia sobre los factores ambientales, la gerencia debe trabajar sobre ellos para convertirlos en fuerzas favorecedoras del proyecto. Para una acción estratégica exitosa sugerimos al gerente dos pasos preliminares:

1. Conversión de estados inconvenientes a estados deseables.
2. Diseñar una estrategia para el estado determinante; Una vez se estima que el estado determinante se encuentra en un punto ya inmodificable, o que su probable cambio es altamente costoso o demasiado dilatado en el tiempo.

El objetivo principal de la gerencia es alcanzar los objetivos propuestos para el proyecto de la mejor forma y con el mejor resultado posible. A partir de los objetivos del proyecto la gerencia debe de definir qué hacer, y con qué capacidad institucional. El diseño de la estructura organizacional del proyecto intenta buscar respuesta a estas dos cuestiones fundamentales. Una definición común nos dice que Organización, es el proceso de establecer un sistema constituido por grupos de trabajo y relaciones de autoridad y responsabilidad, de manera que cada persona sepa cuál es su tarea, cual es la relación de su tarea con las otras, y donde procurar autoridad para las decisiones⁷.

1.4.1 Papel del Gerente de Proyecto.

En definitiva, el gerente de proyecto tiene un papel muy especial, que requiere de mucho talento y actúa como un integrador. Además presta atención a las partes interesadas creando una estructura para el proyecto de planificación y control del mismo, iniciando prácticas para reducir al mínimo cualquier falla que presente y asegura que los riesgos han sido evaluados y que los planes de mitigación de riesgo se han preparado.

La forma más eficaz de organización del proyecto tendrá un director del mismo, que será responsable de la empresa de gestión de proyectos estándares y prácticas, y de reclutar el personal que estará a su cargo. En la matriz de organización, el gerente de proyecto tomara la total de las acciones de liderazgo con los administradores del proyecto.

⁷ José Otoniel Noris, Sistema Gerencial de Evaluación y Control, Tesis, pág.36

No se puede gestionar proyectos al azar. Si vamos hacer serios acerca de la gestión de proyectos, entonces la gestión de los proyectos debe convertirse en un modo de vida en la organización.

1.4.2. Tareas y Responsabilidades del Gerente de Proyecto

- Obtener todos los actores clave en el equipo del proyecto
- Gestionar todas las interfaces
- Asegurar la identificación clara de la terminación de cada tarea
- Gestionar las responsabilidades de cada tarea
- Aclarar los niveles de delegación de responsabilidades
- Equilibrar entre las necesidades del proyecto, cliente y organización.
- Identificar las partes interesadas y su definición de éxito del proyecto
- Equilibrar los objetivos del proyecto con otros objetivos.
- Promover una comunicación eficaz y una amplia participación en la toma de decisiones.
- Gestionar los conflictos. La gestión del gerente consiste en canalizar los conflictos hacia fines productivos.
- Llevar los conflictos a una pronta solución. Y no esconderlos bajo la alfombra ya que no desaparecerán.

A continuación se enumeran algunos puntos que debe observar el gerente cuando realice las reuniones de trabajo⁸:

1. No se enrede en discusiones sobre la personalidad. Limite sus pláticas al trabajo, los resultados y las razones de las fallas.
2. No discuta el sueldo y la actuación en la misma reunión; ya que los dos temas tienen muchas facetas diferentes y deben discutirse en momentos distintos.
3. No discuta el potencial y la posibilidad de ascenso al mismo tiempo que se esta hablando de las responsabilidades y los resultados del subordinado. Discútase eso por separado también.
4. No haga responsable a su subordinado por cosas que escapan totalmente a su control.
5. No exagere los incidentes aislados a expensas de los resultados globales.

⁸ José Otoniel Noris, Sistema Gerencial de Evaluación y Control, Tesis, pág.36

6. No juzgue los resultados de un subordinado hasta que no haya platicado con él.

1.4.3 Las seis cualidades del Gerente de Proyecto⁹.

1. Se entusiasma por el proyecto.
2. Maneja los cambios del proyecto con habilidad.
3. Tolera con prudencia la ambigüedad de mandos.
4. Cuenta con fuertes herramientas de negociación, forma e integra equipos.
5. Cuenta con una orientación al cliente.
6. Está orientado siempre hacia la relación costo-beneficio de su proyecto.

1.4.4 Rasgos del Perfil de un Gerente de Proyecto.

A continuación se esbozan algunos rasgos del perfil de los Gerentes, que favorecen generalmente un buen desarrollo en ese puesto. Y esto con las limitaciones apuntadas que posibilitan otras figuras exitosas en un Gerente de características diferentes.

- Motivación para dirigir.
- Inteligencia.
- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de comunicación.
- Dotes de psicología.
- Capacidad de escucha.
- Espíritu de observación.
- Dotes de mando.
- Capacidad de trabajo.
- Espíritu de lucha.
- Perseverancia y constancia.
- Fortaleza mental y física.
- Capacidad de liderazgo.
- Integridad moral y ética.
- Espíritu crítico.

⁹ Javier Castellanos Hernández, El Gerente de Proyectos: Su Perfil y cómo Administrar Diversos Proyectos, Tesis, pág. 27

Podríamos seguir añadiendo muchos más factores del perfil del Gerente tipo que tiene más posibilidades de éxito. Pero haríamos una lista interminable. Comentemos los antes citados, al menos brevemente.

- ***Motivación para dirigir.***

Dirigir empresarialmente es tratar de obtener los objetivos planteados, llevando el timón del buque de la empresa o negocio en las manos, por medio de un equipo de personas (los empleados de la empresa) y con los medios materiales de que se dispone. Eso se llama en la empresa “gestionar” los recursos para alcanzar los fines.

Pues bien, para ser un buen Gerente hay que llevar o sentir dentro el deseo de querer dirigir al grupo, querer pilotar ese buque. Y esto es por tanto una vivencia interior. Con las motivaciones que sean (de prestigio, de hacer carrera, económicas, sociales), tener activado ese deseo o esa motivación de estar dispuesto ya para tomar la salida.

- ***Inteligencia.***

Sin entrar en debates de que si es mejor ser muy listo para ser buen dirigente o si es mejor ser muy “pillo”, un profesional de la empresa, dotado de lo que se llama “una buena cabeza” o “una cabeza bien amueblada” tiene siempre más posibilidades de éxito que aquel de cabeza poco dotada o “medianía” hablando en términos de inteligencia. Aunque no se trata de coeficiente de inteligencia puro y duro. La inteligencia natural abarca muchos aspectos y recovecos mentales, de mayor amplitud, A esto nos referimos. Una buena inteligencia dentro de una buena y formada personalidad.

La inteligencia no va solamente ligada a un buen expediente académico o unos altísimos resultados en unos test. Esto influye pero no es definitivo. Y además, la inteligencia sola, aislada de los otros factores, lleva a un perfil de fracaso en la gerencia de una empresa.

- ***Capacidad de análisis y de síntesis.***

Se trata de esa condición mental de la persona humana de poder desarrollar una idea o un problema, por ejemplo, desbrozándolo hasta sus últimas consecuencias. Y de poder hacer lo contrario, de un cúmulo de circunstancias o de datos, poder llegar a una

síntesis o conclusión global. Así, de este modo, la capacidad de análisis sería como una pirámide bien apoyada por su base. Y la capacidad de síntesis sería esa pirámide invertida.

Ambas capacidades se precisan para el ejercicio del día a día de la vida profesional de un Gerente. Cada mañana, se presentan sobre la mesa del Gerente, multitud de problemas y cuestiones sobre las que hay que tomar decisiones. Pero antes hay que analizarlas, estudiarlas. Y después, tomar la decisión que corresponda.

Además, con frecuencia hay multitud de informaciones y de datos sobre uno o mil problemas de la empresa. Todos juntos, así esparcidos sobre la mesa o sobre “el cerebro” del Gerente, llevan al caos y dificultan la toma correcta de decisiones, impidiendo tener un conocimiento adecuado de la situación. Hay que hacer un ejercicio de síntesis. Globalizar todo aquello y sacar consecuencias válidas. Por eso estas capacidades de mentalidad analítica y mentalidad de síntesis son siempre necesarias.

- ***Capacidad de comunicación.***

Es la capacidad de llegar a los demás, de saber hablar y saber escuchar. Es la posibilidad de entender y hacerse entender. Sin ella, el Gerente de los tiempos actuales está condenado, por lo general, al fracaso. El ordeno y mando... y ¡a callar!, puede seguir vigente en muchas empresas, pero no suele ser el mejor sistema. El Gerente que se rodea de incomunicación vertical y horizontal, y que arrea un “látigo” con su mano y dice para sus adentros o para sus “afueras”: “si quieres lo tomas y si no lo dejas. ¡Ahí está la puerta!”, será relativamente frecuente en esta sociedad nuestra, pero no será nunca un buen Gerente o directivo. Y con frecuencia... acabará fracasando en una u otra forma.

Un buen Gerente sabe comunicar a su gente. Les transmite sus órdenes, sus entusiasmos, sus objetivos. Les motiva y les tiene informados. Se dirige a ellos, recibe sus opiniones. La comunicación interna en la empresa se verá favorecida siempre ante un Gerente comunicador.

- ***Dotes de psicología.***

Todo aquel que manda sobre un grupo de personas debe de ser un poco (o un mucho) psicólogo. Esto debemos de traducirlo como que debe saber conocer a la gente.

Entenderla en sus extractos psíquicos, lógicamente hasta donde esto es posible y conveniente. El no es un doctor psicólogo. Se trata de otra cosa.

Siendo observador, sabiendo escuchar y analizando actitudes y reacciones del personal, el Gerente ha de saber conocer bien a su grupo de empleados, sus recursos humanos. Y así con un trato desigual (que no quiere decir injusto ni de favoritismos) ha de tratar a personas desiguales psíquicamente hablando. Una buena dosis de ésta “psicología” le viene muy bien al Gerente para dirigir a su grupo.

- ***Capacidad de escucha.***

Ya hemos mencionado varias veces en este trabajo esta capacidad. Es importante saber oír y escuchar al personal. A los mandos intermedios de la empresa, a nuestros colaboradores más directos, a los diferentes empleados de la organización. No es cuestión solo de tiempo (siempre escaso por supuesto) es más bien de actitud de escucha. De estar en los momentos de conversación o diálogo abierto a recibir los *inputs* de nuestro interlocutor.

Lógicamente, no se trata de estar hablando a todas horas con todo el mundo. Es ese saber captar mensajes, informaciones o datos que nos dice o quiere decir nuestro interlocutor. El mayor enemigo de esta capacidad (enemigo, por otra parte, muy frecuente) es el querer hablar siempre nosotros, el egocentrismo en la conversación. Esta actitud egoísta del trato con los que nos rodean, impide escuchar. Y el Gerente tiene y debe de saber escuchar.

- ***Espíritu de observación.***

Es otra capacidad mental y de nuestros sentidos de poder estar atentos para captar bien, en sus justas dimensiones y términos, aquello que ocupa nuestra atención en cada instante. Esta observación conlleva dedicar la atención necesaria. La observación puede ir referida a cuestiones tangibles o intangibles, materiales o espirituales. El espíritu de observación que se concreta en de “ser buen observador” es una cualidad muy apreciable en un Gerente. Aunque tiene sus dificultades y quizás precisa un cierto entrenamiento.

Es, en cierto sentido, lo contrario del espíritu “frívolo” en sentido amplio, del que pasa por todo, lo mira todo y no se entera de nada. Del que no capta bien los matices y

las formas de las cosas. Aplicado al mundo de la empresa. Se requiere observación frente al trabajo de nuestros empleados, frente al comportamiento de nuestros clientes y competidores, ante el desarrollo de nuestros negocios o ante el aluvión de avances tecnológicos, por poner unos pocos ejemplos. Esto permitirá ir por delante, verla venir como suele decirse.

- ***Dotes de mando.***

Es evidente que quien está al frente de un grupo humano y tiene que dirigirlo (tal como sucede en la empresa) ha de saber mandar. Esto no admite discusión alguna. Luego el Gerente deberá tener dotes de mando, aptitudes para hacerlo y decisión interna para ello.

Cómo sea ese mando ya es otra cuestión. Desde el mando puramente autoritario, de jerarquía y organigrama, hasta el mando netamente diluido en unas prácticas de autocontrol y autodominio del empleado, hay un largo trecho. Un buen equilibrio sería aquel que combina adecuadamente el “orden y mando” con “la comprensión”. En este caben diversas figuras, pero el Gerente no puede tener miedo al mando ni huir de él cuando se hace necesario.

- ***Capacidad de trabajo.***

La capacidad de trabajo, podemos entenderla como la posibilidad de pasar muchas horas trabajando, con intensidad alta, la necesidad de largas sesiones de trabajo en equipo con colaboradores, de negociación con clientes o proveedores, de análisis de problema de la empresa, por poner unos breves ejemplos.

Requiere constancia, “aguante” físico y mental, paciencia y perseverancia en la tarea que se tiene entre manos. Es una capacidad necesaria para soportar la dura lucha que, con frecuencia, ha de librar cada mañana y cada atardecer un Gerente, con frecuencia solo (al final) ante su problema y su necesidad de tomar decisiones.

- ***Espíritu de lucha.***

Un Gerente ha de ser un luchador. Un gladiador en medio del circo, repleto de leones. La vida de la empresa es cada vez más dura y exigente. La competencia entre

empresas y negocios, con frecuencia salpicada de trampas, zancadillas y mucha agresividad, hace que haya que salir al ruedo del mercado y de la sociedad a ganar la batalla de cada día.

No son tiempos de gentes medrosas, ni indecisa. No sirven los que tienen miedo y vacilan ante la toma de decisiones empresariales o se quedan clavados en la rutina de cada día, siempre más cómoda que ir a por todas y pelear en el mercado de la empresa. Este espíritu de lucha no ha de entenderse como un espíritu agresivo, capaz de llevarse por delante y “triturar” al que se ponga por delante, ha de entenderse, más bien, como espíritu deportivo, de lucha en pos del triunfo, pero, sin ir “cortando cabezas” o “dejando cadáveres “por doquier.

- ***Perseverancia y constancia.***

Ya las hemos mencionado antes como componentes básicas de un perfil gerencial. Sin esa perseverancia renovada de cada mañana, ni esa constancia de trabajar con entrega ante todas las dificultades (que seguro aparecerán en el horizonte de la empresa) no es posible la mayor parte de lo señalado hasta aquí.

- ***Fortaleza mental y física.***

Quien no está ni se siente fuerte por dentro y por fuera, es decir en su mente, en su psiquis y en su cuerpo, lleva un fuerte lastre para dirigir bien la nave de la empresa. Y con frecuencia, andará con cambios imprevistos. La fortaleza mental y física se tiene, pero también se adquiere y se mantiene. Esto lo saben bien aquellos Gerentes o directivos que organizan su vida en base a dedicar un “algo” de su tiempo a este aspecto de la conservación de un buen nivel mental y físico.

La solución no va por la vía equivocada (aunque bastante de moda en los últimos años entre los profesionales jóvenes y llenos de lógicas ambiciones de progreso) de buscar estímulos artificiales. No está en el uso de sustancias o productos que momentáneamente estimulen la mente, ayuden a soportar la presión y el esfuerzo, apoyen la capacidad de hablar y dar buena imagen. Esto es una forma de engañarse que lleva al fracaso más o menos rápidamente. Y no sirve apoyarse en ejemplos del mundo circundante.

La fortaleza mental y física se mantiene por medios tan absolutamente naturales, como la combinación de los tiempos de trabajo, de descanso, de vida de familia, de relación social, de ejercicio físico, de algún pequeño hobby. En la vida del Gerente y el directivo seguramente ocupará mucho más tiempo (medido en horas) el trabajo que el resto. Pero esto, que no es cuestión tanto de cantidad como de calidad, no ha de llevar a anular todo lo demás.

- ***Capacidad de liderazgo.***

Este aspecto es quizás el que está más de moda en estos momentos. Los gurús de la vida de la empresa, casi siempre con nombre en inglés y residencia en los EEUU, han descubierto el valor del liderazgo en las organizaciones. Algo que siempre ha sido absolutamente obvio.

No cabe ser un Gerente (perdurando en el puesto) sin capacidad de liderazgo. Los empleados de la empresa necesitan al “patrón” de la embarcación que es la empresa, requieren que alguien les guíe con sentido hacia alguna parte.

El líder, que ha de estar dotado de la mayor parte de las capacidades y aptitudes mencionadas antes en este trabajo, es aquel que toma el timón y dice ¡sígame! Y los demás, que creen en él y en sus posibilidades, le siguen. Pero ese espíritu de liderazgo se viene abajo, ante actitudes tales como el autoritarismo, la incomunicación, la inconstancia, la falta de un criterio objetivo, los cambios de carácter o de trato.

- ***Integridad moral y ética.***

Quizás sea este uno de los puntos más discutidos en esta cuestión que nos ocupa. Es posible que buenos Gerentes que lean hasta aquí, dejen de estar de acuerdo en este punto. Parece como si la integridad moral y la ética ya fuesen cuestiones de otra galaxia, poco terrenas en el siglo XXI.

Nuestra opinión es que no es así. El que no tiene o no actúa con integridad y ética en su vida profesional o al frente de sus negocios, busca el beneficio de su empresa y el alcanzar sus objetivos como sea, a costa de lo que sea, sin barrera. La moral y la ética empresarial parecen poner cotos y límites a esa actuación. Y así es en efecto. Existe la

licitud y la ilicitud de los actos, también en la vida de la empresa. No todo vale. No todos los medios son justos ni debieran usarse.

Lo contrario es la selva, la lucha a cualquier precio. Todos haríamos lo mismo, al margen de leyes y sin barreras. Y la experiencia demuestra que quien actúa, al frente de sus negocios, sin el menor resto de moralidad y ética, acaba siendo devorado por esos mismos métodos. Otros harán con él lo mismo que él hace con otros. Y además, existe siempre un rechazo colectivo a los comportamientos sin ética ni moralidad.

Y, para terminar este punto, el Gerente o directivo ha de ser una persona que pueda dormir tranquilo, sin el sobresalto de lo que pueda suceder por desarrollar su trabajo y su importante función empresarial, lejos de todo comportamiento moral y ético.

- ***Espíritu crítico.***

Hemos dejado para el final esta faceta, tan importante en la vida y en el mundo moderno. El Gerente debe de tener espíritu crítico. Ha de ser capaz de no dejarse llevar por la corriente, de no tragarse “ruedas de molino”. Ha de saber discernir entre toda la información que le llega, aquella que es fiable de la que no lo es. La que le interesa de aquella que es irrelevante o no sirve. Y esto es una actitud tan válida a la hora de una reunión de trabajo con sus colaboradores como ante la lectura de la prensa o el ver la TV.

Sólo con espíritu crítico es posible una toma acertada y fundamentada de decisiones. Y esto es tarea diaria de un Gerente. Tomar decisiones que la empresa requiere que sean acertadas.

De todo lo anterior pudiera concluirse que no se requiere dar el 100% en todas las capacidades y aptitudes reseñadas. Eso sería imposible. De otro, cuanto más y mejor se detecten todas o parte de ellas, mejor preparado se estará para el ejercicio de un puesto gerencial.

Se habrá ya reparado que no hemos indicado nada acerca de la titulación académica, la formación profesional o la experiencia del Gerente. Y así es. Se debe a que esa es otra dimensión. Estos componentes curriculares de un Gerente, sin duda ayudan, son herramienta válida. Pero la cuestión primordial es que sin esa serie de capacidades

que hemos comentado, formando parte del perfil personal en mayor o menor medida, es más difícil triunfar como Gerente.

CAPITULO 2.

LIDERAZGO.

2.1. INTRODUCCIÓN.

Dirigir personas es un tema en el que no todos los directivos de empresas han conseguido tener éxito. Pocos directivos reconocen su falta de destreza y capacidad para conducir personas y equipos. Para obtener la máxima eficacia y rentabilidad es necesario saber motivar a las personas, ejercer un liderazgo autentico, delegar la autoridad necesaria, desarrollar y retener a los colaboradores eficaces, identificados con los valores de la propia empresa, que vean en el desarrollo de la empresa su propio desarrollo¹.

Estamos ante un nuevo modelo social, globalizado, por lo que es necesario la generación de una nueva cultura empresarial, que ha de estar conducida por lideres auténticos y visionarios que se adelanten a las exigencias laborales de las actuales circunstancias y de las que vendrán en un futuro cada vez más cercano.

La historia nos ofrece ejemplos extraordinarios de líderes que supieron responder a las necesidades de su época y proponer los grandes retos que hicieron trascendentes la misión de sus países o de sus generaciones. En los grandes momentos de crisis nacieron estos hombres que fueron las guías en la oscuridad, los maestros de sus generaciones, los héroes que arriesgaron la vida.

Nunca como en estos momentos se ha necesitado el liderazgo de hombres y mujeres capaces de proponer estrategias globales y totalizadoras, no solo en los niveles macro; también en este mundo multidisciplinario y multiforme se requiere el liderazgo micro para los diversos intereses, grupos y organizaciones que integran este mundo para poder enfrentar los nuevos cambios y poder hacer frente a los nuevos problemas en este milenio.

En todo proceso de cambio, ya sea macroorganizacional o micro, los líderes se convierten en una pieza clave para poder completar el complicado rompecabezas que se plantea y permitir que todas las piezas encajen perfectamente, sin olvidar que existen otras piezas claves como son los recursos humanos, los procesos, la arquitectura o estructura organizacional. Para ello el líder tiene que ser capaz de:

¹ Ricardo J. Cortés Gómez, Estudio de Investigación sobre la Importancia de los Aspectos de Motivación, Liderazgo y Delegación de Autoridad, 2002.

- Anticipar y tener visión futura de la organización, por lo que deberá ser proactivo y preparar a su empresa de manera sistemática, preventiva y permanente.
- Adquirir y desarrollar aquellas competencias que son críticas para gestionar los cambios organizacionales y los microcambios, de manera que pueda llegar a ser un modelo a seguir y emular por el resto del personal.
- Participar y potenciar el aprendizaje continuo tanto el propio como el de los colaboradores.
- Facilitar y estimular el desarrollo del potencial y de las competencias del equipo de personas que gestiona.
- Implicar y hacer participar a todo el personal para que se comprometan.

2.2. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

Desde tiempos muy remotos el hombre ha luchado por sobrevivir. Fue así como surgió la necesidad de agruparse y hacer notar que se requería un dirigente para que un grupo lograra sus metas. Poco a poco y con el paso del tiempo, ya no solo se buscaba cubrir las necesidades básicas, sino que comenzaron a surgir hombres más fuertes, más capaces y con mayor habilidad, por lo que llegar a la meta cada día era menos complicado y fue en ese momento cuando se empezó a dar importancia a lo que ahora denominamos “el proceso del liderazgo”. El liderazgo forma parte de un administrador y se puede definir como “el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta”². Estas influencias se derivan de dos fuentes básicas:

Una de ellas es el poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña un puesto específico. Hasta cierto punto, todos los líderes tienen influencia por virtud de posición. Los subordinados, excluyendo algún suceso importante que mine la posición del supervisor, absolutamente obedecen sus órdenes. La segunda fuente del liderazgo es la disposición que tenga el subordinado para obedecer. Los subordinados deben estar dispuestos a obedecer las órdenes de sus superiores. Por lo que de esta manera, están el líder y los seguidores, y para que el primero sea totalmente eficiente deben solicitar y obtener la cooperación de estos últimos. Esto requiere, que el líder se pruebe así mismo de alguna manera, por ejemplo, demostrando competencia, proporcionando ayuda moral y psicológica y/o procurando mayores beneficios económicos para sus seguidores.

² María J. Ávila Osornio, Diseño de un Instrumento para la Selección de Liderazgo en los Niveles Gerenciales, 2007, págs. 56-57.

El papel del líder determina los resultados de llegar a las metas de junto con sus subordinados, en vista de los siguientes puntos³:

- a. Su personalidad, experiencia y conocimientos.
- b. El historial, la preparación y las expectativas de los seguidores.
- c. Los particulares de la situación n la que todos están operando.

Esto requiere que el líder analice cada situación con extremo cuidado. El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas: sin el liderazgo una organización sería solamente una confusión de personas y maquinas. El liderazgo transforma el potencial en realidad, esto es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en las organizaciones y su personal. Los líderes débiles, son aquellas personas que no logran todas las metas que el grupo se propone. Estas habilidades se pueden mejorar al adquirir capacitación gerencial y experiencia laboral.

2.3. CONCEPTO DE LIDERAZGO.

Al considerar a la gerencia (*management*), como un proceso de interacción del dirigente sobre el subordinado, entonces el estilo de dirección es la forma de llevar a cabo este proceso, es decir, la forma personal que imprime el administrador a su trabajo y que marca su manera de guiar a los subordinados y de conducirlos al cumplimiento de los objetivos. La importancia del mismo, radica en que es un factor determinante en el éxito o fracaso de una organización, por su estrecho vínculo con el concepto de liderazgo. Así mismo, podemos definir a éste, como la combinación de habilidades, métodos y procedimientos de influencia sobre la actividad de los subordinados⁴.

La mayoría de los autores sobre liderazgo, aceptan definirlo como la habilidad para influir en el grupo para que se logren los objetivos organizacionales. La fuente u origen de esta influencia puede ser formal u oficial. Una persona, en esa posición, puede ser el líder del grupo. Esa sería la situación ideal. Pero no todos los líderes son jefes; ni viceversa. No por el hecho de que la organización provea de autoridad a un jefe se tendrá la seguridad de que será un líder. Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder

³ María J. Ávila Osornio, Diseño de un Instrumento para la Selección de Liderazgo en los Niveles Gerenciales, 2007, pág 57.

⁴ María J. Ávila Osornio, Diseño de un Instrumento para la Selección de Liderazgo en los Niveles Gerenciales, 2007, pág 58.

siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la presencia de una influencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal influencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo.

La diferencia en esta última polémica, desde este punto de vista, radica en el origen de la autoridad que cada uno ostenta, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio-subordinación. La autoridad del líder proviene de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparten su posición, normas y valores. Es autoridad moral. La autoridad del jefe proviene de los niveles superiores en la organización. Es autoridad oficial.

La teoría carismática, una de las primeras que se utilizaron para dar explicación del liderazgo, hace al liderazgo depender totalmente de la personalidad y de sus rasgos, planteando que el líder se impone con independencia de la situación y de las características del grupo. La pobreza de los resultados alcanzados en las investigaciones para encontrar la configuración particular de los rasgos, demostraron la debilidad de esta posición⁵.

En base a las necesidades actuales de las empresas, se puede definir al liderazgo, como la habilidad para influir en el grupo con el fin que se logren los objetivos organizacionales. En el contexto actual en el que se desarrollan las organizaciones, requiere de un liderazgo definido como la acción de influir en los demás, poseer las actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de personas y grupos, todo encaminado a lograr objetivos planteados y al mismo tiempo, promover el desarrollo de los integrantes del equipo⁶.

Se han estudiado de forma considerable el concepto de liderazgo, lo que ha originado la existencia de un sinnúmero de teorías, de las cuales se eligieron las principales y se explicaran más adelante.

⁵ María J. Ávila Osornio, Diseño de un Instrumento para la Selección de Liderazgo en los Niveles Gerenciales, 2007, pág. 58.

⁶ María J. Ávila Osornio, Diseño de un Instrumento para la Selección de Liderazgo en los Niveles Gerenciales, 2007, pág. 59.

2.4. NIVELES DE LIDERAZGO.

El liderazgo centrado en principio se pone en práctica de adentro hacia fuera en cuatro niveles⁷:

1. **Personal.** La relación conmigo mismo.
2. **Interpersonal.** Las relaciones e interrelaciones con los demás.
3. **Gerencial.** Mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
4. **Organizacional.** La necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y sistemas acordes a ellos.

Cada uno de estos niveles es necesario pero no suficiente, lo cual significa que debemos de trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos: La confiabilidad en el nivel personal (la confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como persona y en la capacidad de lo que uno puede hacer), y en la confianza en el nivel interpersonal (la confiabilidad es el cimiento de la confianza y esta es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano/tu ganas para seguir adelante).

2.5. ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE UN BUEN LIDERAZGO⁸.

1. **Atención mediante la visión:** Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, y los resultados llaman la atención. Sus visiones o intenciones imponen el respeto y atraen a la gente hacia ellos. Pero el liderazgo, es además, una transacción entre líderes y los seguidores. Los unos no podrían existir sin los otros.
2. **Sentido mediante la comunicación:** El éxito requiere de la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas que le produce a otros entusiasmos y sentido de compromiso.
3. **Confianza mediante posicionamiento:** Liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de unos mismos, y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas a desear seguir adelante.

⁷ www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml?monosearch

⁸ www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml?monosearch

4. **El despliegue del yo mediante la autoconsideración positiva:** Consta en tres componentes principales, conocimiento de fortalezas y capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas o debilidades propias y las necesidades de la organización.

2.6. EL LIDERAZGO: EL GRAN RETO.

“El liderazgo es como la belleza: difícil de definir pero fácil de apreciar”. Es fácil identificar cuando una empresa está bien dirigida, pues a través de sus resultados y de la actitud de su gente podemos apreciar la calidad de quien la dirige. Para lograr integrar un buen estilo de liderazgo es necesario primero señalar que la auto expresión libre y total es la esencia misma del líder, partiendo del principio que dice:” El líder es apenas la mitad de sí mismo; la otra mitad es su expresión”. Así, sabe lo que quiere y porque lo quiere, y sabe comunicarlo a otros con el fin de lograr su cooperación y apoyo; además, sabe cómo lograr sus objetivos⁹.

No existe una comprensión clara de lo que distingue a un líder de alguien que no lo es, y lo que es más importante, que distingue a un líder eficiente de uno ineficiente. En una época se creían que las condiciones para ser un líder eran innatas; los líderes nacían, no se hacían, y eran llamados a sus destinos por medio de algún proceso arcano. Ahora tenemos una nueva oportunidad de evaluar a nuestros líderes y de meditar sobre la esencia del poder que ellos poseen.

El líder, es una persona que ha aprovechado mejor cada una de sus experiencias, tiene propósitos superiores, no se conforma, siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución, ha hecho de su vida un entorno pedagógico y está convencido de que el líder se hace por si mismo más que por medios externos. Es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común. Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa.

Existen 3 razones básicas que justifican la presencia de líderes en las organizaciones¹⁰:

1. Son responsable de la productividad.

⁹ Miguel A. Cornejo, *Excelencia la Nueva Competencia*, Ed. GRAD, 1990.

¹⁰ Miguel A. Cornejo, *Excelencia la Nueva Competencia*, Ed. GRAD, 1990.

2. Representan la guía a seguir, son el prototipo; marcan la conducta y el estilo que todos deben seguir.
3. Mantienen la integridad corporativa, dan significado al trabajo.

El líder debe de poseer una gran visión a largo plazo, visualizando los retos y metas a lograr a corto plazo. Desafortunadamente la mayoría de nuestros empresarios creen que las utilidades financieras son todo, lo único a lograr, y por esta falta de visión han estrangulado su propia organización a mediano plazo. El autentico líder no le basta con hacer bien las cosas: tiene que hacer las cosas que convienen, porque un líder sin visión del rumbo hacia dónde quiere llevar a su empresa no es un líder.

Los líderes son personas que reconocen que el poder radica en los demás, que en sus subordinados está la fuerza para llevar la empresa al destino que ellos han elegido, por lo que se expresa por medio de sus obras, consistencia y reflexiona todo lo que hace aprendiendo de los buenos consejeros y se entrega a un sueño por lograr.

Las actitudes que definen al líder son¹¹:

- a. **Visión.-** Tiene una claridad absoluta de lo que quiere lograr, vive una misión y sabe lo que se espera de el.
- b. **Pasión.-** Posee la fortaleza para preservar a pesar de todos los obstáculos y fracasos que se oponen al logro de lo que se ha propuesto; vive cada reto como el más importante de su vida.
- c. **Integridad.-** Tiene un profundo conocimiento de sí mismo, es profundamente sincero y su grado de madurez lo lleva a dar más de lo que recibe, se enfrenta a sus limitaciones. La sinceridad es la clave del conocimiento de sí mismo y se traduce en honradez.
- d. **Confianza.-** La integridad da como resultado la confianza que representa la unión emocional entre líder y seguidor. Por lo que el líder se la debe de ganar con integridad y congruencia.
- e. **Curiosidad y audacia.-** El líder se interesa por todo, aprende de todos y está siempre dispuesto a arriesgar, aprende de las experiencias pasadas y, sobre todo, de los fracasos para no volver a cometer los mismos errores.

¹¹ Miguel A. Cornejo, *Excelencia la Nueva Competencia*, Ed. GRAD, 1990.

- f. **Se reinventa constantemente.**- A través de su carácter y visión se ésta reinventando a sí mismo, visualizando constantemente quien le gustaría llegar a ser.
- g. **Superación constante.**- Una persona empieza hacer líder desde el momento en que resuelve por sí mismo llegar a ser lo que desea ser.

A continuación se presentan las teorías clásicas sobre el liderazgo; no obstante, antes queremos dejar claro que cualquier individuo puede ser líder, siempre y cuando¹²:

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la aplicación.
- Obtenga la credibilidad a través de sus actuaciones.
- Dé ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar es statu quo para así generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- Esté atento a los nuevos avances y tendencias y además aprenda rápidamente.
- No favorezca las formulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación.
- Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- Siga su planteamiento claramente proactivo.

¹² Robert N. Lussier-Chistopher F. Achua, Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, Ed. Thomson, 2005.

2.7. TEORÍAS CLÁSICAS DEL LIDERAZGO.

Tal y como hemos señalado, las aproximaciones teóricas al concepto del liderazgo son muy numerosas; a continuación exponemos brevemente algunas de las más relevantes¹³:

- ***El Liderazgo como Rasgo de Personalidad.***
- ***El Liderazgo como Conducta:***
 - Estudios de la Universidad de Ohio.
 - Estudios de la Universidad de Michigan.
 - La malla Gerencial de Blake y Mouton.
- ***Aproximación Humanista.***
- ***El Modelo de Contingencia de la efectividad del Liderazgo.***
 - El Modelo de la Contingencia de Fiedler.
 - Teoría de los Caminos de Meta (*Path Goal*).

2.7.1. El Liderazgo como rasgo de personalidad.

Estas teorías sostienen que el líder nace, por lo tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando posea esas cualidades.

El líder es una persona que tiene carisma, presencia, empatía, que se conoce a sí mismo y sabe comunicar, debe definir el propósito, lograr la atención e interés de los empleados, hacer que la organización se involucre, crear y sostener la tensión hacia el logro de los objetivos¹⁴.

Los distintos estudios realizados han encontrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos; estas son buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía (Gibb, 1969). Así mismo, otros autores, como Robbins (1979), señalan que rasgos como inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía tienden a estar relacionados con el logro y mantenimiento de la posición del líder (Ver fig. 2.1)¹⁵.

¹³ María T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, Ed. ESIC, 2007, pág. 21.

¹⁴ Jaime Maristany, *Liderazgo*, Ed. Layetana, pág. 1.

¹⁵ María T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, Ed. ESIC, 2007, pág. 22.

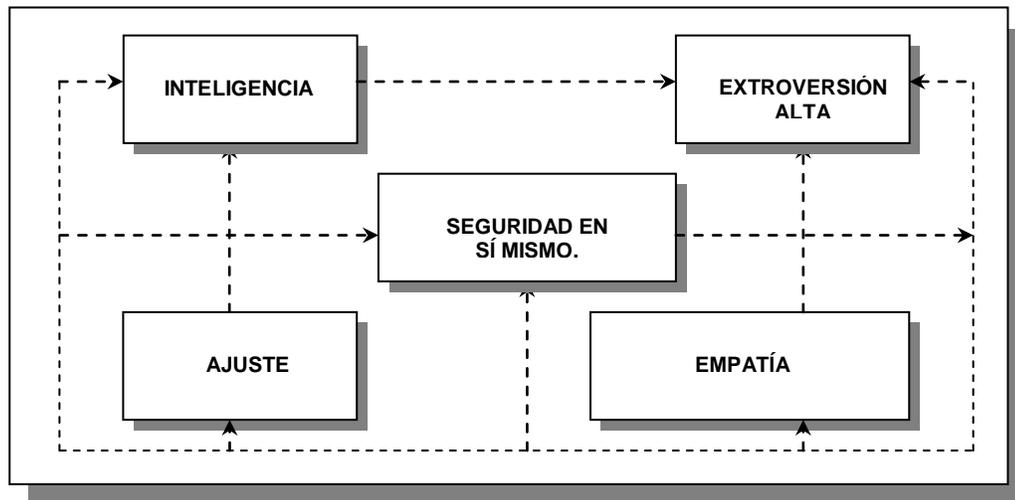


Fig. 2.1. Cualidades de líderes (GIBB, 1969)

Históricamente, este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo. Sin embargo, en la práctica, los resultados empíricos llegan a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, ya que una persona será o no un líder en función de la situación en que se encuentre el grupo. “La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistente; y si bien es cierto que se encontraron diferencias entre líderes y no líderes, los resultados sólo indican qué tipo de personas es más probable que ocupe una posición de liderazgo, y el que, una vez alcanzada esa posición, esa persona actué de la forma que lo hace, pero no permite conocer qué tipo de persona actuará eficazmente como líder”

2.7.2. El Liderazgo como Conducta.

En este caso, el líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal. Dentro de este enfoque, son importantes los estudios de las Universidades de Ohio y Michigan, así como las de Blake y Mouton¹⁶.

- **Estudios de la Universidad de Ohio.**

Hemphill, Fleishman, Stodgill, Sharttle y Pepinsky intentaron descubrir las dimensiones que caracterizan al comportamiento de los líderes. Inicialmente, determinaron cuatro factores: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura, pero, posteriormente, elaboraron una aproximación con sólo dos dimensiones que permitió categorizar gran parte del comportamiento del líder. Las dos dimensiones fueron:

¹⁶ María T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, Ed. ESIC, 2007, pág. 23.

- **Consideración:** Es decir, en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Hace referencia a aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad, crean cohesión y armonía en el grupo, facilitan la participación en la toma de decisiones, ayudan a los subordinados con los problemas personales, muestran proximidad y cercanía, mejoran la comunicación, etc.
- **Iniciación de estructura:** Se relaciona con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas. Este factor se relaciona con otras conductas, tales como obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden sus órdenes, clarificar y asignar funciones y tareas, asegurarse que están orientados hacia las tareas.

De las interacción de estas dos dimensiones, se establecen cuatro estilos de dirección propuestos por la Universidad de Ohio (Ver figura 2.2). Estas son¹⁷:

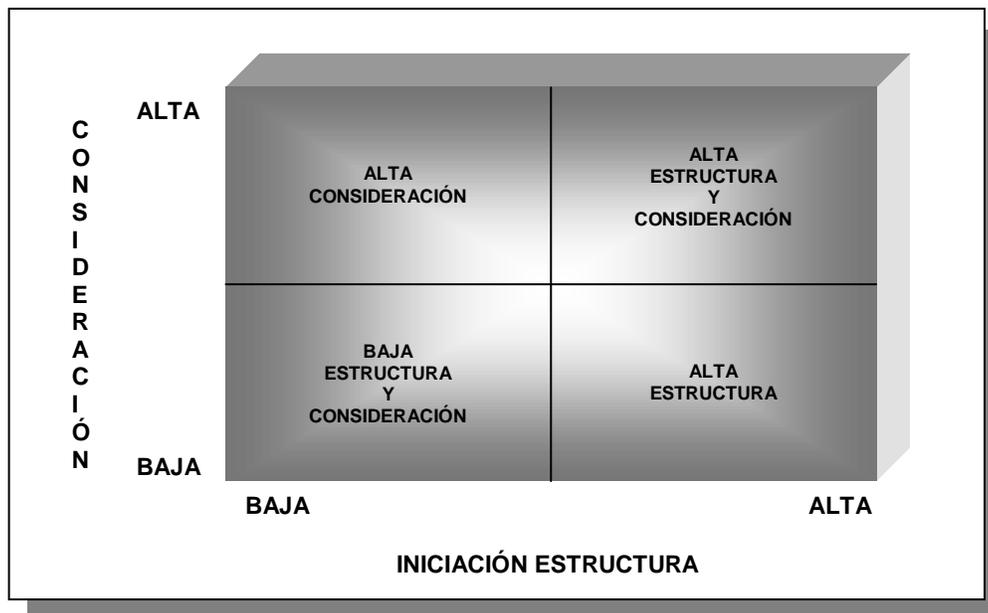


Fig. 2.2. Estilos de Dirección.

Para medir estas conductas se desarrollaron dos instrumentos de medida:

- **Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (LBDQ)**, elaborado por Hemphill y Coons (1957): Este cuestionario fue adaptado al ámbito militar y educacional (Halpin y Winer, 1957) y empresarial (Fleishman, 1957).

¹⁷ María T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, Ed. ESIC, 2007, pág. 24.

- **Cuestionario de Opinión del Líder (LOQ)**, de Fleishman, dirigido a mandos a los que se les pedía que se autodefiniesen.

Los principales resultados obtenidos de las numerosas investigaciones, centradas en ambas dimensiones, se pueden resumir en:

- **El líder con alta consideración consigue:** Mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores, menor absentismo y un número menor de quejas.
 - **Las correlaciones** entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestra variabilidad.
 - **Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura** son los que consiguen tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos.
 - **Muchas excepciones** a estos resultados, lo que resalta la importancia de la “situación” al hablar del liderazgo.
- **Estudios de la Universidad de Michigan.**

Un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan (Likert, Katz, McCoby, Kanh y Seashore) establecieron dos dimensiones fundamentales al hablar de liderazgo:

- **Líderes centrados en la persona.** Son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados. Son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales.
- **Líderes centrados en la producción.** Son los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo.

Los resultados obtenidos con el modelo de la Universidad de Michigan se pueden resumir de la forma siguiente (Ver figura 2.3)¹⁸.

¹⁸ María T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, Ed. ESIC, 2007, pág. 25.

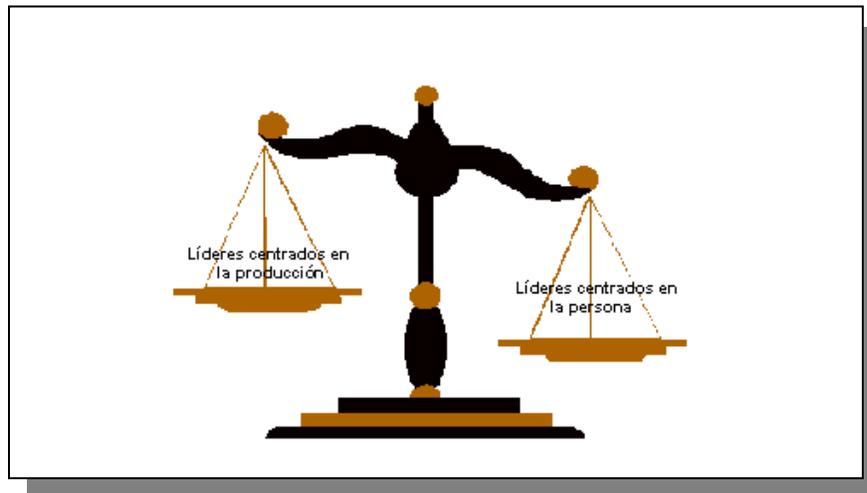


Fig. 2.3. Balanza con los Resultados de la Universidad de Michigan.

Los **Líderes centrados en la persona** suelen obtener mejores resultados, reflejados tanto en una productividad más alta, como en una mayor satisfacción entre los miembros del grupo.

Los resultados varían mucho en función de la situación, el tipo de grupo, la tarea que se realiza, y las características de los subordinados.

- ***La malla gerencial del Blake y Mouton.***

Blake y Mouton, en su modelo bidimensional, establecen que existen características universales en las organizaciones:

- ***Existencia de un objetivo o meta***, pues toda empresa se orienta hacia la consecución de sus objetivos.
- ***Están formadas por personas***, que procuran la consecución de los objetivos.
- ***Todas tienen una jerarquía definida*** que diferencia a los mandos y directivos del resto de los empleados.

A partir de estas premisas, definen las dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz:

- ***El interés por las personas.***
- ***El interés por la producción.***

Estas dos dimensiones son ortogonales, tal y como se representan a continuación. La explicación de los cinco estilos de dirección que se derivan de la combinación de estas dos dimensiones es la siguiente (Ver figura 2.4)¹⁹.

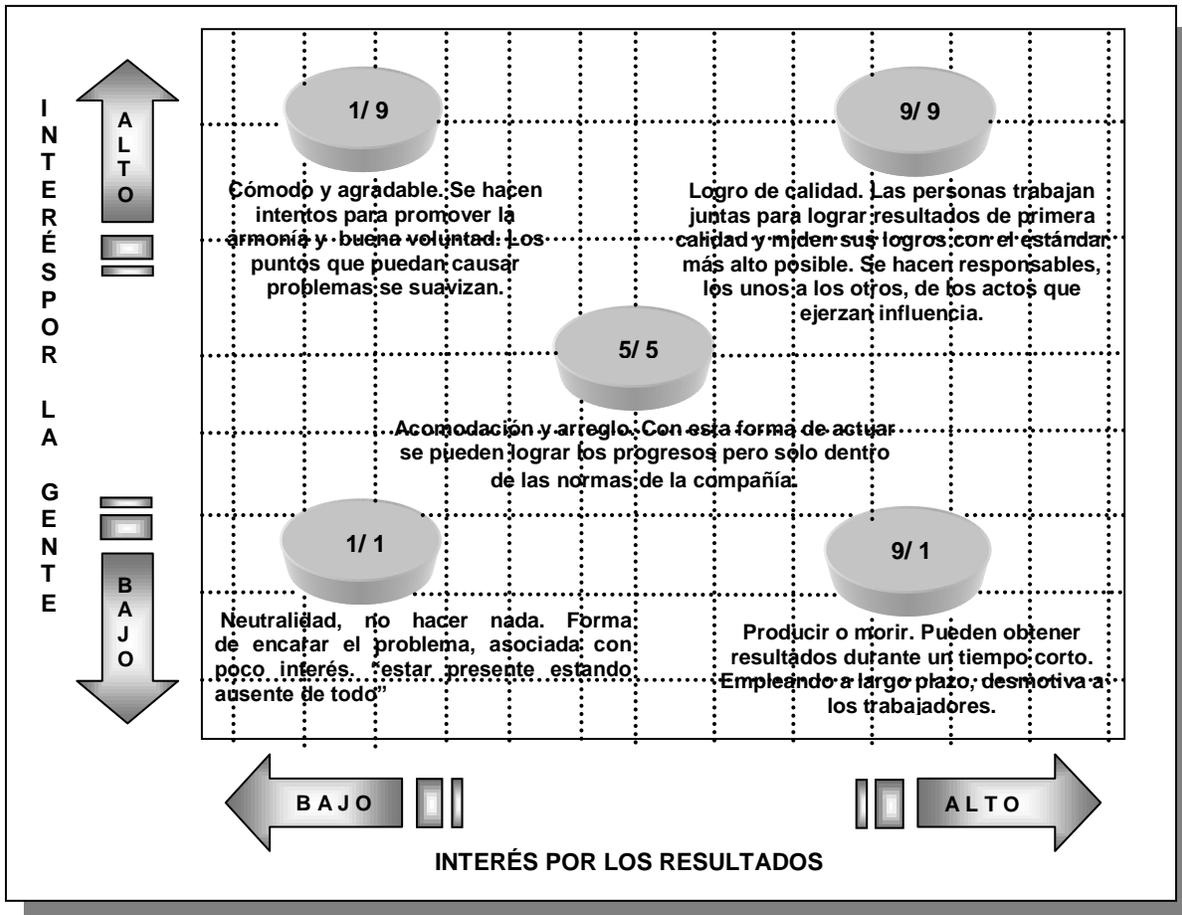


Fig. 2.4. Malla Gerencial de Blake y Mouton.

El estilo 1.1 (Estilo Laissez-Faire).

El directivo con este estilo dominante muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener su puesto. El grupo tiende a permanecer estable e inmutable. La finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación. Según Blake y Mouton, "Estar presente estando ausente de todo, ese es el arte de directivo 1.1".

Este tipo de directivo tiene tendencias a "Eludir toda responsabilidad" y cuando surgen problemas busca culpables, bien sobre los demás o sobre los acontecimientos. En

¹⁹ María T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, Ed. ESIC, 2007, pág. 26.

ocasiones, la utilización de este estilo de dirección es la consecuencia de no haber sido promocionado a puestos de más responsabilidad, o por algún fracaso personal.

El estilo 1.9 (Estilo Club Social).

El directivo con este estilo muestra una fuerte preocupación por las personas, pero se preocupa poco por los resultados. Presta una gran atención a las necesidades de los miembros y a que las relaciones sean lo más satisfactorias posible. En estos grupos suelen existir una atmósfera y un ritmo de trabajos cómodos y amigables. Se da una excesiva importancia a las actividades de tipo social y las buenas maneras. No hay discusiones, ni conflictos. En estos grupos, se percibe una gran armonía y cohesión de grupo. Este clima genera un alto nivel de seguridad y afiliación grupal; es más, la satisfacción se basa en las relaciones sociales, no en el desempeño de las tareas, por lo que a menudo resulta perjudicial para la organización. Esta excesiva orientación a las personas no favorece la innovación, creatividad y desarrollo del grupo.

El estilo 9.1 (Estilo de Tarea).

Cuando éste es su estilo dominante, el directivo suele conceder una gran importancia a los resultados, mientras que su preocupación por las personas es escasa. Las condiciones de trabajo, como consecuencia, están rígidamente estructuradas. Consciente de la autoridad que se les otorga, la hace sentir, manda, dirige, controla y se atiene a los objetivos que se han de conseguir. Considera que la mejor “cooperación” es la obediencia y si detecta errores busca al responsable, para así, tomar las medidas oportunas “para que no vuelva a suceder”. Sus colaboradores son meros instrumentos para alcanzar sus fines y en su opinión, nunca deben anteponer los objetivos y necesidades individuales a los organizacionales. Con frecuencia se descubre que, con el tiempo, esta obediencia ciega a las órdenes recibidas es contraproducente para la motivación y creatividad del grupo.

El estilo 5.5 (Estilo de la Mediocridad).

El directivo con este estilo trata de conseguir los resultados adecuados equilibrando, por un lado, la necesidad de realizar el trabajo, y, por otro, el mantener un nivel moral satisfactorio entre los miembros. Las personas con espíritu de supervisión suelen mostrar, en estos grupos, aburrimiento por falta de retos, ya que la meta del líder es satisfacer las

expectativas más bajas, las imprescindibles. Se podría definir el espíritu de este tipo de grupo con una sola palabra: mediocridad.

El estilo 9.9 (Estilo de Compromiso en toda Regla).

Este tipo de directivo muestra, al mismo tiempo, un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados. En estos grupos, las personas hacen más trabajo y de mejor calidad, ya que se ha llegado al compromiso que produce el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo, y ya que se ha conseguido llegar a tener un objetivo común: las metas del grupo. En este caso, fundamentalmente, predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros. Se considera que es positivo hacer participar a los colaboradores en los objetivos, de hecho estos participan en la definición de estos y en la elaboración de las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos.

2.7.3. La Aproximación Humanista de McGregor.

McGregor en su libro *“The Human Side of Enterprise”* (1960) da muestras de ser el representante más claro de la aproximación humanista, pues hace un gran esfuerzo por demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría, se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina “Teoría X” y un estilo más igualitario que denomina “Teoría Y” (Ver figura 2.5)²⁰.

²⁰ María T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, Ed. ESIC, 2007, pág. 29.

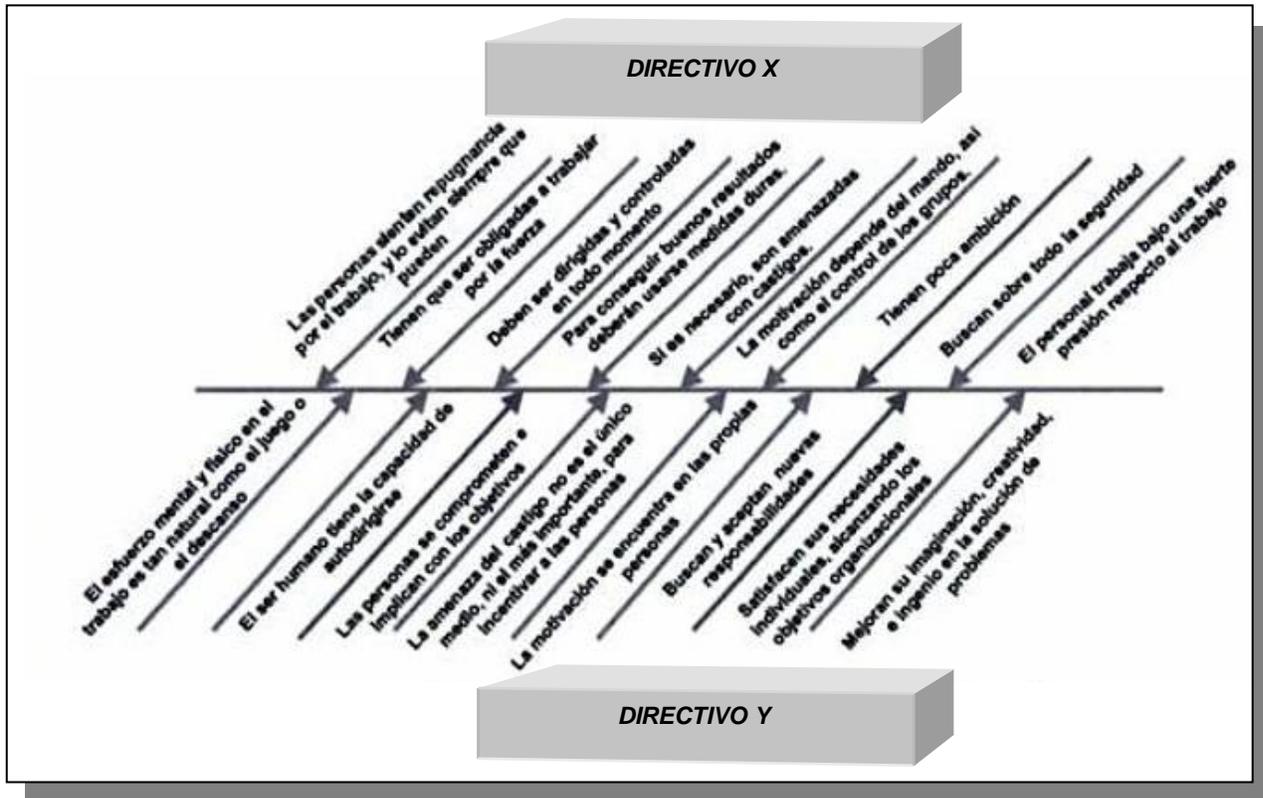


Fig. 2.5. Estilo X-Y de McGregor.

Teoría X. Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección, y parte de los supuestos de que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad. Como consecuencia de esta forma de pensar, el Directivo X considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. Por lo tanto, para conseguir resultados deberá usar medidas duras.

El **directivo X** se considera responsable de organizar el grupo y deberá centrar sus esfuerzos en dirigir, organizar y controlar a los miembros de su grupo y modificar sus conductas según las necesidades organizacionales.

Teoría Y. En contra del enfoque anterior, McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

El **directivo Y** considera que las personas tienen la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse en aras de conseguir los objetivos a los que se ha comprometido. De esta manera, la motivación, el potencial para el desarrollo y la asunción de responsabilidades

para alcanzar los objetivos organizacionales no sólo dependerán de los mandos y directivos sino también de los colaboradores. Como consecuencia, las personas se comprometen e implican con los objetivos y la organización; buscan y aceptan nuevas responsabilidades, mejoran su imaginación, creatividad, e ingenio en la solución de problemas y desarrollan su potencial intelectual.

El punto clave de la Teoría Y, por tanto, será el concepto de integración. Las funciones del directivo, según la Teoría Y, serán las siguientes:

- Permitir que los subordinados se autodirijan.
- Facilitar una atmósfera que permita desarrollarse personalmente a los miembros del grupo, al tiempo que trabajan en la consecución de los objetivos empresariales.

2.7.4. El Modelo de Contingencia de la Efectividad del Liderazgo.

A). El Modelo de Contingencia de Fiedler.

Fiedler (1965, 1967) propuso, por primera vez, las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Su teoría parte de supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación²¹.

Para Fiedler, “La dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea en común. La dirección implica por tanto, no sólo liderazgo, sino también responsabilidad sobre resultados”.

En 1965, Fiedler desarrolló un cuestionario (LPC), y, a partir de las evaluaciones realizadas con el mismo, determinó la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz dependiendo de las situaciones. Las dimensiones son:

- **Relación entre líder y los miembros.** Este factor tiene que ver con el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder, el efecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes e instrucciones.

²¹ María T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, Ed. ESIC, 2007, pág. 30.

- **Estructura de la tarea.** Cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua (no estructurada), resulta más difícil ejercer el liderazgo que cuando está explícitamente definida y detallada (estructura).
- **Poder del puesto.** Este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta su posición de poder.

En este modelo se establecen ocho posibles combinaciones en función de los valores en cada una de las dimensiones. En la figura 2.6, se representa cómo se usan los diferentes estilos de dirección en función de la situación. En el eje horizontal se presentan las distintas situaciones en las que trabajaron los grupos, y en el eje vertical se indican los estilos de liderazgo que resultan más adecuados en cada situación.

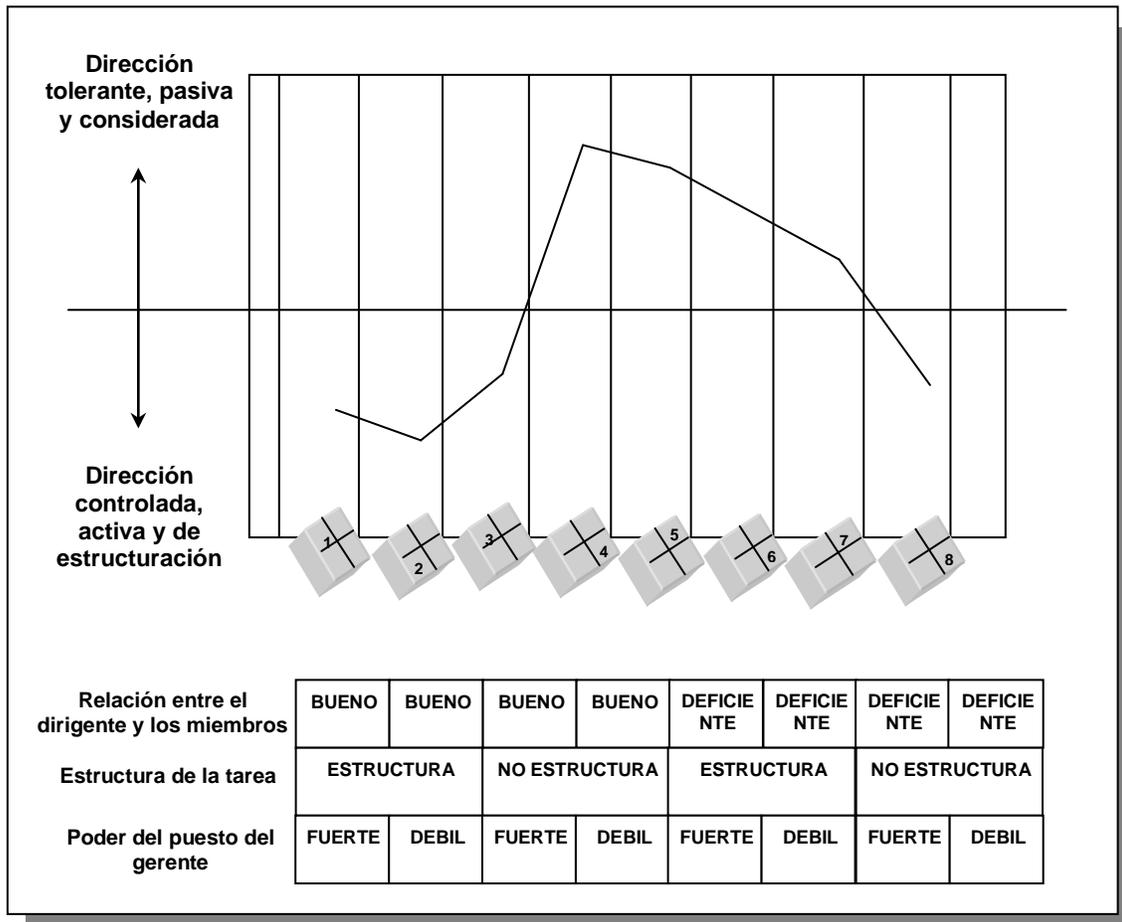


Fig. 2.6. Modo en que Cambia el Estilo de Dirección en Cada Situación. (FIEDLER, 1965).

B). Teoría de los Caminos de Meta (Path Goal).

Evans (1970) y House (1971) presentan un modelo de contingencia del liderazgo que integra el modelo motivacional de las expectativas (lo que la persona espera obtener por el esfuerzo realizado) y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio. Consideran que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados cuando éstos perciben una satisfacción inmediata o directa.

Por tanto, la conducta del líder estará dirigida a proporcionar a los subordinados la guía y las recompensas necesarias para su satisfacción y además facilitar la consecución de las metas (ver figura 2.7)²².

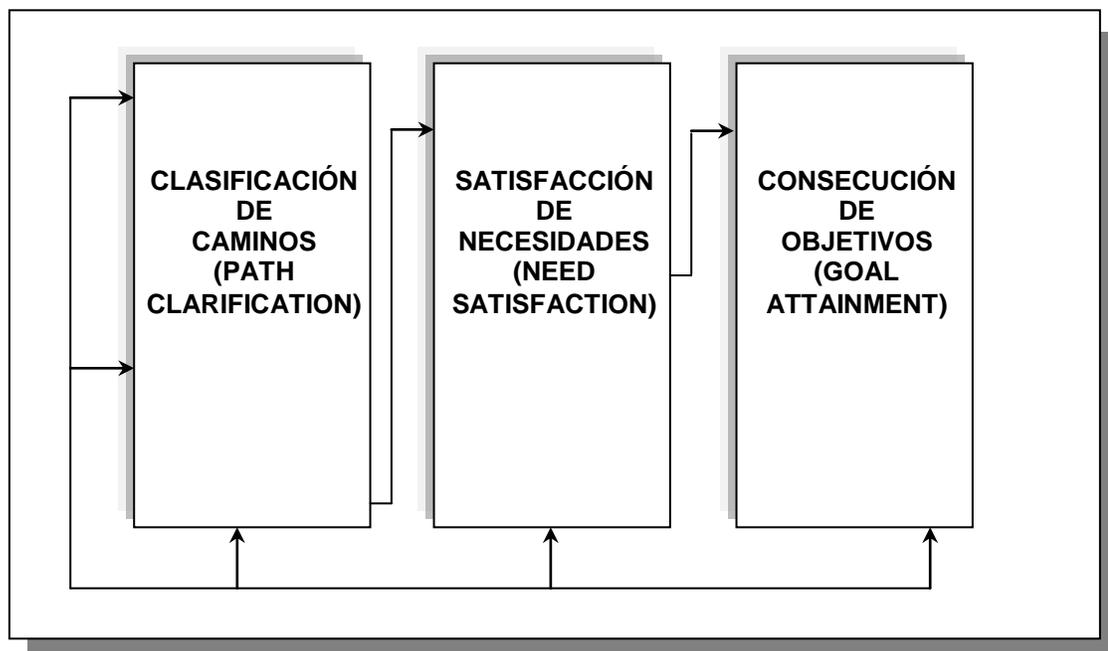


Fig. 2.7. Modelo de Contingencia del Liderazgo.

Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo en función de la combinación de dos tipos de conducta: conducta de consideración y de iniciación de estructura:

- **Directivo.** Proporciona dirección a los subordinados en lo que se refiere a qué se debe hacer, cuándo y por quién, con qué requisitos y exigencias. Se aplica a empleados inexpertos, para así obtener experiencia en cuanto a la tarea.
- **De apoyo.** Existe una preocupación por las necesidades y el bienestar de los subordinados a través de una relación positiva. Tiene muy en cuenta las

²² María T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, Ed. ESIC, 2007, pág. 31.

necesidades de los subordinados, por lo que consigue que estos tengan una actitud positiva hacia la consecución de la tarea.

- **Participativo.** Se genera un clima que propicia que los subordinados colaboren en la toma de decisiones.
- **Orientado al logro.** El líder desarrolla una gran confianza en las capacidades de los empleados para alcanzar los objetivos y tareas, establecidos.

C). Modelo de Liderazgo Participativo de Vroom-Yetton.

Víctor Vroom y Philip Yetton (1973) proponen un modelo normativo de liderazgo, pues indican qué es lo que se debe hacer a la hora de tomar decisiones. Establecen tres estilos básicos que se convierten en cinco estilos por las variaciones (ver Tabla 2.a)²³:

| | |
|---------------|--|
| A | Autocrático: tiene dos variaciones – AI y AII |
| C | Consultivo: tiene dos variaciones – CI y CII |
| G | Grupo: una sola variación – GII |
| Estilo | Características |
| AI | El líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, usando la información disponible. |
| AII | El líder ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución del problema. |
| CI | El líder consulta individualmente con sus subordinados, y solicita sus ideas y sugerencias pero no los reúne para el estudio del problema. |
| CII | El líder consulta el problema en grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias. |
| GII | El líder consulta el problema con sus subordinados en grupo y juntos generan Y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución. |

Tabla 2.a: Estilos de Dirección.

Para facilitar la utilización del modelo en el día a día de la gestión, Vroom y Yetton han desarrollado una guía para la decisión eficaz de cualquier problema que afronta el líder (Ver Tabla 2.b). Estas son:

²³ María T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, Ed. ESIC, 2007, pág. 33.

1. ¿Qué importancia tiene la calidad técnica de la decisión?
2. ¿Qué importancia tiene el compromiso de los subordinados en la decisión?
3. ¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Está bien estructurado el problema?
5. ¿Si tuviera que tomar la decisión por sí mismo, es razonablemente cierto que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
6. ¿Los subordinados comparten los objetivos a alcanzar por la organización en la solución de problemas?
7. ¿Existe conflicto con los subordinados?
8. ¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar decisiones de calidad?
9. ¿El tiempo es una restricción severa que limita su capacidad para implicar a los subordinados?
10. ¿Son prohibidos los costos asociados para reunir a los subordinados que están dispersos geográficamente?
11. ¿Qué importancia tiene para usted minimizar el tiempo que lleva tomar una decisión?
12. ¿Qué importancia tiene para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los empleados?

Tabla 2.b. Las Doce Cuestiones para Tomar Decisiones.

Este modelo fue revisado más tarde en 1988, año en el que se desarrolló una aplicación por una computadora que podía usar mandos y directivos *on line*. Se trata de guiar a los líderes a usar eficazmente los procesos de liderazgo correctos según las circunstancias percibidas por el líder y el grupo.

CAPITULO 3.**METODOLOGÍAS PARA ENCONTRAR EL PERFIL DE UN GERENTE.****3.1. DOMINANCIA CEREBRAL DE NED HERRMANN¹.****3.1.1. Introducción.**

Cientos de años de desarrollo en el mundo de los negocios nos dan la pauta que podemos planear, organizar y manejar recursos humanos y capital de una forma relativamente eficiente. Así hemos aprendido a orquestar factores de producción, finanzas y de calidad, orientar a nuestra empresa a metas de rentabilidad y crecimiento. Lo que aún nos falta aprender es poder obtener la ventaja de lo que el ser humano tiene: el cerebro y su capacidad de creación.

Cada vez más la tarea gerencial será aprovechar al máximo el potencial de cada persona. Se ha desarrollado por muchos años un mundo de negocios orientado al conocimiento, más de la mitad de la fuerza de trabajo está compuesta por gente que produce, procesa y transforma información. Sus cerebros son sólo herramientas de trabajo y, aunque las teorías de *Management* han evolucionado a pasos agigantados, la fusión de nuevas teorías y la practica aún no se han concentrado totalmente para afrontar la nueva realidad.

Uno de los signos de obsolescencia de ciertas organizaciones es la confusión acerca de la idea del desempeño. La medición y evaluación del mismo se torna cada vez más difícil ya que en el hoy debiera verse la “contribución” que puede hacer nuestra gente y no basarse solamente en su desempeño. La gerencia debe comenzar a visualizar a las personas como: “los que realizan una contribución” y no como seres “que sólo hacen un trabajo”.

Pero, ¿Qué significa utilizar el potencial humano para el logro de una óptima contribución?, ¿Qué se requiere para ello? Posiblemente la primera tarea será entender cómo opera este delicado y maravilloso instrumento de la creación, que es el cerebro.

¹ Ned Herrmann, *The Whole Brain Business Book*, Ed. McGraw-Hill, 1996.

3.1.2. Modelo de Dominancia Cerebral de Ned Herrmann.

Este concepto nació en los años 70's, cuando Ned Herrmann era director del instituto de Desarrollo Ejecutivo de la *General Electric* en Crotonville, Nueva York. Su inspiración apareció con la observación del dónde y por qué nace la creatividad. Es aquí donde surgió el "*Herrmann Brain Dominante Instrument*" (Instrumento de dominación cerebral de Herrmann).

Ned Herrmann empezó a investigar las funciones cerebrales tratando de explicarse su doble inclinación por las ciencias (física) y las artes (escultura y canto), de esta forma comprendió que si un individuo es capaz y a la vez torpe en su trabajo, de la misma manera sería capaz y torpe en su proceso de aprendizaje. Este modelo se basa en el procedimiento cerebral de información influenciado por los niveles de desarrollo de las ciencias cognitivas, particularmente la Neurociencia, y en los enfoques integradores del proceso creativo de Amabile, Mitjans, Woodman y Schoenfeldt.

Ned Herrmann en base a sus investigaciones y a su interés personal en la localización de la fuente de la creatividad, llegó a definir un modelo cerebral de cuatro cuadrantes para explicar el proceso de pensamiento y creación, como función del modelo izquierdo-derecho de Sperry y del modelo *Triune Brain* de MacLean

3.1.3. Concepto de Dominancia Cerebral.

Se puede decir que el cuerpo humano tiene un eje de simetría, es decir, que tiene pares de partes del cuerpo, como las manos, pies, ojos, orejas y hasta los lados de la cara. Tomando como ejemplo los pares de las manos, izquierdo y derecho, la naturaleza provee cierta dominancia natural por su uso; aproximadamente el 90% de la población mundial usa predominantemente la mano derecha².

Esta referencia esta directamente ligada con el hemisferio predominante del cerebro.

² Ignacio Puerta García, Estudio para la Determinación del Perfil de Dominancia del Empresario del Sector de la Construcción, Tesisl, 2000.

MODELO DEL CEREBRO ENTERO Y SUS RAICES FISIOLÓGICAS

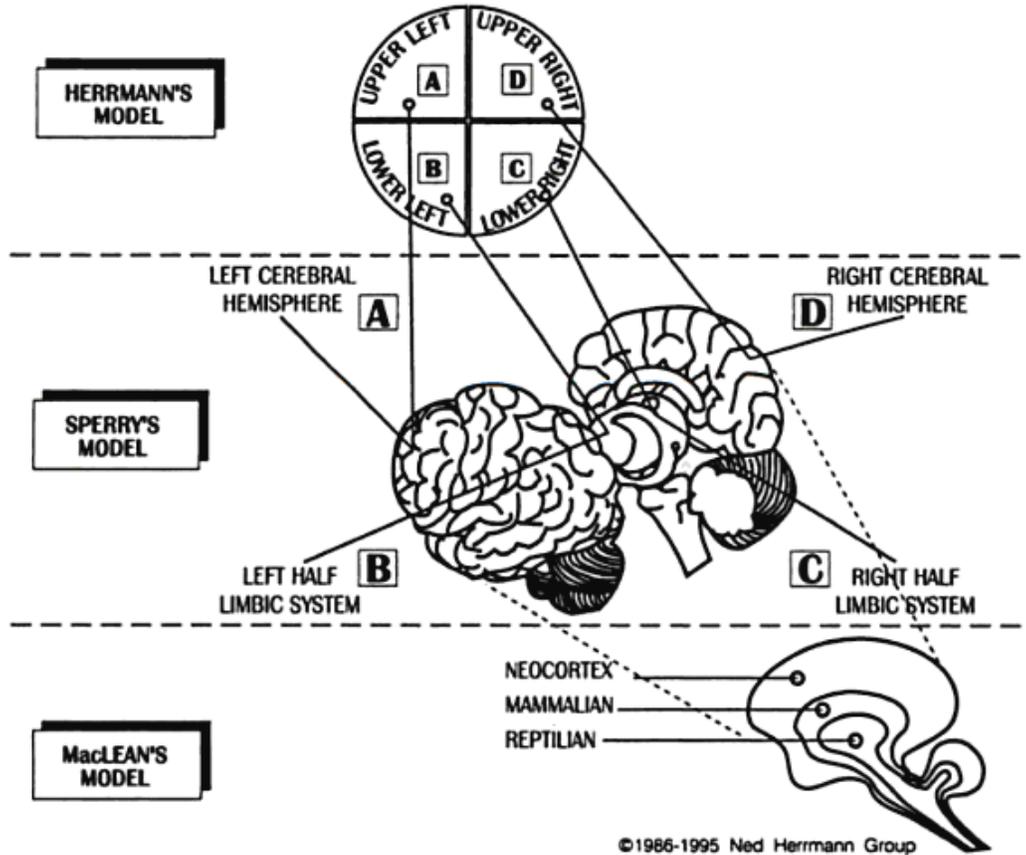


Fig. 3.1. Modelo de la relación del cerebro entero a las teorías de Sperry y MacLean (De Herrmann, *El cerebro creativo*).

La tecnología del cerebro está basada en el cerebro pensante. En orden para pensar, el cerebro debe tener una corteza neuronal. En el cerebro existen cuatro partes capaces de pensar: los dos hemisferios y las dos partes del sistema límbico. De entre estas cuatro partes, existe siempre una que tiene dominancia sobre los demás, el grado de dominancia se hace evidente por las preferencias mentales que la persona exhibe³.

Herrmann estructura la arquitectura de su modelo metafórico del cerebro planteando la división del mismo en dos cuadrantes corticales superiores y dos límbicos inferiores. Cada cuadrante está asociado con un estilo particular de pensar, crear y aprender, por lo tanto, cada proceso de pensamiento individual puede estar descrito en función de donde se hallan nuestras preferencias en estos cuatro modos.

³ Ned Herrmann, *The Whole Brain Business Book*, Ed. McGraw-Hill, 1996.

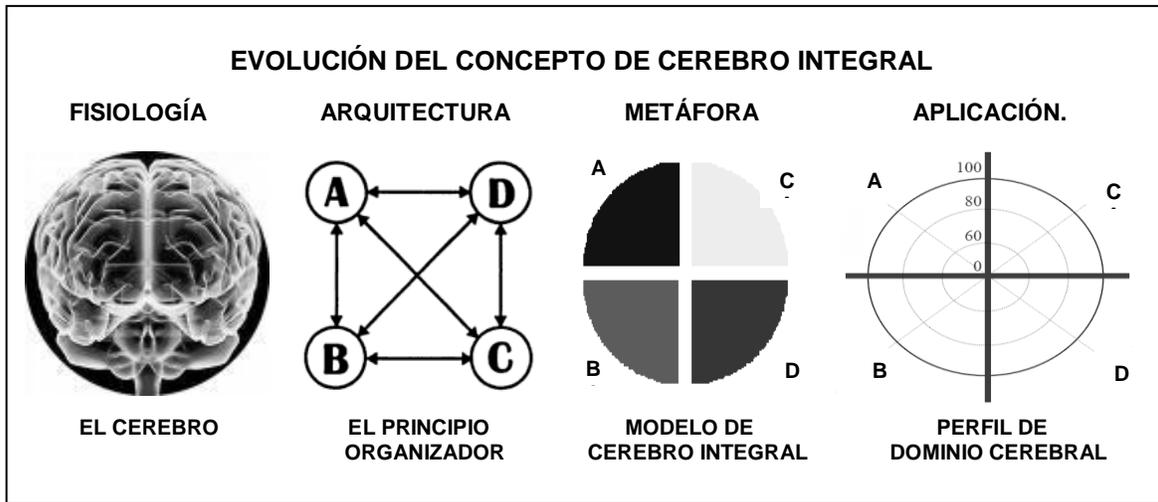


Fig. 3.2. Modelo de Evolución del Concepto de Cerebro Integral.

La herramienta Herrmann, permite conocer las preferencias cerebrales y los distintos modos y estilos de pensamiento de una persona. El perfil brinda a través de una interpretación metafórica de cómo opera el cerebro, los modos preferidos de percepción, pensamiento, resolución de problemas, toma de decisiones y aprendizaje.

Además nos permite hacer una comparación entre el estilo de pensamiento percibido por el individuo y el que se está utilizando de acuerdo al momento que se vive ó a las condiciones de trabajo en las que se encuentra. Esto nos permite inferir si la persona se siente bien con lo que está haciendo, si puede aportar valor o si está sometida a condiciones estresantes.

Tradicionalmente se mencionaba al sistema límbico únicamente para el rol emocional de la persona. Hoy en día el sistema límbico tiene el rol central de procesar términos en la memoria; esto lo establece como parte esencial en el aprendizaje. Ya que en el corazón de la tecnología de la dominancia cerebral es una metáfora de cómo se crean los trabajos en el cerebro.

El mapa de perfiles de Herrmann nos permite comparar las preferencias y estilos de pensamiento entre personas y es por esta razón que la información es muy valiosa en la formación creativa de equipos de trabajo. Las características de los equipos se exploran utilizando mapas de dominancia cerebral de sus integrantes y permite, determinar el grado de comprensión y de sinergia⁴.

⁴ www.merodio.com.mx/material/Herrmann_Brain_Dominance_Instrument.pdf

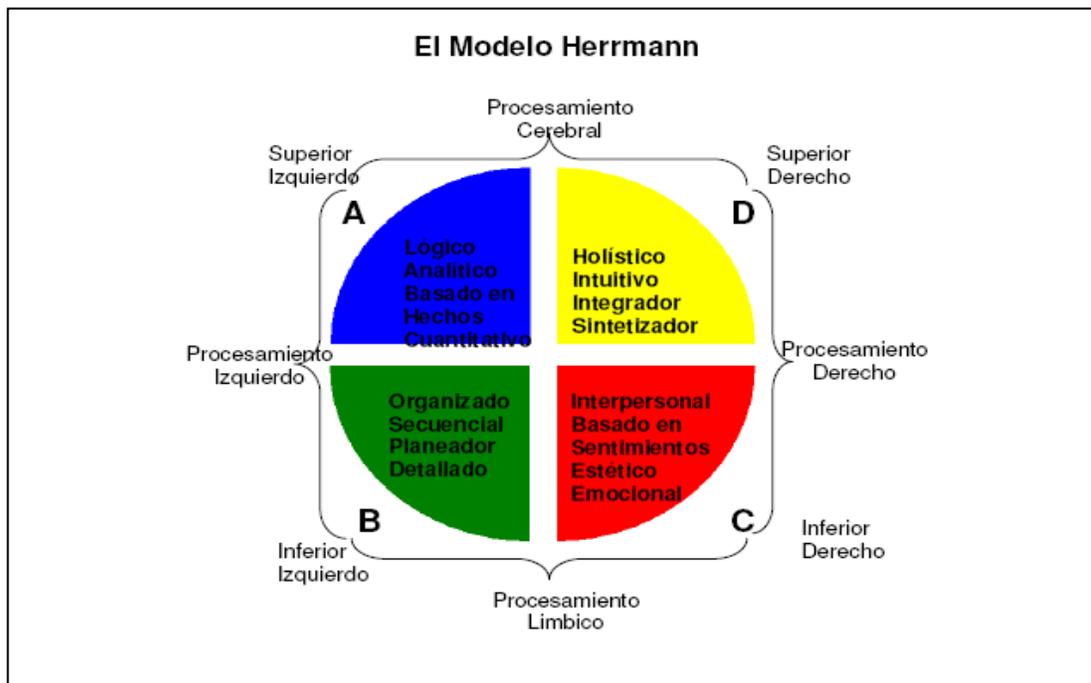


Fig. 3.3. Modelo de Ned Herrmann.

Al realizar la incorporación del componente limbico (regulador, afectivo y emocional) al cerebral (cognitivo, lógico e imaginativo), entre los cuales se desarrolla de una manera dialéctica un intenso proceso interactivo que conforma emociones, actitudes y creencias y a su vez se efectúan manifestaciones consistentes y no consistentes en correspondencia con los principios de situacionalidad e interactividad.

3.1.4. Modelo Cerebral de Cuatro cuadrantes⁵.

Herrmann, fundo sobre su investigación cerebral basada y sobre pruebas observables que estilos pensadores pueden ser los mejores descritos como una coalición de cuatro personalidades de pensamientos diferentes.

En el modelo cerebral se presentan las siguientes características:

- Cuadrante A, Racional: Pensamientos lógicos, analiza hechos, procesa números.
- Cuadrante B, Conservador: Planea, organiza hechos, detalla pensamientos.
- Cuadrante C, Sentimental: Interpersonal, intuitivo, expresivo.
- Cuadrante D, Experimental: Imagina, piensa en grande, conceptualiza.

⁵ Ned Herrmann, *The Whole Brain Business Book*, Ed. McGraw-Hill, 1996.

El modelo marca en sentido opuesto a las agujas del reloj, del cuadrante A al D, las preferencias de pensamiento asociadas con cada cuadrante. El planteamiento nuclear del Modelo del Cerebro Total de Herrmann refiere la existencia de cuatro estilos de pensamiento llamados cuadrantes A, B, C y D los cuales se conforman como las cuatro modalidades autónomas de procesamiento diferencial de información que pueden ser desplegadas individualmente o en forma combinada, secuencial o simultáneamente en los diversos procesos de funcionamiento cerebral.

MODELOS DE CORRELACIONES

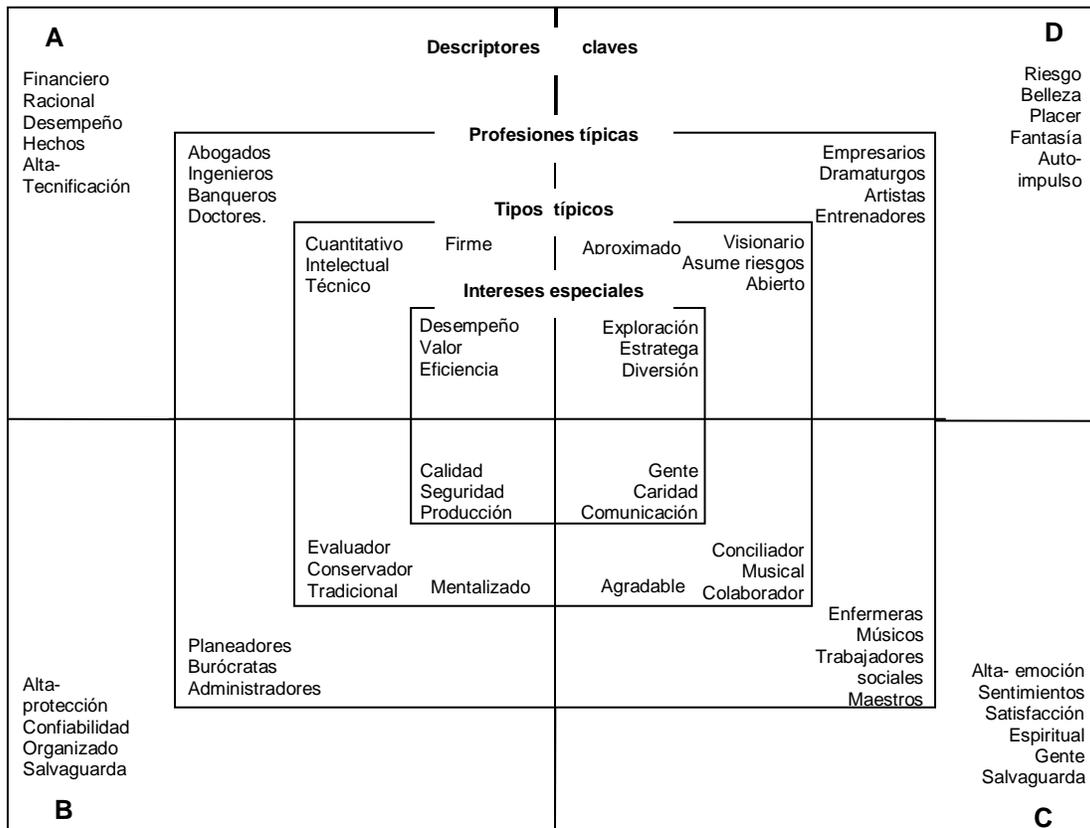


Fig. 3.4. Modelo de Correlaciones.

3.1.5. Nuestros cuatro seres.

A). Ser racional:

- Analiza.
- Es realista.
- Es lógico.
- Cuantifica.
- Gusta de números.
- Es crítico.

- Sabe de dinero
- Sabe cómo funcionan las cosas.

B). Ser conservador:

- Evita riesgos.
- Crea reglas.
- Evita errores.
- Es temeroso.
- Evalúa.
- Evita sorpresas.
- Castiga errores.

C). Ser Sentimental:

- Es expresivo.
- Es emocional.
- Es espiritual.
- Parlanchín.
- Es sensible con otras personas.
- Gusta de enseñar.
- Siente.

D). Ser Experimental:

- Imagina.
- Especula.
- Es Impetuoso.
- Gusta de sorpresas.
- Rompe las normas.
- Toma riesgos.
- Estima.

LOS CUATRO SERES TRABAJANDO



NUESTROS CUATRO SERES EN EL APRENDIZAJE

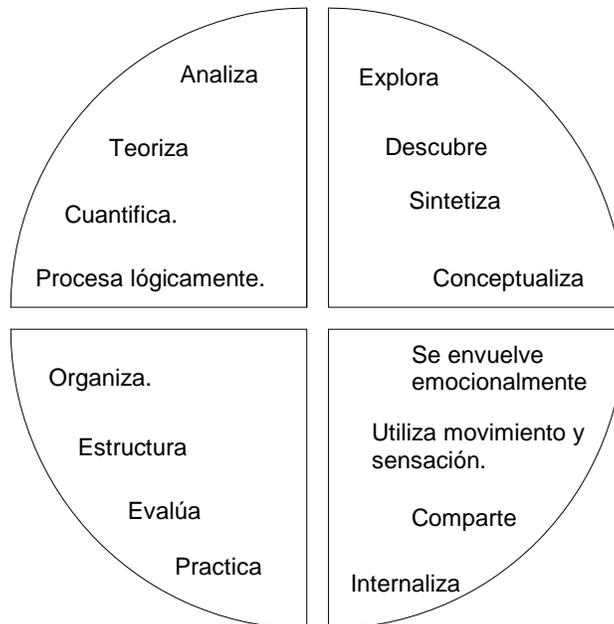


Fig. 3.5. Modelo de los Cuatro Seres Trabajando y Nuestros Cuatro Seres en el Aprendizaje.

3.1.6. Cómo nuestro cerebro procesa las actividades.

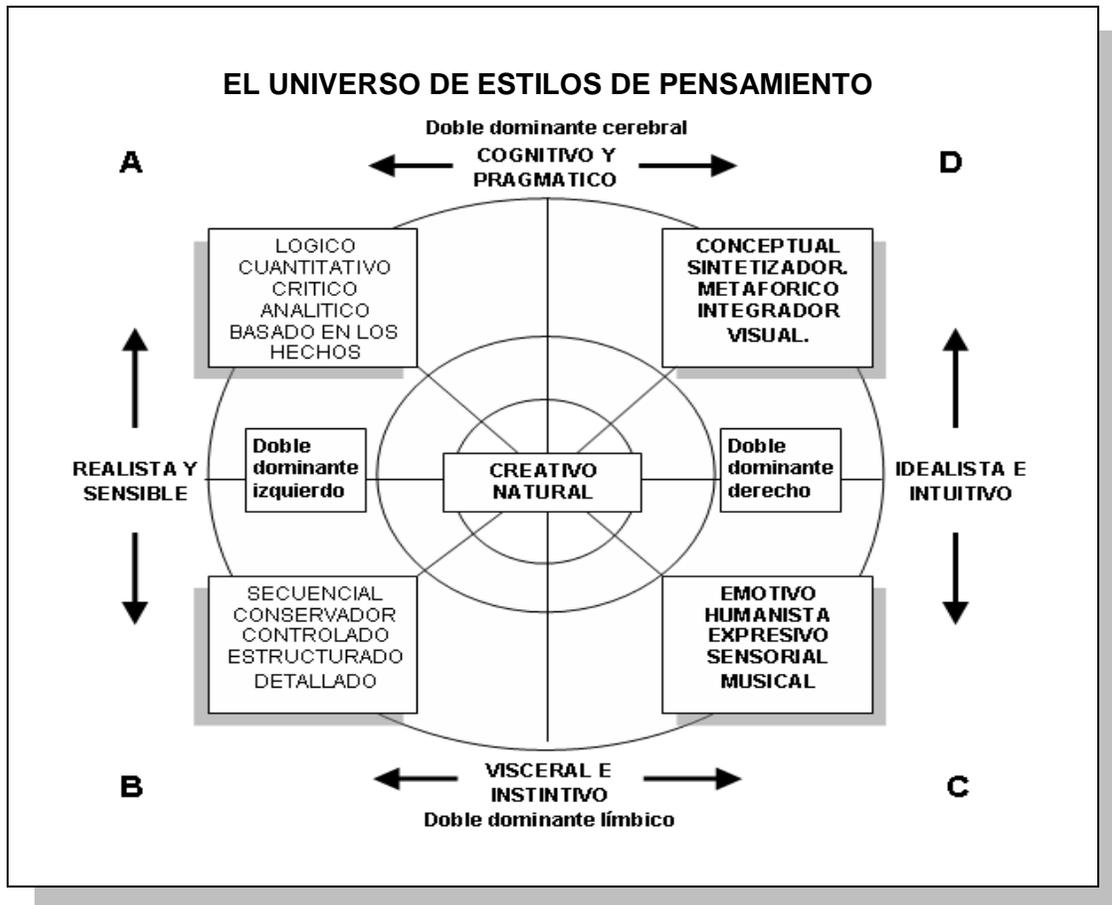


Fig. 3.6. Modelo del Universo de Estilos de Pensamiento

A (Superior Izquierdo).- Reúne hechos, analiza resultados, resuelve problemas de manera lógica, mide con precisión, comprende los elementos técnicos, considera los aspectos financieros.

B (Inferior Izquierdo).- Encuentra errores que se han pasado por alto, se acerca a los problemas de manera práctica, se mantiene firme en sus opiniones, lee la letra menuda en los documentos, organiza y sigue de cerca los datos esenciales, desarrolla planes y procedimientos detallados, implementa proyectos programados con tiempo, lleva registros financieros cuidadosamente.

C (Inferior Derecho).- Reconoce las dificultades interpersonales, se anticipa a cómo se sentirán los demás, se relaciona con otros en forma empática, engendra entusiasmo, persuade, enseña, concilia, entiende los elementos emocionales, considera los valores.

D (Superior Derecho).- Lee los signos de un cambio por venir, ve “la gran figura”, reconoce nuevas posibilidades, tolera la ambigüedad, integra ideas y conceptos, tuerce y desafía las políticas preestablecidas, soluciona problemas de manera intuitiva.



Fig. 3.7. Modelo de Toma de Decisiones.

3.1.7. Instrumento.

Ned Herrmann desarrolló un cuestionario para medir la inclinación de un individuo hacia un determinado dominio cerebral o estilo de pensamiento. La cual es una herramienta de origen fisiológico, este se realiza mediante el llenado de un cuestionario de 120 preguntas donde se obtiene un indicador de la dominancia cerebral de la persona o el grado en que se prefiere una manera particular de pensamiento y como consecuencia de conducta y se le conoce como HBDI (*Herrmann Brain Dominante Instrument*).

Este método de medición (HBDI), así como el método de los cuatro cuadrantes cerebrales, ha resultado de gran utilidad en aspectos tales como reclutamiento de personal, capacitación y desarrollo y para quienes tienen la importante tarea de encontrar, desarrollar y retener a las personas en sus centros de trabajo. Además permite encarar un plan de desarrollo y crecimiento personal basado en competencias aportando elementos fundamentales de autoconocimiento y aceptación de quiénes somos y de nuestra fortaleza y áreas de mejora.

Por lo que este método nos permite evaluar:

- Si contamos con la persona adecuada.
- Si está en la posición y funciones correctas.
- Cuáles son las cosas que se deben hacer para que la persona mejore su actuación en la organización y pueda ser fuentes de aportes sustentables en el tiempo.
- Si tiene potencial para seguir determinando el plan de desarrollo dentro de la organización.

3.1.8. Investigación de Campo.

Se realizó la investigación de campo aplicando el método de Ned Herrman, en una empresa dedicada a la construcción de sus propias tiendas departamentales (COPPEL S.A de C.V.), donde se tenían varias inconformidades por parte del personal hacia su Jefe inmediato (Coordinador de Gerentes de Construcción), ellos expresaban que no tenían el apoyo suficiente, ni el poder de tomar decisiones que a su puesto correspondía, para poder solucionar problemas que a sus residentes se les presentaban en obra.

Debido que los residentes que se contratan no tienen aún la experiencia que se necesitan para realizar este tipo de construcciones, además de no contar con una cultura de capacitación constante de la empresa hacia sus trabajadores, este tipo de personal es enviado a campo sin un conocimiento exacto de la planeación de obra, de tiempos entrega, de la rapidez con que se solicita que terminen una obra, y que tiene que administrar, controlar y organizar una obra en ejecución al 100%.

Por lo que los Gerentes de Construcción se sienten incapacitados para poder ayudar a sus residentes, a solucionar los problemas o conflictos presentados en obra, ya que al no poder tomar medidas inmediatas para la solución de estos problemas, debido a

que tienen que consultar a su coordinador para cualquier solución o tenerlo informado de todo lo que sucede, hace que un problema pequeño que se puede resolver inmediatamente, se vuelva un trámite casi burocrático y se pierda mucho tiempo, con el cual el residente de obra no cuenta.

Por lo que se vio necesario aplicar una encuesta para conocer el tipo de perfil de gerentes con los que cuenta esta empresa y conocer que perfil de dominancia presenta cada Gerente, y así conocer si los encargados de cada área están capacitados para poder llevar su cargo, además de que técnicas o habilidades (Liderazgo, Toma de decisión, delegación de responsabilidades, entre otros) desempeña cada uno, así como conocer qué tipo de motivación ejercen a sus trabajadores.

Ya que cada gente tiene marcadas y varias maneras de percibir y asimilar la información, para solucionar problemas y tomar decisiones. Una vez que cada gerente entienda sus preferencias de estilo de pensamiento, tendrá abierta la puerta para mejorar la comunicación, el liderazgo, la gestión, la resolución de problemas y otros aspectos del desarrollo personal e interpersonal.

Por lo que este modelo de cerebro completo es un modelo mental que describe las preferencias de pensamiento. Éstas son las maneras de pensar que nos satisfacen más y que parecen naturales para nosotros en este punto de nuestras vidas. Estas maneras del pensamiento pueden cambiar; a menudo como resultado de importantes experiencias emocionales, de transiciones de la vida y de otras interiorizaciones importantes.

Las preferencias de pensamiento pueden diferir según nuestras habilidades o el objeto de nuestro trabajo o de nuestro comportamiento, dependiendo de la situación. Cuando pensamos o funcionamos diferentemente que nuestras preferencias, aunque tenemos habilidades excelentes, es más probable que lo encontremos algo incómodo y consumiendo más de nuestra energía.

El modelo, si bien no es enteramente exacto desde el punto de vista fisiológico, nos ofrece una excelente metáfora para comprender las diferencias en los patrones del pensamiento. Por lo que algunas personas propenden ostensiblemente a utilizar un cuadrante en casi todas las situaciones, mientras que otras recurren a dos, tres o incluso los cuatro estilos de razonar⁶.

⁶ Richard L. Daft, *La Experiencia del Liderazgo*, Cengage Learning editores, 2006, pág. 144 .

3.1.8.1. Procedimiento en la aplicación de encuesta a Gerentes.

La aplicación del instrumento se realizo en el mes de Octubre del 2008, a empresa constructora (COPPEL S.A de C.V) a Gerentes en el área de Coordinación, Planeación, Gerentes de Proyecto, Gerentes de Construcción, Gerente de Costos, en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

La forma en que se realizo la estrategia y el procedimiento para la realización de estas encuestas fue la siguiente:

- Se empezó la investigación en el tema y se realizaron los cuestionarios de manera sencilla para la comprensión de su llenado.
- Se reviso el cuestionario con el sinodal de tesis para su aprobación.
- Se realizo visita a empresa constructora y se solicito apoyo al Director del Área de Construcción, para que nos proporcionara las facilidades para la aplicación de las encuestas en cada departamento e informar a los encuestados de los objetivos o fines que se persigue con la encuesta.
- Como etapa inicial se procedió a visitar a cada Gerente por área del departamento y solicitarle su apoyo para el llenado de la encuesta, aplicando un total de 20 cuestionarios.
- No se realizo ninguna secuencia en la aplicación, ya que todos se realizaron simultáneamente.

3.1.8.2. Encuestas e identificación del Perfil de Dominancia.

Una vez de que se aplicaron las encuestas y se procedió al llenado de la misma, se inicio con la recolección y a iniciar con la calificación de las encuestas para la obtención del Perfil de Dominancia. Luego se procedió a llevar todos los resultados a grafica para tener una mayor apreciación del comportamiento de los gerentes en su perfil de dominancia y cuál es el perfil que mas predomina en la empresa.

Como base de estudio se aplico el instrumento de Ned Herrmann, pero se adecuo los reactivos, para nuestro trabajo en específico.

**ENCUESTA DE PERFIL DE DOMINANCIA CEREBRAL.
NED HERRMANN.**

Objetivo: La finalidad de realizar esta encuesta, es para obtener información sobre el tema en estudio, tratando de conocer los rasgos que identifican a cada persona, y realizando una auto-evaluación, por lo que esta encuesta tiene un carácter únicamente académico.

FECHA:
NOMBRE DE LA PERSONA VALORADA:
PROFESIÓN:
PUESTO:
EMPRESA:

INSTRUCCIONES:

Indique en este proceso de auto-evaluación en cada uno de los aspectos o actividades que aparecen a continuación de acuerdo a su desempeño en ellos. Utilice la escala numérica del 1-5

Lo que hago **MEJOR**: 5 Lo que hago **BIEN**: 4 Lo que hago **REGULAR**: 3
Lo que hago **MENOS BIEN**: 2 Lo que hago **PEOR**: 1

TABLA 1.

| | |
|---|--|
| 1. Tengo habilidades específicas en el campo de las matemáticas y las ciencias. | |
| 2. Pienso que la mejor forma de resolver un problema es siendo analítico. | |
| 3. Me inclino hacia la crítica en todos los asuntos. | |
| 4. Tengo habilidades para solucionar problemas complejos de manera lógica. | |
| 5. Antes de tomar algo como verdadero, lo compruebo, e indago otras fuentes. | |
| 6. Tengo capacidad de comprender y manipular números estadísticos de acuerdo a un fin. | |
| 7. Me gusta solucionar problemas inclinándome a conocerlos y buscar mediciones exactas. | |
| 8. Tengo la capacidad frente a los problemas de razonar en forma deductiva a partir de alguna teoría. | |
| 9. Ante un problema, al descomponer las ideas, las relaciono con la totalidad. | |
| 10. Selecciono alternativas sobre la base de la razón-inteligencia; en oposición al instinto y emoción. | |
| Subtotal. | |

TABLA 2.

| | |
|---|--|
| 1. La planificación y la organización son prioritarias en mis actividades. | |
| 2. Es importante para mí, tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. | |
| 3. Acostumbro escuchar las opiniones de los demás y hacer aclaraciones | |
| 4. Prefiero las instrucciones específicas en lugar de aquellas generales que dejan muchos. | |
| 5. Pongo mucha atención en los pequeños detalles o partes de un proyecto. | |
| 6. Tengo capacidad de control y dominio de mis emociones cuando elaboro un plan o proyecto. | |
| 7. Pienso que trabajar con un método paso a paso es la mejor manera de resolver mi problema. | |
| 8. Tengo habilidades específicas en el manejo de auditorio o hablar en público. | |
| 9. Formulo métodos o medios para alcanzar un fin deseado, antes de pasar a la acción. | |
| 10. Tengo la capacidad de coordinar a las personas o de ordenar los elementos para lograr relaciones coherentes y armoniosas. | |
| Subtotal. | |

TABLA 3.

| | |
|---|--|
| 1. Prefiero trabajar en equipo que hacerlo sólo. | |
| 2. Es placentero para mí, estar muchas oportunidades acompañado. | |
| 3. Creo en la trascendencia humana en lo superior o espiritual | |
| 4. Soy emotivo frente a las situaciones difíciles. | |
| 5. A menudo actúo para solucionar problemas tipo social. | |
| 6. En muchas ocasiones prima más en mis decisiones, lo emotivo que lo lógico y lo racional. | |
| 7. Disfruto, observo y me emociono frente a la belleza de la naturaleza. | |
| 8. Tengo habilidades para percibir, entender, manipular posiciones relativas de los objetos | |
| 9. Utilizo todos mis sentidos con frecuencia para resolver problemas (olfato, vista, gusto, tacto, oído). | |
| 10. Tengo la capacidad de desarrollar y mantener una buena comunicación con diferentes tipos de personas. | |
| Subtotal. | |

TABLA 4.

| | |
|--|--|
| 1. Tengo interés muy fuerte ó talento para pintar, dibujar; con la música, poesía, escultura, etc. | |
| 2. Tengo la capacidad de razonar en forma avanzada y creativa, siendo capaz de adquirir, modificar y retener conocimientos. | |
| 3. Produzco nuevas ideas e innovaciones. | |
| 4. Tengo la capacidad de percibir y entender y hacer uso de imágenes visuales y verbales para representar semejanza y diferencias. | |
| 5. Tengo la capacidad de percibir y entender una problemática global sin entrar en los detalles de los elementos que lo componen. | |
| 6. A menudo mis mejores ideas se producen cuando no estoy haciendo nada en particular. | |
| 7. Soy una persona imaginativa. | |
| 8. Con frecuencia me anticipo a la solución de los problemas. | |
| 9. Tengo la capacidad de utilizar o comprender símbolos y señales complejas. | |
| 10. Utilizo el juego y el sentido del humor en muchas actividades. | |
| Subtotal. | |

De antemano, les agradezco por ayudarme a la realización de esta encuesta y contar con su apoyo y por haber tomado parte de su tiempo valioso.

3.1.8.3. Análisis de Resultados.

Una vez que se realizaron las 20 encuestas, se inicio la recopilación de la información:

- Ordenar, depurar y procesar los resultados de los instrumentos aplicados
- Identificar el estilo de Dominancia Cerebral de cada gerente incluido en el estudio.

TABLA DE RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

| GERENTES | A | B | C | D | TIPO DE DOMINANCIA |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| Coordinador de Construcción | 44 | 46 | 41 | 40 | B |
| Gerente de Construcción | 42 | 48 | 39 | 47 | B |
| Gerente de Construcción | 40 | 44 | 36 | 40 | B |
| Gerente de Construcción | 36 | 37 | 32 | 40 | D |
| Gerente de Construcción | 42 | 45 | 36 | 46 | D |
| Gerente de Construcción | 28 | 27 | 37 | 36 | C |
| Gerente de Construcción | 31 | 27 | 32 | 28 | C |
| Gerente de Construcción | 30 | 39 | 32 | 27 | B |
| Gerente de Proyecto | 43 | 44 | 45 | 40 | C |
| Gerente de Proyecto | 38 | 39 | 33 | 34 | B |
| Gerente de Proyecto | 39 | 43 | 37 | 42 | B |
| Gerente de Proyecto | 39 | 42 | 41 | 35 | B |
| Gerente de Proyecto | 29 | 40 | 42 | 33 | C |
| Gerente de Instalaciones | 39 | 35 | 31 | 28 | A |
| Gerente de Estructuras | 38 | 40 | 37 | 29 | B |
| Gerente de Estimaciones | 38 | 34 | 30 | 29 | A |
| Gerente de costos. | 29 | 22 | 33 | 21 | C |
| Gerente de Planeación | 35 | 36 | 34 | 40 | D |
| Residente de Obra | 38 | 39 | 34 | 35 | B |
| Gerente de Compras | 40 | 42 | 38 | 37 | B |

TABLA DE RESULTADOS

| TIPO DE DOMINANCIA | GERENTES |
|--------------------------|-----------|
| Tipo A | 2 |
| Tipo B | 10 |
| Tipo C | 5 |
| Tipo D | 3 |
| Total de Gerentes | 20 |

Graficando los datos obtenidos:



Como se observa en la grafica, del total de aplicación de los instrumentos de esta investigación, se obtiene que el estilo de dominancia cerebral de los Gerentes que laboran en la empresa constructora (COPPEL S.A de C.V), en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, según el modelo de Ned Herrmann, son:

- Dominancia en el cuadrante A es del 10%.
- Dominancia en el cuadrante B es del 50%.
- Dominancia en el cuadrante C es del 25%.
- Dominancia en el cuadrante D es del 15%

Por lo que los resultados que se obtuvieron nos presentan que el 50% de los Gerentes que laboran en la empresa tienen un perfil de dominancia Tipo B, son “Conservadores” (Hemisferio inferior izquierdo), en el modelo de Ned Herrmann. Siendo estas personas las encargadas de encontrar los errores que se han pasado por alto, resuelven problemas de manera práctica, organiza, desarrolla planes y procedimientos detallados, además de llevar sus proyectos con tiempos programados.

3.2. ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

3.2.1. Introducción.

En nuestro enfoque, consideramos imprescindible estudiar y desarrollar destrezas y capacidades individuales para abordar y manejar de una manera proactiva situaciones conflictivas. Por lo que podemos decir que el conflicto está en la naturaleza del hombre y es inevitable. Tenemos conflictos incluso con nosotros mismos, sin necesidad de ninguna influencia o interferencia externa. Dado que tenemos que vivir con el conflicto, ¿Cómo podemos adaptarnos y ajustarnos para hacer que el proceso ocurra de una manera más suave y genere un final positivo?⁷

Cuando hablamos de los conflictos, se pueden presentar como situaciones negativas, dolorosas, incluso a veces traumáticas. Una posible connotación de la definición de los conflictos, representaría aquellas situaciones en las que los intereses de dos personas o grupos de actores parece ser incompatibles. Desde esta perspectiva, el conflicto generalmente es evaluado como negativo, y por tanto, luchamos por evitarlo. En el caso de una situación coyuntural, de máxima conflictividad, suelen aparecer grandes amenazas para algunos, principalmente para los representantes del estatus vigente, mientras que para otros, una gran oportunidad. En todo caso, lo importante frente al conflicto se termina reduciendo a la pregunta ¿Qué hago yo, cómo lo manejo, de qué manera puedo convertir esa situación en una oportunidad a al menos, minimizar el impacto negativo que ella puede ejercer sobre mí?

Conocer nuestro estilo de manejo de conflictos nos ayuda aprender cómo nos comportamos durante situaciones tensas, para desarrollar así, mediante conocimiento y práctica, mejores estrategias para el manejo de situaciones conflictivas.

3.2.2. Causas de los conflictos.

Un supervisor o líder del equipo debe tener conocimientos básicos de las causas de un conflicto para que pueda determinar lo que es funcional o disfuncional. Algunas de estas causas pueden ser:

⁷ *Técnica para el Manejo de Conflictos, Negociación y Articulación de Alianzas Efectivas*, Estilo de Manejo de Conflictos, Daniel Miraba, 2003, Num. 10, pág. 54-55.

1. **Metas u objetivos diferentes.** Si los departamentos o individuos que integran una organización trabajan por metas diferentes, el conflicto que se produce es casi siempre disfuncional. Es importante fijar metas comunes que todos apoyen.
2. **Comunicación.** Los malos entendidos ocasionados por el significado de las palabras, un lenguaje poco familiar o información ambigua e incompleta seguramente habrán de conducir a un conflicto.
3. **Estructura.** Las luchas de poder entre los departamentos que tienen objetivos o sistemas de recompensas contradictorios; la competencia por recursos escasos o la interdependencia de dos o más grupos para lograr sus metas se producen con cambios organizacionales como los de recortes de personal.
4. **Personal.** La incompatibilidad entre las metas personales o los valores sociales de los empleados y el comportamiento que se requiere en el trabajo produce conflictos del mismo modo que ciertas características de la personalidad, como el autoritarismo y el dogmatismo.
5. **Cambio.** Los temores asociados con la seguridad en el trabajo o la pérdida de prestigio y poder personal pueden ocasionar un comportamiento anormal. El cambio puede ser amenazante.

3.2.3. Los cinco estilos del manejo de conflictos (Basado en el modelo de Thomas Kilmann).

Cada individuo utiliza un número de maneras de negociar con los conflictos dependiendo de las circunstancias y las relaciones entre la gente involucrada. Si un método de solución de conflictos es apropiado o efectivo también dependerá de la situación. Las maneras de negociar con los conflictos pueden ser representado en un modelo bidimensional para manejar el conflicto por comportamiento, adaptado del modo de conflicto de Thomas- Kilmann⁸.

De acuerdo con el modelo de manejo de conflictos de Thomas Kilmann (1981), las situaciones de conflicto son aquellas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona con base a dos dimensiones:

⁸ *Técnica para el Manejo de Conflictos, Negociación y Articulación de Alianzas Efectivas*, Estilo de Manejo de Conflictos, Daniel Miraba, 2003, Num. 10, pág. 56-58.

1. Afirmación, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses.
2. Cooperación, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar conflictos. Estos cinco métodos o estilos para manejar el conflicto se muestran en la grafica:

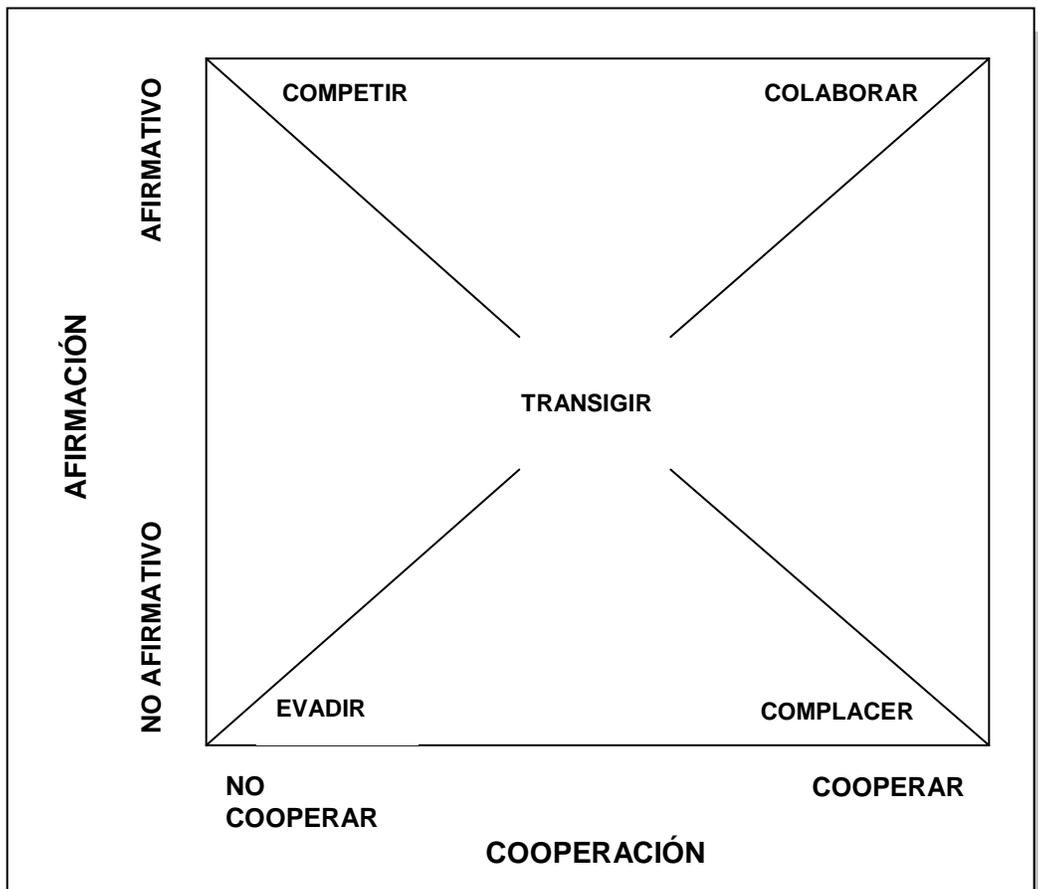


Fig. 3.8. Modelo de Manejo de Conflictos.

Según Thomas Kilmann, los diferentes estilos de manejo de conflicto pueden ser definidos como a continuación se describe:

1. **Competir es ser afirmativo, y no cooperador.** Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona, con este estilo “yo gano tu pierdes”. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa

cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas.

2. **Complacer es no ser afirmativo y ser cooperador** (lo opuesto a competir). Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses de la otra persona; “tu ganas y yo pierdo”; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.
3. **Evadir es no afirmativo y no cooperador** (la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona). No maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.
4. **Colaborar significa ser tan afirmativo como cooperador.** (lo opuesto a la evasión). Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.
5. **Transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación.** El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competidor, pero menos al complacer. De la misma manera, el transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando los evaden, pero no los exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración. Transigir puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia.

En la actualidad, la teoría del manejo de los conflictos señala al estilo colaborador como el enfoque más apropiado para la solución de conflicto. Como en muchos casos la colaboración conduce a resultados en los que todos ganan, es fácil discernir la razón por la cual los defensores de este estilo consideran que es el “modelo ideal” para el manejo de los conflictos.

En la década de los setenta y ochenta cobró fuerza el movimiento de las contingencias. Los impulsores de la teoría sostenían que es poco realista y postula la colaboración en todas las situaciones. En el manejo de los conflictos, el estilo evasor, complaciente, impositivo y transigente producen mejores resultados cuando se trata con problemas tácticos, rutinarios y de corto plazo; Mientras que el estilo colaborador y transigente son, hasta cierto punto, más apropiados para el manejo de las fuerzas especiales de trabajo y para abordar problemas estratégicos de largo plazo. El gerente necesita entender y utilizar todas las técnicas para la solución de conflictos que sean apropiadas para la situación⁹.

El gerente necesita entender y utilizar todas las técnicas para la solución de conflictos que sean apropiadas para la situación. Las siguientes son aplicaciones generales para varios de los métodos de manejo de conflicto¹⁰:

- El evitar es apropiado para cuestiones menos importantes o cuando el daño potencial por el conflicto pesa más que los beneficios del objetivo
- Acomodar es utilizable cuando una de las partes está mal o la cuestión es más importante para los otros que para usted mismo.
- Competir es aplicable cuando son necesarias decisiones rápidas y una mayor influencia es manejada por un lado.
- Colaborar es utilizado cuando ambos puntos son importantes y una solución integrada es deseada.
- Comprometer es utilizado cuando dos oponentes tiene la misma autoridad y los objetivos no son dignos del esfuerzo o alteración de soluciones mutuamente exclusivas.

⁹ Robert N Lussier, Christopher F. Achua, Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades, 2005, Cengage Learning Editores

¹⁰ Liderazgo, técnica de Solución de Conflictos, M. Reyes y P. Reyes, 2007, pág. 75-76

3.3. MOTIVACIÓN.

3.3.1. Introducción.

La responsabilidad más retadora de la gerencia es cómo sostener e incrementar la motivación en el grupo de trabajo. El gerente debería reconocer que la gente tiene ciertas necesidades en común, que generalmente pueden cubrirse de la misma manera. Por ejemplo, dos necesidades comunes son sentirse necesitados y ser tratados con dignidad y respeto.

Los gerentes efectivos deben confiar tanto en sus subordinados como en ellos mismos. La mayoría de los gerentes efectivos creen en sus subordinados y confían en ellos en mayor grado. Los trabajadores tienden a responder y respetar al gerente que conoce de sus capacidades, que es justo y consistente, y que los respeta como individuos. Existen muchas cualidades que un líder debe poseer y muchas condiciones que deben ser satisfechas para motivar a la gente en la industria.

Además de tener la capacidad de influir en los miembros que componen el equipo para conseguir el rendimiento deseado, el Administrador de proyectos debe motivarlos y mantenerlos llenos de energía con el fin de lograr los objetivos deseados.

La ausencia de motivación se refleja en un mal desempeño, rotación y ausentismo. El proceso motivacional está orientado hacia la meta. Las metas o resultados que intenta alcanzar un trabajador se conciben como fuerzas que atraen a la persona. También interactúan las necesidades, aunque las necesidades de una persona cambian con el tiempo debido a la maduración y a la satisfacción.

La motivación está relacionada con una necesidad que existe en el interior del individuo y en la búsqueda de una forma de satisfacerla¹¹.

Durante su vida, el hombre pasa por tres niveles o estados de motivación: a medida que crece y madura, va sobrepasando los estados más bajos y desarrollando necesidades de niveles gradualmente más elevados. Los tres niveles o estados de motivación corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización¹².

¹¹ Gary R. Heerkens, *Gestión de proyectos*, 2002, pág. 21

¹² Adalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 2000, pág. 145

3.3.2. Funciones de desarrollo personal y motivacional.

Aquí se presentan algunas funciones de desarrollo personal y motivacional¹³, que el Administrador de proyectos, debe de tomar en cuenta al trabajar en equipo y lograr que el equipo de trabajo alcance las metas y objetivos para los cuales fue creado.

- Tener en cuenta las técnicas, valores e intereses individuales al asignar o delegar tareas.
- Ofrecer una cantidad adecuada de libertad para hacer el trabajo a los miembros del equipo
- Evaluar a conciencia los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo individuales
- Buscar y ofrecer continuamente oportunidades de crecimiento personal y profesional
- Proporcionar formación y apoyo cuando sea necesario
- Transferir a los miembros del equipo el merito de los éxitos conseguidos; fomentar su visión positiva de la alta dirección.
- Procurar comprender que impulsa el comportamiento individual antes de intentar modificarlo.
- Facilitar *feedback* continuado, específico y constructivo.

A razón de entender efectivamente la motivación, se explicarán algunas técnicas de motivación de algunos estudiosos.

3.3.3. Frederick Taylor.

Se graduó de Harvard y sufrió un colapso nervioso. Entonces tomo un trabajo como maquinista para obtener fuerte dosis de ética puritana. La repetitividad y concentración del maquinista agitó ideas en Taylor para mejorar la eficiencia en el trabajo. Produjo una Organización mediante tarea e instrucción. Esto incrementó la productividad significativamente, incentivos por destajo recompensaron lo productivo castigaron lo holgazán.

Maximizó la eficiencia convirtiéndolo la fuerza de conducción del tiempo. De acuerdo a Taylor, la gerencia debería dar a los trabajadores lo que ellos más quisieran la

¹³ Gary R. Heerkens, *Gestión de proyectos*, 2002, pág. 45

oportunidad de ganar tanto dinero como fuera posible. Estudios de tiempo y movimiento revelaron donde eliminar pasos innecesarios en el proceso. Los trabajadores fueron alentados para producir más mediante incentivos.

3.3.4. Los estudios de Hawthorne.

Western Electric Company inició en 1924 la investigación en la productividad individual en sus instalaciones en Chicago. Eventualmente permitieron a Elton Mayo de Harvard realizar estudios sobre el efecto de la fatiga de los trabajadores y producto terminado.

Dos puntos importantes fueron revelados en este estudio¹⁴:

1. El comportamiento del grupo tiene una poderosa influencia sobre los miembros. El grupo de trabajo es un factor significativo, para o en contra de la productividad, siendo ampliamente influenciados por la habilidad de la gerencia para conducir efectivamente la fuerza laboral.
2. El grupo de trabajo es un grupo social que cubre ciertas necesidades en el trabajo. Estas necesidades fueron consideradas a ser cubiertas en casa, iglesia y Organizaciones fuera del ambiente de trabajo.

Uno de los objetivos principales del estudio era determinar el efecto de iluminación en la productividad. El estudio reveló uno de los factores más significativos, tanto como las personas eran tratadas como seres humanos, dándoles cierta consideración a sus necesidades individuales, tienden a cooperar en el incremento de productividad.

3.3.5. Abraham Maslow.

La principal teoría de las necesidades y motivación de un individuo está basada en la Teoría de las necesidades humanas de Maslow basada en una investigación realizada durante la segunda guerra mundial. Para un gerente, el conocimiento de esas necesidades puede influenciar en las actitudes y comportamiento en el trabajo del empleado. Existen cinco niveles de necesidades humanas y se listan del más alto al más bajo¹⁵.

- **Necesidades de autorrealización:** Máxima realización de ambiciones

¹⁴ Liderazgo, técnica de Solución de Conflictos, M. Reyes y P. Reyes, 2007, pág. 62

¹⁵ Liderazgo, técnica de Solución de Conflictos, M. Reyes y P. Reyes, 2007, pág. 63

- **Necesidades de estima:** Respeto, prestigio, reconocimiento, dominio
- **Necesidades sociales:** Amor, afecto, relaciones
- **Necesidades de seguridad:** Seguridad, protección y estabilidad
- **Necesidades fisiológicas:** Necesidades humanas básicas: comida, agua, techo.

La teoría de Maslow afirmaba la visión de que los individuos estaban motivados en el nivel más bajo, una vez que esta se satisficieran, y entonces el siguiente nivel debe ser alcanzado para tener satisfacción. La sociedad actual con una red de seguridad para el más bajo nivel, hace el asunto de perder un trabajo menos severo que en los años de depresión. La generación actual de trabajadores con conocimiento profesional puede tener necesidades de auto-actualización. Su mensaje para la gerencia actual es que debe poner más énfasis en un orden mayor de necesidades para la mayoría de los empleados.

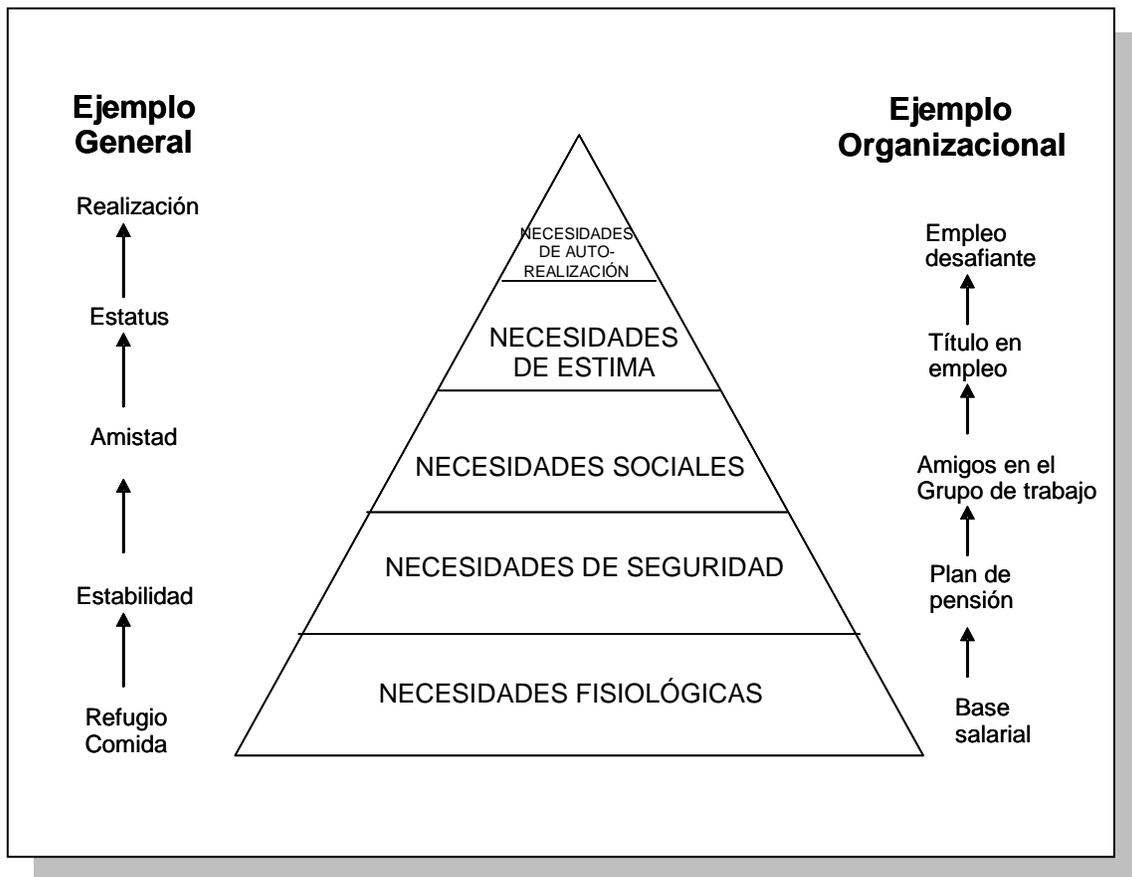


Fig. 3.9. Representación de la jerarquía esquemática de necesidades de Maslow

Ivancevich (1996) reporta que Maslow percibió que el adulto tiene los siguientes niveles de satisfacción¹⁶

¹⁶ Liderazgo, técnica de Solución de Conflictos, M. Reyes y P. Reyes, 2007, pág. 64

| Nivel de necesidad | Porcentaje satisfecho |
|--------------------|-----------------------|
| Auto-realización | 10% |
| Auto-estima | 40% |
| Social | 50% |
| Seguridad | 70% |
| Fisiológicas | 80% |

Tabla 3.a. Nivel de necesidad y porcentaje de satisfacción.

La tabla variará por las diferentes profesiones en la sociedad.

3.3.6. Douglas McGregor.

Durante la mitad de los 1950's Douglas McGregor empezó a introducir nuevas teorías, que llamó la Teoría X y la Teoría Y, a sus estudiantes en el *Massachusetts Institute of Technology*. McGregor afirmó que las prácticas tradicionales de administración eran originadas en ciertos supuestos básicos negativos sobre las personas (Teoría X)¹⁷:

- Son fundamentalmente perezosas
- Trabajan tan poco como sea posible
- Evaden responsabilidad
- Falta de integridad
- No son muy brillantes
- No pueden dirigir su propio comportamiento
- Son indiferentes a las necesidades organizacionales
- Prefieren ser dirigidos por otros
- Evitan tomar decisiones
- No están interesados en la realización

En contraste, la Teoría Y contiene los siguientes puntos importantes:

- El gasto de esfuerzo físico en el trabajo es tan natural como jugar o descansar
- El trato de castigo no es el único significado para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre puede ejercitar su auto-dirección y auto-control.
- Compromiso a los objetivos es una función de las recompensas asociadas.

¹⁷ Liderazgo, técnica de Solución de Conflictos, M. Reyes y P. Reyes, 2007, pág. 63

- El humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no sólo para aceptar sino para buscar responsabilidad
- La capacidad de utilizar un alto grado relativo de imaginación, ingenuidad, y creatividad en la solución de problemas organizacionales es ampliamente, no estrechamente, distribuido en la población
- Bajo condiciones de la vida moderna de la industria, solo una pequeña porción del potencial intelectual del humano promedio está siendo utilizado.

McGregor vio la posición de gerente como una en que las condiciones de trabajo son creadas por lo que los individuos pueden establecer e integrar objetivos con los de la Organización.

McGregor estableció que las siguientes afirmaciones son verdaderas en las Organizaciones de Teoría X:

- Relaciones hostiles dentro y entre departamentos
- Énfasis en a quién culpar si algo sale mal
- Un grupo de inspección independiente debe ser utilizado para encontrar defectos
- Los operadores no son consultados en trabajos para mejoras
- Los operadores no tienen cuidado en la operación y productos (incluyendo calidad)

Una lista correspondiente de afirmaciones como verdaderas en las Organizaciones de Teoría Y:

- La alta gerencia da autoridad a los trabajadores para mejorar el proceso
- Apoyo relaciones profesionales y amistosas abunda
- Los empleados comparten incentivos, y el liderazgo individual es alentado
- Énfasis en cuál es el problema y cómo solucionarlo
- Controles de proceso y auto-inspección por parte del operador son utilizados para prevenir defectos
- Los operadores contribuyen a trabajar en base a mejoras en una base continua
- Los operadores cuidan y están interesados en su producto y empleo (incluyendo calidad).

Douglas McGregor hace una tabla donde plasma las siguientes formas de motivación que podrían ser efectivas para varias necesidades humanas básicas.

| Necesidades Humanas | Formas de Motivación |
|---|--|
| Necesidades físicas (comida, techo, vestido, etc.). Esto se traduce en paga de salarios mínimos | Proporciona una oportunidad para incrementar el salario mediante un buen trabajo |
| Necesidades de seguridad. Una necesidad de mantener el empleo a un nivel de subsistencia | Llamada a la seguridad laboral. Productos de calidad satisfacen las necesidades del cliente haciendo los empleos seguros |
| Necesidades sociales. El deseo de ser aceptado como miembro de un grupo | Llamada a los empleados de no dejar caer a los miembros de su grupo |
| Necesidades de Ego. La necesidad de respetar tanto lo interno como lo externo | Llamada al orgullo del empleado a través de premios y reconocimientos |
| Auto-realización. Auto actualización mediante la expresión y creatividad | Dar a los empleados la capacitación y aliento para proponer ideas creativas e implementarlas. |

Tabla 3.b. Necesidades humanas relacionadas con formas de motivación.

3.3.7. Frederick W. Herzberg.

Frederick W. Herzberg y sus colegas en el *Western Reserve Institute* condujo estudios en la motivación al trabajo. Herzberg (1959) propuso que la motivación puede ser dividida en dos factores, los cuales han sido referidos por una variedad de nombres¹⁸:

- Insatisfactores y satisfactores o,
- Factores de conservación y motivadores o,
- Factores de higiene y motivadores o,
- Factores extrínsecos y factores intrínsecos

Los insatisfactores o factores de higiene no proporcionan una motivación fuerte, pero causan insatisfacción si no se presentan. Por otro lado, los satisfactores, motivadores o factores intrínsecos proporcionan una fuerte motivación y satisfacción cuando están presentes. Para el gerente, este es un recordatorio que el salario no es un motivador, pero la falta de un salario apropiado puede insatisfacer al empleado.

¹⁸ Liderazgo, técnica de Solución de Conflictos, M. Reyes y P. Reyes, 2007, pág. 68

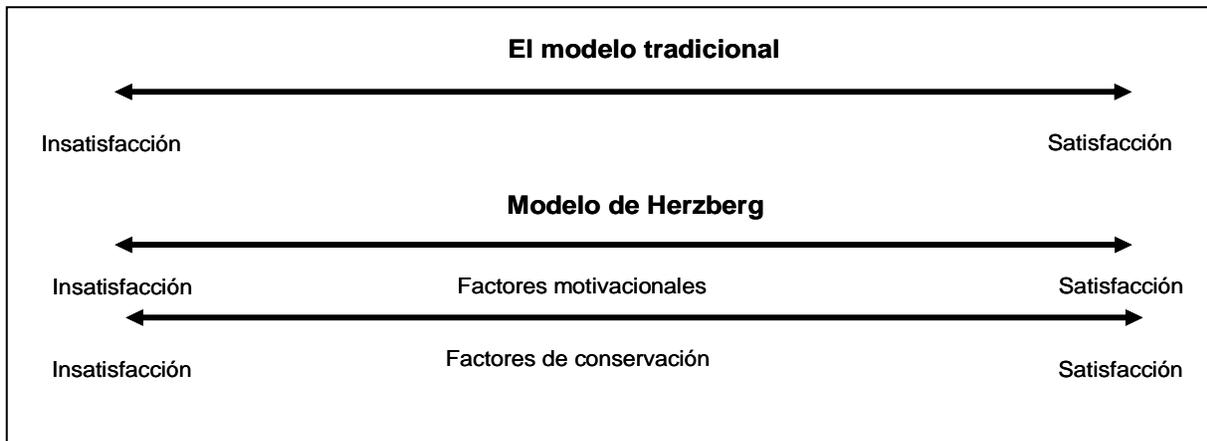


Figura 3.10. Comparación del Modelo Tradicional y del Modelo de Herzberg.

El gerente debería estar consciente de la necesidad de balancear ambos lados de la ecuación para mantener al empleado fuera de la insatisfacción y tener todavía motivadores disponibles para influenciar al empleado de una manera positiva.

| Factores de higiene | Factores de motivación |
|---|--|
| Supervisión Condiciones de trabajo Relaciones interpersonales Seguridad y pago Políticas de la compañía | Realización Reconocimiento El trabajo en sí Responsabilidad Progreso |

Tabla 3.c. Comparación de factores de higiene y motivación.

3.3.8. Clayton Alderfer.

Clayton Alderfer presentó la Teoría de Motivación ERG en 1972, que es similar a la jerarquía de necesidades de Maslow. Sólo hay tres niveles de necesidades en su modelo¹⁹.

- Existencia: necesidades básicas de: alimento, agua, pago, y condiciones de trabajo
- Relación: necesidades sociales e interpersonales
- Crecimiento: necesidades de mayor naturaleza creativa o productiva.

Las primeras letras de cada necesidad hace el nombre ERG. Alderfer propuso que si una de las tres necesidades no se alcanzaban, otra necesidad podría venir al juego y

¹⁹ Liderazgo, técnica de Solución de Conflictos, M. Reyes y P. Reyes, 2007, pág. 69.

convertirse en dominante. Por ejemplo, si la necesidad de crecimiento es bloqueada en el trabajo, tal vez el gerente pueda redireccionar el esfuerzo del subordinado hacia la necesidad de relación o existencia.

Mientras que Maslow propone que las necesidades más altas no serán satisfechas hasta que las necesidades más bajas sean satisfechas.

3.3.9. Que desea el empleado.

Constantemente, el gerente piensa que ellos saben lo que el empleado quiere. Sorpresivamente, la mayoría de los empleados siguen las teorías de Maslow y Herzberg y la gerencia piensa otra cosa. (Besterfield, 1999). Considere la siguiente encuesta laboral de Kinni (1993), reporta en un estudio de K. Kovich en el *Advanced Management Journal*, y contrasta los puntajes del empleado y el gerente²⁰:

| Factor | Puntuación Empleado | Puntuación Gerente |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|
| Trabajo interesante | 1 | 5 |
| Apreciación | 2 | 8 |
| Compromiso | 3 | 10 |
| Seguridad laboral | 4 | 2 |
| Buena paga | 5 | 1 |
| Promoción/Crecimiento | 6 | 3 |
| Buenas condiciones laborales | 7 | 4 |
| Lealtad a empleados | 8 | 7 |
| Ayuda con problemas personales | 9 | 9 |
| Disciplina táctica | 10 | 6 |

Tabla 3.d. Contraste de puntajes de factores en el trabajo entre empleado y gerente.

3.3.10 . Motivación de la Fuerza Laboral.

Kinni (1993) sugiere que los gerentes, de todos los niveles no pueden causar directamente que un empleado se sienta motivado. Lo mejor que pueden hacer es seguir los siguientes conceptos para crear un ambiente para los individuos en el que se sientan motivados²¹:

²⁰ Liderazgo, técnica de Solución de Conflictos, M. Reyes y P. Reyes, 2007, pág. 70

²¹ Liderazgo, técnica de Solución de Conflictos, M. Reyes y P. Reyes, 2007, págs. 71-72

1. Conocerse: los gerentes deben entender su propia motivación, fortalezas y debilidades. Semejantes y subordinados pueden de manera animada evaluar el desempeño de un gerente.
2. Conozca a sus empleados: un gerente motivado reconoce que su recurso más valioso es su gente. Habla con ellos. Más importante, los escucha. El conocimiento obtenido lo puede ayudar a utilizar las fortalezas de sus empleados para un mejor alcance de los objetivos tanto personales como organizacionales.
3. Establezca una actitud positiva: respeto y sensibilidad hacia otros es esencial para el desarrollo de un desarrollo de actitudes positivas. La retroalimentación debería ser positiva.
4. Comparta los objetivos: la fuerza laboral motivada necesita tener objetivos bien definidos que conduzca las necesidades personales y organizacionales.
5. Monitoree el progreso: los gerentes deberían revisar periódicamente el desempeño.
6. Desarrolle trabajo interesante: los gerentes deberían considerar alternar tareas a los empleados, esto es, mediante la rotación, enriquecimiento laboral.
 - La rotación laboral permite a los empleados intercambiar labores, reducir aburrimiento y construir conocimiento del proceso
 - Enriquecimiento laboral combina tareas verticalmente para el crecimiento.
7. Comunicar efectivamente: los gerentes deberían proporcionar a los empleados labores en relación a la información más que dependencia en rumores de información.
8. Celebrar el éxito: reconocimiento a los empleados por realización es tal vez la herramienta más poderosa en la administración disponible.

Los 8 conceptos anteriormente discutidos trabajan en todos los niveles de la Organización.

CONCLUSIONES FINALES.

Teniendo en cuenta que el éxito de un proyecto está relacionado de las personas encargadas de la concepción, desarrollo, ejecución y término, el Gerente depende directamente de su relación con ella. Por lo que el éxito de un proyecto y como consecuencia de su Gerente, radica en el equilibrio entre aspectos cuantitativos (técnicas, herramientas, metodologías y estándares) y aspectos cualitativos (relaciones adecuadas, comunicación efectiva, empatía e inteligencia emocional); saber manejar usando estos aspectos facilitara el éxito de quien lo practique.

Lograr el desarrollo de estas técnicas y aplicarlas en la empresa, permitirá tener una mejor relación con los trabajadores, clientes, proveedores, mejorando la comunicación y aplicando de una manera las técnicas de negociación, permitiendo todo esto un mayor manejo de relaciones. Por lo que el Gerente de Proyectos debe ser un profesional con gran capacidad de trabajo en equipo para aprovechar su sinergia, valorando las diferencias y manejando adecuadamente la diversidad; así mismo, debe de conocer técnicas de negociación y de administración para lograr una ventaja comparativa con los que no las conocen, ya que logrará llegar a conseguir acuerdos que favorecen al proyecto que está manejando.

Además es importante reconocer lo relevante que es para un Gerente llegar a ser un buen líder, que transmita confianza, que sepa motivar a su personal, que use su creatividad y se adapte a los cambios, que tenga una gran capacidad para el desarrollo personal, que pueda crecer y hacer crecer a su personal, sin olvidar la importancia que tienen los valores como la ética y la honestidad; actuar con profesionalismo y vocación de servicio, teniendo en cuenta el gran reto que tiene para la sociedad.

Tener un conocimiento sobre el liderazgo es de gran utilidad para los jóvenes de hoy, para reconocer los retos que tendremos que afrontar si queremos obtener el éxito dentro de nuestras vidas reconociendo la importancia al máximo de este, para poder así ser participes de la gran competitividad en este mundo globalizado.

Por lo que se requiere de líderes que desafíen a los grandes cambios y que seamos capaces de competir ante otros, y de esta forma poder ayudar al crecimiento de nuestras perspectivas de vida, conocimiento, y cambiar nuestra manera de pensar y hacia la organización.

Un buen liderazgo es capaz de influir sobre los subordinados para que estos puedan dar lo mejor de cada uno para una mayor rentabilidad y productividad, formando líderes que sean capaces de llevar una retroalimentación de lo ya definido, y así poder surgir dentro de nuestros campos laborales.

Normalmente nosotros como profesionales no tenemos conocimiento de muchas habilidades, como liderazgo ó de motivación, por lo tanto, no la practicamos perdiendo de esta manera la oportunidad de lograr una ventaja competitiva con su uso.

En la mayoría de las empresas constructoras en México no se tiene la cultura de apoyar a sus trabajadores con capacitaciones y con cierta motivación al personal que mayor rendimiento les genera. Además se da una gran diferencia del personal de acuerdo a la jerarquía, en donde mayor jerarquía mayor poder. Por lo que el líder es indispensable en la empresa moderna, ya que los retos actuales a los que se enfrenta, solo se pueden superar si en la organización se tiene gran motivación y capacidad de innovación en los miembros de la misma.

Se observo en el estudio realizado a la empresa constructora (COPPEL S.A de C.V) no se practica el trabajo mediante equipos autodirigidos o facultados (*empowerment*), por lo que existen, pero no tienen poder en las decisiones, ni grandes responsabilidades. En el mejor de los casos los equipos tienen sus juntas en las cuales expresan sus recomendaciones, pero finalmente la gerencia es la que toma las decisiones.

Grado de comprobación de hipótesis.

En nuestra investigación se presentaron 2 hipótesis, lo cual en nuestro estudio se intentaron demostrar, por lo que iniciaremos que la metodología expuesta en estudio nos dejo que aún faltan detalles por afinar en la empresa, ya que aun existen problemáticas entre departamentos, además de que se han retrasado proyectos debido a la carga de trabajo que se presenta. Se inicio con una propuesta de motivación para los empleados que terminaran en tiempo sus obras, sin contratiempo, en la fecha programada y sin ningún pendiente, con un incentivo económico el cual se les entregaría al finalizar el proyecto asignado.

Con la aplicación del método de Perfil de Dominancia, se demostró que la empresa cuenta con gerentes con tendencia a lo que se denomina dominancia cerebral "Conservadores" (Tipo B, Hemisferio inferior izquierdo del cerebro), en el modelo de Ned

Herrmann, por lo que se puede establecer por tipología genérica que los puntos fuertes respecto a los otros estilos radica en:

- Trata de evitar los Riesgos.
- Encuentra errores.
- Resuelve problemas de manera práctica.
- Es congruente y firme en sus opiniones.
- Planea las cosas y las organiza.
- Define los procedimientos a seguir
- Es una persona metódica y sistemática.
- Suelen ser muy puntuales y respetan las normas que rigen en la sociedad.
- Construyen reglas
- Es disciplinado.
- Evalúa y evita sorpresas.

Se recomienda que se tome la presente Tesis como una guía, en la cual se podrá leer los elementos y habilidades necesarias con las que debe contar un Gerente para poder desempeñar sus funciones, donde el liderazgo de estas personas aparezca como la arista principal, además de sus valores, y los lleven a cumplir con los objetivos establecidos y poder terminar los trabajo en tiempo y forma. Sin volver a caer en el antiguo estilo de liderazgo o en el de autoritarismo.

Finalmente, se podría decir que el no tomar conocimiento de la necesidad de potenciar las habilidades citadas, es hoy, negarse la posibilidad de tener una ventaja competitiva; mañana, no lograr satisfacer una necesidad; y en un futuro cercano, tener una deficiencia.

Futuros temas de Investigación.

Para futuras investigaciones se comentan algunas recomendaciones que pueden servir de complemento de esta misma investigación, comenzando por realizar una investigación de cuál es el tipo de selección que se realiza en una empresa para la selección de Gerentes, si hay una metodología o un instrumento que utilicen las empresas para la selección.

Además se pueden tener investigaciones de cómo aplican los gerentes el liderazgo a un nivel más detallado o como proceden a la toma de decisiones, o si las empresas apoyan de manera constante con capacitaciones para poder pulir o desempeñar las habilidades de los gerentes.

Realizando varias investigaciones de qué manera se pueden aplicar los conocimientos adquiridos y como la empresa puede aprovechar para poder realizar proyectos de mejor calidad y en tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

1) *Libros.*

- Manual del consultor en planeación, De la Pena Ramón, Grupo Noriega editores, 1998.
- Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, María T. Palomo Vadillo, ESIC Editorial, 4° edición, 2007.
- Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades, Robert N. Lussier, Chistopher F. Achua, Cengage Learning Editores, 2005.
- Costeo directo en la toma de decisiones, Cassaigne Eduardo, Grupo Noriega Editores, 1998.
- Reinventando la Excelencia: El Management Liberador, Thomas J. Peters, Ediciones B, 1993.
- Talleres de planeación de proyectos, gerencia de proyectos, Ing. Orlando Hernández Vázquez, Colombia, 1998.
- Gestión de proyectos, Gary R. Heerkens, Ed. Mc Graw Hill, profesional 2002
- Administración exitosa de proyectos., Jack Gido-James P. Clements, Internacional Thomson Editores, 2003.
- Manual para la elaboración de tesis, Marcos J. Ma. Del Socorro, ITEMS Ed. trillas, 1997.
- Lideres: las cuatro claves del liderazgo, Backer, J. A. Chart House Learning Cooperation, 1998.
- Excelencia la nueva competencia, Lic. Miguel Ángel Cornejo y Rosado, Ed. GRAD, S.A de C.V, 1990.
- Practical Project Management (tips, tactics, and tools), Harvey A. Levine, Ed. John Wiley and sons, inc. 2002.
- Desarrollo del Liderazgo, Tom Jaap, ed. Legis editores, 1991.
- Los Fracazos del Management, Jaime Maristany, Buenos Aires, Argentina, 2007.
- The Whole Brain Business Book: Unlocking Organization and the Whole, Ned Herrmann, Ed. Mc Graw-Hill, 1996.
- The Creative Brain, Ned Herrmann, Ed. Brain Brooks, 1989.
- Liderazgo, Jaime Maristany, Layetana ediciones, 1990.

2) Tesis.

- Diseño de un Instrumento para la Selección de Liderazgo en los Niveles Gerenciales de los Hoteles de Gran Turismo de la Ciudad de México, Lic. María M. Josefina Ávila Osorio, México DF, 2007.
- El Perfil del Directivo Ante Nuevas Formas de Trabajo Empresarial, Ing. Juan C. Escobar Ontiveros, México, 1999.
- Estudio para la determinación del perfil de dominancia cerebral del empresario del sector construcción en la ciudad de chihuahua, para un enfoque adecuado de los programas de capacitación empresarial (utilizando el modelo de ned herrmann), Ing. Ignacio Puerta García, Chihuahua, 2000.
- El Gerente de Proyectos: Su Perfil y como Administrar Diversos Proyectos de Construcción, Ing. Javier Castellanos Hernández, Villahermosa, Tabasco, 2002.
- Manual de técnicas administrativas para el superintendente de construcción de empresas constructoras grandes del estado de chihuahua, Ing. Raúl Alvaradi Barbachano.
- Sistema gerencial de evaluación y control “un modelo para el fortalecimiento de la pyme constructora”, Ing. José Otoniel Noris Barrera.

3) Revistas.

- Liderazgo, M. Reyes- P. Reyes, Septiembre 2007, págs. 61-76.
- Técnicas para Manejo de Conflictos, Negociación y Articulación de Alianzas Efectivas, Daniel Mirabal, Red de Revistas Científicas, Enero 2003, No. 010, págs. 53-71.

4) Internet.

- Capital Humano y Liderazgo.
www.uv.mx/usbi_ver/alci04/docs/conf_col_jlau.ppt#274,1,capital%20human o%20y%20liderazgo
- Efectividad Personal: El camino al Liderazgo.
www.serviciosqdp.com/cursos/ver/111
- Talentos y Habilidades del Líder.

- www.forja.com
- El saber ser Directivo.
www.scribd.com/doc/6317353/Managing-Know-How
- Que Significa Ser Gerente.
www.seguridad-la.com/artic/admin2/adm_5211.htm
- Fundamentos del Gerente de Proyectos.
www.scribd.com/doc/2273165/Fundamentals-of-Project-Management
- Rasgos, Hábitos, Habilidades, Conocimientos, Competencias de Liderazgo
www.elnuevoimperativo.com
- Líderes y Seguidores.
www.gestiondelconocimiento.com