



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE QUÍMICA**

**EL LIDERAZGO TRASCENDENTE COMO HERRAMIENTA PARA  
EL INGENIERO QUÍMICO EN LA FORMACIÓN DE UN EQUIPO  
MULTIDISCIPLINARIO DE ALTO DESEMPEÑO EN SU  
ADMINISTRACIÓN**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERA QUÍMICA**

**PRESENTA  
RUTH MORENO LÓPEZ**

**MÉXICO, D.F., 2014**





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:** León Carlos Coronado Mendoza

**VOCAL:** Alejandro León Íñiguez Hernández

**SECRETARIO:** Oscar De Anda Aguilar

**1er. SUPLENTE:** Federico Carlos Hernández Chavarría

**2° SUPLENTE:** Giovana Vilma Acosta Gutiérrez

**SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:** Facultad de Química

**ASESOR DEL TEMA:**

Oscar De Anda Aguilar

**SUSTENTANTE:**

Ruth Moreno López

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
PROCEDIMIENTO .....	5
RESULTADOS .....	6
LA NUEVA SOCIEDAD Y EL INGENIERO QUÍMICO .....	6
La sociedad del conocimiento .....	6
El ingeniero químico .....	9
TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN .....	11
Antecedentes históricos .....	11
Definición de administración.....	14
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL MODELO ANTROPOLÓGICO O HUMANISTA .....	19
¿Qué es la inteligencia emocional y el modelo antropológico o humanista? .....	19
Aptitud personal y liderazgo personal.....	24
Aptitud social y liderazgo relacional.....	28
LIDERAZGO TRASCENDENTE .....	32
Definición.....	32
Aplicación y utilidad en el ámbito de la Ingeniería Química.....	35
DISCUSIÓN .....	37
TRABAJO EN EQUIPO .....	37
¿Qué es un equipo de trabajo? .....	37
Fases de un equipo de trabajo .....	39
Liderazgo en un equipo de trabajo .....	41
DETERMINACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO .....	44
CONCLUSIÓN .....	47
BIBLIOGRAFÍA .....	49

## INTRODUCCIÓN

Es un hecho innegable que la tecnología de la información y comunicaciones está cambiando la forma de trabajar y la estructura de las empresas a un ritmo estremecedor. Las tecnologías están posibilitando que exista una mayor coordinación entre las personas de una empresa. La globalización exige tener en cuenta la posibilidad de desplazamientos y la integración de la diversidad.

La sociedad industrial nace aproximadamente a final del siglo XVIII y se extiende hasta la mitad del siglo XX, momento en el que empieza la transición a la sociedad postindustrial o de la información.

En este tipo de sociedad, denominada sociedad del conocimiento o del aprendizaje, se necesitan organizaciones en las que el cerebro prime sobre los músculos y sobre las máquinas. Al convertirse el conocimiento en la materia prima del nuevo sistema de la creación de riqueza, el hombre adquiere un papel predominante. Ahora lo que importa es el cliente y el conocimiento de las personas que componen la organización, que se intenta estructurar para dar un buen servicio o un buen producto.

En la nueva economía, los profesionistas buscan un proyecto interesante, reto, autonomía, uso de sus cerebros y desarrollo de sus potencialidades, pero estas cosas son más difíciles de ofrecer que una buena remuneración y cierta seguridad en el empleo.

Los profesionistas actuales son interdependientes; entonces, ¿cómo se podría motivar a éstos profesionistas?, ¿qué necesitan tener los dirigentes ante esta nueva sociedad?

La tesina que se recoge en este proyecto pretende esclarecer, qué modelos de liderazgo y motivación son más exitosos e importantes en la actualidad, también se plantearán varias herramientas útiles para el desarrollo personal y profesional.

## PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo de esta tesina, se consultaron 25 fuentes bibliográficas, citadas en el apartado no. 49 del presente documento. Dichas fuentes abarcaron distintas épocas y escuelas de pensamiento en el ámbito psicológico y psicosocial y distintas áreas de aplicación del conocimiento con el fin de construir un marco amplio para la debida comprensión del liderazgo trascendente en la ingeniería química.

La investigación de fuentes bibliográficas fue continua durante el periodo de enero a octubre del año 2014, en distintas bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México y de otras instituciones, así como el acervo documental disponible al público en general en la Internet.

Los resultados obtenidos de la investigación se presentan a continuación.

# RESULTADOS

## LA NUEVA SOCIEDAD Y EL INGENIERO QUÍMICO

*“Mientras que el tigre no puede destigrarse, el hombre vive en riesgo permanente de deshumanizarse.” Ortega y Gasset.*

### **La sociedad del conocimiento**

Es un hecho innegable que la tecnología de la información y comunicaciones está cambiando la forma de trabajar y la estructura de las empresas a un ritmo estremecedor. La revolución tecnológica en el ámbito empresarial ha disparado la innovación y desencadenado un proceso de creación de nuevas empresas sin precedentes. El conocimiento y la información tienen, entonces, un peso cada vez mayor en la generación de bienes y servicios.

Para los economistas la *economía real* es aquella que está integrada por el conjunto de actividades que crean riqueza, y está experimentando cambios radicales. A la sociedad actual en la que nos encontramos, los especialistas le han acuñado el término de la *sociedad del conocimiento*.

Aproximadamente a final del siglo XVIII nace la sociedad industrial, que se extendió hasta la mitad del siglo XX, momento en el que empieza la transición a la sociedad postindustrial, del conocimiento o de la información. Como consecuencia de la Revolución Industrial se deja atrás un sistema de vida agrícola que había dominado la vida del hombre durante 4 mil años. Es a partir de entonces cuando comienza a proliferar la idea de maximizar la producción y llegar al mayor nivel de eficiencia utilizando para ello la maquinaria disponible y organizando a la fuerza de trabajo alrededor de ella. A lo largo de todo el siglo XXI van apareciendo nuevas innovaciones tecnológicas. Cada vez se produce a un ritmo más rápido una variada gama de productos que mejoran la calidad de vida. (Pérez López, y otros, 2001)

El desempeño de las sociedades actuales depende crecientemente de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e

innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar información; depende, en fin, de la inversión en la formación de su capital intelectual. (Avalos, 1999)

*“El principal medio de producción es pequeño, gris y pesa alrededor de 1.300 gramos”*

(Riddestrale & Nordstrom, 2000)

La materia prima es el conocimiento y por lo tanto la herramienta principal no es ni el músculo ni la máquina, sino el cerebro. Al convertirse el conocimiento en la materia prima del nuevo sistema de creación de riqueza el hombre adquiere un papel predominante. (Toffler, 1993)

La riqueza social es, principalmente, resultado de la producción de conocimientos y tecnologías que permean cada actividad social sin excepción y son reemplazados a una velocidad vertiginosa, al igual que los productos y servicios que originan.

Esta es la revolución tecnológica en donde, por consecuencia, se están creando espacios económicos distintos, con mercados diferentes. Se ha ido alterando la estructura interna de los sectores industriales al surgir nuevas formas de competencia, se están redefiniendo las relaciones interindustriales dentro de la economía global, se está propiciando la transformación de las capacidades, destrezas de distintos tipos y niveles, en el personal empleado y están corriendo, así mismo, transformaciones importantes en el sistema financiero.

Las tecnologías están posibilitando que exista una mayor coordinación entre las personas de una empresa. La globalización exige tener en cuenta la posibilidad de desplazamientos y la integración de la diversidad. (Pérez López, y otros, 2001)

Gracias a la aparición de una nueva tecnología surgen multitud de industrias. La introducción de maquinaria y el desarrollo de las comunicaciones favorece que el sistema fabril se extienda y que el comercio aumente.



Los procesos de cambio social llevan un período de maduración, que no siempre se adapta al de los cambios económicos o tecnológicos. Este cambio se lleva lento y paulatinamente. Tenemos que adecuarnos al nuevo tiempo, y para ello será necesaria la reflexión e intervención humana. Sólo las personas son capaces de crear humanidad y amabilidad en un mundo que necesita tanto de estas virtudes.

Nuestra sociedad es una sociedad que no se entiende sin el trabajo, hasta el punto que hemos mercantilizado también la cultura y el ocio.

Los únicos agentes de cambio son las personas en todos los entornos, pero en un entorno imprevisible, es necesaria la coordinación y esfuerzo. Es implicar por igual a personas con diferentes tipos de contratos, necesidades y expectativas. Ahora lo que importa es el cliente, y el conocimiento de las personas que componen la organización.

Las empresas de larga vida han sido capaces de adaptarse a cambios importantes, e incluso radicales, en el entorno político, social y económico.

Con mayor frecuencia, los empleados adquieren comportamientos que nos recuerdan más a profesionales independientes que al empleado dispuesto a obedecer aun cuando no está de acuerdo con lo que se le ordena. (Quintanilla & Pin, 2000)

El reto será conseguir que los mejores profesionales confíen en la empresa y no se vayan a trabajar por cuenta propia. El equilibrio sano entre trabajo y familia es una condición importante de la resistencia de la persona. Gestionar el conflicto entre la vida laboral y la vida personal es parte integral del liderazgo propio actual. Un buen *líder*<sup>1</sup> debe estar preocupado de verdad por el desarrollo y equilibrio de sus empleados.

---

<sup>1</sup> Líder es la persona responsable de establecer y mantener la visión, la estrategia y las comunicaciones, de fomentar la confianza y el desarrollo del espíritu de equipo, de influir, guiar y monitorear; de evaluar el desempeño del equipo y del proyecto que se lleva a cabo. (Project Management Institute, Inc, 2008)

## El ingeniero químico

La palabra ingeniero deriva de la palabra genio, que fue tomada del latín *genius*, una deidad que, según los antiguos romanos, velaba por cada persona y se identificaba con su suerte. Ésta palabra deriva del verbo *gignere*, que significa engendrar. De allí mismo se derivó *ingenium*, como una forma de describir las cualidades innatas de alguien. Al pasar al español, esta palabra se convirtió en ingenio, de donde se derivaron las palabras ingenioso, ingeniosidad, ingeniar, ingeniería, ingeniero, etc. (Valiente Barderas & Stivalet Corral, 2011)

La Ingeniería Química es la profesión en la que el conocimiento de las matemáticas, la química y otras ciencias naturales, adquiridas por su estudio, la experiencia y la práctica, se aplican con adecuado criterio para desarrollar métodos económicos para el aprovechamiento sustentable de materiales y energía en beneficio de la humanidad. (Derry & Williams, 1977)

La Ingeniería Química es una profesión madura, con más de cien años de existencia, la cual ha dado origen a los conocimientos y procedimientos que se han exportado a otras profesiones y ramas del saber. Es el estudio sistemático de procedimientos para innovar, modificar y fabricar conscientemente los productos químicos. Se apoya en la ciencia, pero los problemas a los que se enfrenta en su campo, requieren de procedimientos que también se apoyan en la experiencia, el sentido común y la heurística –proceso de resolución de problemas con múltiples soluciones-. (Valiente Barderas & Stivalet Corral, 2011)

La tecnología química, en especial la relacionada con el diseño, construcción y operación de plantas químicas, es de los *know how* más caros del mundo. La función de la industria química es producir bienes para mejorar el nivel de vida de la humanidad. Entiéndase como *know how* al conjunto de conocimientos técnicos, científicos y administrativos que permiten fabricar y ofertar, bienes y servicios.

La Ingeniería Química es una industria estratégica, al contribuir al desarrollo de un país. Los productos que de ella emanan son vitales para el funcionamiento de la

economía. Es por ello que en casi todos los países del mundo hay profesionales de las diferentes ramas de la química; entre ellos, por supuesto, ingenieros químicos. Pero éstos no pueden trabajar de manera aislada, ya que requieren la colaboración de otros profesionistas, formando así un equipo multidisciplinario indispensable para la creación de nuevas empresas, donde intervienen, por ejemplo; ingenieros mecánicos, eléctricos, civiles, petroleros, administradores, contadores, abogados, etc. que tienen un objetivo en común: conformar a la empresa. La empresa no son los edificios ni las utilidades; la empresa es el grupo de personas. El objetivo de una empresa, entonces, es de carácter social.

El ingeniero químico debe tener una amplia variedad de talentos. Por ejemplo, entender el cómo y el porqué de un proceso: necesita el conocimiento teórico de un fisicoquímico, combinado con la actitud práctica de un mecánico. También está en contacto continuo con trabajadores de una gran variedad de niveles de inteligencia, y por tanto debe tener la habilidad de mantener relaciones amistosas y efectivas con todas esas personas. Debe comprender la influencia social y económica de su labor.

Los conocimientos del ingeniero químico son 50% ciencia y 50% arte, por tanto necesita un gran espíritu creativo para ejercer su cometido. (Valiente Barderas & Stivalet Corral, 2011) En muchas formas es el lazo de unión entre la ciencia y la sociedad. Debe tener la aptitud de lograr fines prácticos para jerarquizar, valorar y cuantificar, así como adaptarse permanentemente a un mundo cambiante en todos los aspectos. Debe tener la habilidad para utilizar las nuevas tecnologías que cada vez son más complejas, y a la vez ser participe en su creación.

El ingeniero químico debe tener autonomía y flexibilidad espiritual; debe ser capaz de desarrollarse por sí mismo, actualizarse y especializarse. Debe ser versátil para cambiar de campo de acción y además actuar eficazmente cualquiera que sea su labor. (Valiente Barderas & Stivalet Corral, 2011)

En la actualidad el programa de Ingeniería Química de la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México se encuentra acreditado por CACEI y es reconocido a nivel nacional por la solidez de su planta académica, sus

instalaciones para la enseñanza experimental, la diversidad de su acervo bibliohemerográfico, la calidad de sus egresados así como por su *compromiso social*. (UNAM, 2014)

La misión de la Facultad de Química es formar ingenieros químicos con una sólida preparación *científico-tecnológica* y una *conciencia social* que les permita contribuir al desarrollo nacional sustentable y a *incrementar la calidad de vida del ser humano*. (UNAM, 2014)

## TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN

*“Quien sobrevive no es el más fuerte ni el más inteligente, sino el que se adapta mejor al cambio.” Charles Darwin*

### Antecedentes históricos

En la época primitiva los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas. (Münch Galindo, 2008)

Debido a sus limitaciones físicas, los hombres prehistóricos tuvieron la necesidad de agruparse y cooperar entre sí para poder alcanzar, de manera conjunta, determinados objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y recursos. Las actividades del hombre prehistórico tenían como primordial objetivo el satisfacer sus necesidades relacionadas con la supervivencia en un medio de peligros, tensiones, incomodidades, etc. (Barajas Medina, 1996)

Los métodos de caza fueron evolucionando en la medida en que utilizaban su inteligencia para inventar armas (maza, lanza, y posteriormente el arco y la flecha) como instrumentos para mejorar las formas de realizar sus actividades de caza. Todo lo anterior requería de la cooperación humana y se puede identificar un

objetivo común del grupo, una división rudimentaria del trabajo, y por deducción lógica a ciertas personas que ejercían el liderazgo sobre otras.

Con la aparición del sedentarismo, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, civilizaciones representativas de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado primitivo y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas. (Münch Galindo, 2008)

En la época grecolatina apareció el esclavismo; esto hizo que la administración se caracterizara por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionando por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano. (Münch Galindo, 2008)

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo. A finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. El desarrollo del comercio en gran escala dio lugar a que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. (Münch Galindo, 2008)

Desde los orígenes de la humanidad se ha practicado la administración empírica, porque es inherente en nuestra vida cotidiana; planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Así sucedió, de manera empírica, hasta principios del siglo XX.

En el siglo XX desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema fabril en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la

especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador y por ser una administración de tipo coercitivo.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes de pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas. (Münch Galindo, 2008)

La Revolución Industrial fue un acontecimiento trascendental en la historia de la humanidad. Se caracterizó por la sustitución de la fuerza de trabajo humana por la de las máquinas. (Barajas Medina, 1996)

Antes de tal acontecimiento histórico, el hombre había utilizado su cuerpo, principalmente las manos, para realizar cualquier actividad productiva; sus medios de apoyo fueron los rudimentarios instrumentos que fue creando y la domesticación de algunos animales para utilizarlos como vehículo, fuerza o carga. (Barajas Medina, 1996)

La Revolución Industrial se define como el conjunto de importantes innovaciones técnicas surgidas en Gran Bretaña entre los años 1760 y 1830, que modificaron las tradicionales formas de producción. Los primeros inventos fueron máquinas manuales de hilar y máquinas hiladoras impulsadas por fuerza hidráulica: posteriormente, al descubrir James Watt la energía de vapor, ésta fue utilizada para inventar nuevas máquinas que incrementaron la producción en las fábricas y se empleó dicha energía para inventar la locomotora y el buque de vapor como medios de transporte y para impulsar el comercio entre las ciudades. Toda innovación propició la creación de nuevos inventos o el perfeccionamiento de los mismos. (Barajas Medina, 1996)

En aquella época se realizaron grandes avances científicos y tecnológicos que produjeron cambios en las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales de las comunidades que se fueron integrando a la nueva era industrial.

La administración antigua se dio en forma rudimentaria desde que aparece el hombre sobre la Tierra, por la necesidad de los hombres de agruparse y cooperar para lograr objetivos comunes. Como consecuencia del progreso material e intelectual de las sociedades humanas, se da lugar a la administración moderna, cuyos orígenes se remontan a la época de la Revolución Industrial, por las repercusiones que tuvo en la formación de empresas industriales y la imperiosa necesidad de mejorar la forma de administrarlas sobre bases científicas. (Barajas Medina, 1996)

El siglo XX se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se han dedicado al estudio de ésta disciplina. La administración, se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, puesto que a través de ella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. (Münch Galindo, 2008)

### **Definición de administración**

*Administración* un término que deriva del latín *administrare*, que significa dirigir o acción de servir o cuidar. La Real Academia de la Lengua Española define *administrar* como la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas. (RAE, 2014)

El acto administrativo es un proceso racional y simple que se encuentra implícito en todo ser humano normal al realizar sus actividades, puesto que nuestros pensamientos y acciones siempre están orientados hacia la consecución de propósitos, metas, fines u objetivo a corto, mediano o largo plazo. (Barajas Medina, 1996)

Como se mencionó, el precursor de la administración científica fue Frederick Taylor, quien publicó la primera obra específica sobre esta materia; sin embargo, no dio ninguna definición acerca de la misma, limitándose sólo a su propósito:

*“El principal propósito de la administración debería consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador.”*

Después Henri Fayol tomó como base su modelo de proceso administrativo y la definió de la siguiente forma:

*“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.*

Posteriormente, la administración se ha definido de diversas formas. Cada autor la define desde su punto de vista. A continuación se transcriben algunas definiciones de los tratadistas más prestigiados:

Koontz y O'Donnell. *Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas.*

George R. Terry. *La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos.*

Agustín Reyes Ponce. *El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.*

Robert F. Buchele. *El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.*

Isaac Guzmán V. *Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.*



American Management Association. *La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.*

José A. Fernández A. *Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.*

Con las anteriores definiciones es posible emitir una definición integral de administración:

*“Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad.”* (Münch Galindo, 2008)

La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad, y la suma de los dos para lograr la eficacia. La administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, e industrias de manufactura y de servicios. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Para el mejor estudio de la administración, se puede ver como un proceso, que es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Estas fases son sucesivas y en ellas se efectúa la administración, se interrelacionan y forman un proceso integral.

Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos; planeación, organización, dirección y control.

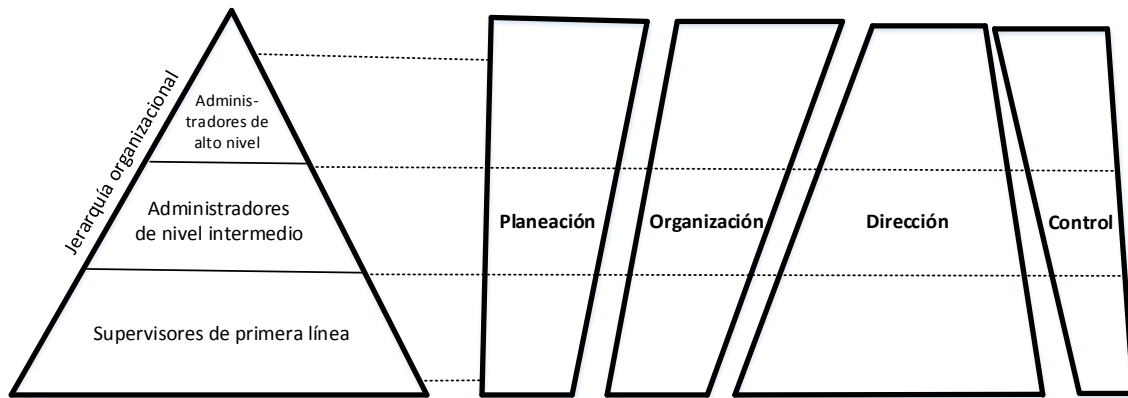


Ilustración 1: Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

La planeación pertenece a la parte mecánica del proceso administrativo y responde a dos preguntas: ¿Qué se quiere hacer? y ¿Qué se va a hacer? Es la primera etapa de éste proceso y es además la base de todas las funciones gerenciales. Consiste en seleccionar misiones y objetivos, además requiere tomar decisiones.

La planeación consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. Planear implica proyectar en forma consciente la acción futura; por tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos. (Barajas Medina, 1996)

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad. (Münch Galindo, 2008)

La organización también pertenece a la parte mecánica del proceso administrativo y responde a una pregunta: ¿Cómo se va a hacer? Es la segunda etapa de éste proceso. Consiste en dividir el trabajo (jerarquizar, departamentalización, etc.) y coordinar.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización

como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones. (Münch Galindo, 2008)

La organización establece la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Münch Galindo, 2008)

La dirección pertenece a la parte dinámica del proceso administrativo y se enfoca en “ver que se haga”. Es la tercera etapa de éste proceso, y es una de sus etapas más importantes, pues en ella se supervisa conduce los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social. Las etapas de la dirección son la toma de decisiones, la integración, la motivación, la comunicación y el liderazgo-supervisión.

La dirección es la parte central del proceso administrativo; poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social.

El control pertenece a la parte dinámica del proceso administrativo y responde a una pregunta; ¿Cómo se ha realizado? Es la última etapa pero está estrechamente ligada a la planeación. Consiste en establecer estándares de medición, corrección y *feedback*.<sup>2</sup>

El control es la última etapa del proceso administrativo, está relacionada con la planeación, la cual sirve de feedback para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes de organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan

---

<sup>2</sup> Feedback (en español, retroalimentación) es dar o recibir información a alguien sobre su trabajo y su manera de trabajar.

logrando; por tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control. Los factores sobre los cuales puede controlarse toda actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo. (Barajas Medina, 1996)

A principios del siglo XX la misión de las empresas lucrativas fue exclusivamente económica; hoy, en parte por las interdependencias de los muchos grupos que conforman nuestra sociedad, ha aumentado su participación social. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

En esencia, *una empresa es una organización humana que funciona bien sólo cuando se basa en la confianza, el comportamiento ético y el reconocimiento de la dignidad humana*. La responsabilidad social empresarial requiere que las organizaciones consideren con seriedad el efecto de sus acciones en la sociedad, y también la sensibilidad social relaciona las operaciones y políticas corporativas con el ambiente social de manera que sean benéficas para la compañía y la sociedad. *Hoy es altamente reconocido que la responsabilidad de la empresa va más allá de la optimización de sus utilidades*. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

## **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL MODELO ANTROPOLÓGICO O HUMANISTA**

*“Cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, y de la forma correcta, eso no es fácil.” Aristóteles, Ética a Nicómaco.*

### **¿Qué es la inteligencia emocional y el modelo antropológico o humanista?**

*La inteligencia emocional es una competencia indispensable para el directivo en la actualidad*. Es la capacidad de una persona para dirigir sus emociones, que también determina el potencial que se tiene para desarrollar cada una de las habilidades emocionales y es la piedra angular para el desarrollo del liderazgo trascendente.

Para definir la palabra *trascendente* es importante retomar el trabajo de Viktor Frankl (Frankl, 1991). Después de la segunda guerra mundial, Frankl fundó la tercera escuela de psicología en Viena, llamada *logoterapia* (cuyo principio es la *trascendencia*) Por ello es importante mencionar a grandes rasgos qué es la logoterapia, así como la definición de la trascendencia a partir de ella.

La logoterapia considera al hombre como un ser preocupado por encontrar significado a su existencia, vivenciando sus propios valores y no la mera satisfacción de impulsos e instintos. *Su objetivo es descubrir el sentido de la propia vida ayudando a otros a encontrar sentido a sus vidas*, cuestiona su existencia confrontando al hombre con su responsabilidad ante la propia vida, además esclarece y reconoce, sus capacidades y potencialidades.

*El ser humano es un ser trascendente cuando sale de sí mismo hacia otro, otros o hacia una causa, misión* y siempre movido por el sentido virtuoso que vincula a los individuos que le rodean. Es la capacidad que tiene el sujeto de valorar las circunstancias actuales y traspasar sus límites, encontrando el sentido último de ellos; la capacidad de motivar, mostrar caminos, ofrecer opciones, ofrecer sentidos y dejar sus actos como un ejemplo a seguir. Una persona que trasciende vive en plenitud y éxito, se esfuerza por dar más de sí mismo impregnando a otros de su *unicidad*<sup>3</sup>, movido por la voluntad y no por el mérito.

Si bien la logoterapia tiene fundamentos filosóficos y psicológicos para sustentar la trascendencia, es el aporte de Daniel Goleman<sup>4</sup> el que explica con mayor sencillez este término.

Una persona que quiera ser trascendente, deberá trabajar con sus emociones y sus impulsos. Al hacerlo, la persona estará desarrollando su inteligencia emocional, que es la capacidad de una persona para mejorar, aprender y desarrollar sus habilidades y competencias. Esta inteligencia depende

---

<sup>3</sup> Unicidad significa que nadie piensa, se expresa o siente igual a otra persona. (Guberman & Perez Soto, 2005)

<sup>4</sup> Consultor gerencial de renombre mundial, conocido por su célebre libro *Inteligencia Emocional*.

fundamentalmente de la *actitud*<sup>5</sup> de la persona ante su propia vida y no sólo hacia el trabajo o la organización de la que forme parte.

La inteligencia emocional en general se divide en dos *aptitudes*<sup>6</sup> emocionales, *la personal y la social*; y éstas contienen cinco habilidades emocionales: el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y la habilidad social. Su estructura es la siguiente:

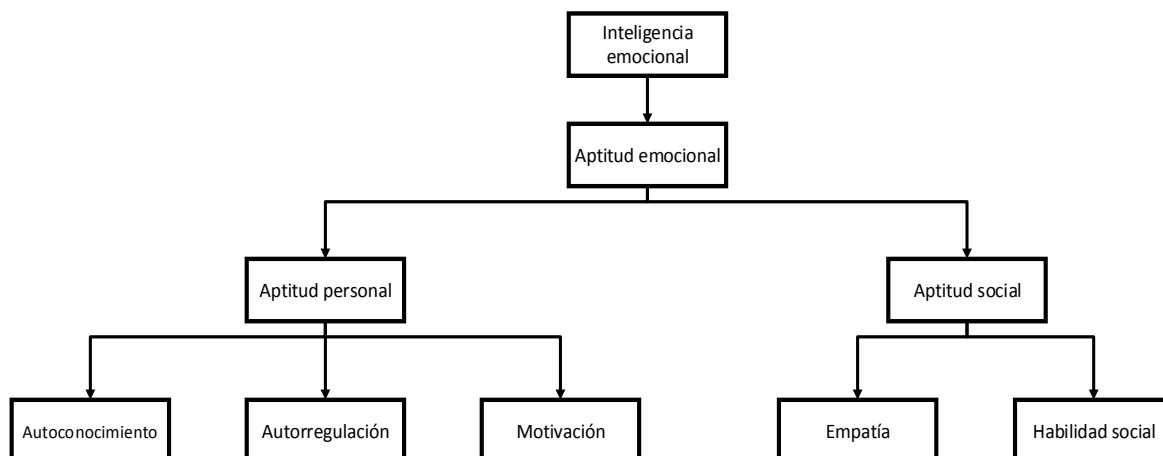


Ilustración 2: Marco de trabajo de la aptitud emocional (Goleman, *La inteligencia emocional en la empresa*, 2012)

Cualquier cambio profundo requiere una recomposición de hábitos arraigados en el pensar, en el sentir y en la conducta. La aptitud emocional muestra qué proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo. Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas. (Goleman, *La inteligencia emocional en la empresa*, 2012) Dentro de este contexto, Juan Antonio Pérez López<sup>7</sup>, investigó y realizó varias publicaciones en las que se recogen e integran aspectos económicos, sociológicos, antropológicos y éticos.

<sup>5</sup> Actitud es disposición de ánimo, predisposición.

<sup>6</sup> Aptitud es la capacidad, suficiencia, idoneidad.

<sup>7</sup> Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Harvard, entre sus numerosas obras destacan *Teoría de acción humana en las organizaciones* y *Fundamentos de la dirección de empresas*, que han tenido una enorme influencia en la dirección empresarial.

El modelo *antropológico o humanista* propuesto por Pérez López, visualiza a la organización como una institución cuya finalidad es no sólo conseguir la eficacia y la *atractividad*<sup>8</sup>, sino también la unidad o identificación de sus miembros con la empresa y sus objetivos, porque se le da sentido a toda la *acción humana*<sup>9</sup> que coordina. (Pérez López, Teoría de la acción humana en las organizaciones, 1991)

Para el Modelo antropológico o humanista todo tipo de organización humana está formada por un conjunto de personas cuyas acciones se coordinan para obtener unos determinados resultados en los que todos están interesados, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes. Lo importante para la existencia de una organización es la acción conjunta coordinada y dirigida hacia el logro de una meta o finalidad. (Pérez López, y otros, 2001)

De aquí, que sea complejo establecer la retribución para el empleado a cambio del desarrollo de su trabajo en la empresa, ya que las personas no sólo se estimulan con compensaciones económicas para trabajar eficazmente; las necesidades de cada individuo son variables, por lo tanto es primordial conocer las diferentes *motivaciones humanas* y satisfacciones que existen, como otra manera de retribución por el trabajo realizado. Pérez López planteó una visión completa de estas motivaciones humanas que son las siguientes (Pérez López, Teoría de la acción humana en las organizaciones, 1991):

- *Extrínsecas*: Cualquier tipo de motivación que se atribuye a la realización de la acción por parte de una persona distinta a aquella que realiza la acción. Por ejemplo, la retribución económica de un trabajo o las alabanzas que se reciben al hacerlo.
- *Intrínsecas*: Cualquier tipo de motivación que resulta de la ejecución de la acción para la persona que la realiza, y que depende tan sólo del hecho de realizarla. Por ejemplo, el aprendizaje que provoca o el gusto por hacerla.

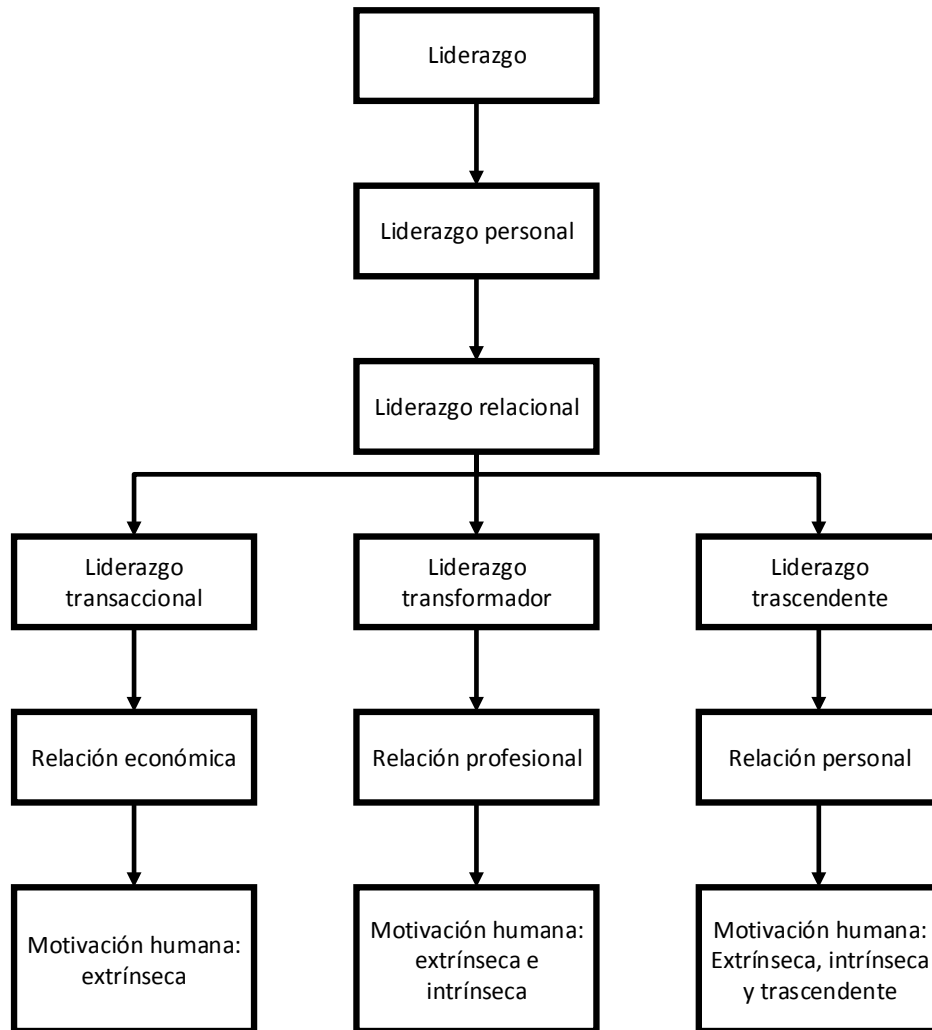
---

<sup>8</sup> Atractividad significa el grado de satisfacción de motivos internos que los individuos alcanzan al formar parte de la organización.

<sup>9</sup> La *Teoría de la acción humana* describe los procesos de aprendizaje que ha de seguir una persona para que crezca su motivación trascendente. (Pérez López, Teoría de la acción humana en las organizaciones, 1991)

- *Trascendentes*<sup>10</sup>: Cualquier tipo de motivo resultado de la acción que provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción. Por ejemplo, la ayuda que se presta a un compañero de trabajo o el dar un buen servicio al cliente.

A continuación se muestra un esquema de la asociación de los diferentes tipos de motivación humana y el liderazgo:



*Ilustración 3: Asociación de la motivación humana y el liderazgo.*

<sup>10</sup> Trascendente se refiere a la fuerza que mueve a una persona para actuar por las consecuencias que su acción tendrá para satisfacer las necesidades de otra persona.



## **Aptitud personal y liderazgo personal**

Una aptitud es una característica de la *personalidad*<sup>11</sup> o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo, *es una habilidad que agrega valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo*. Las aptitudes clave se ajustan a la realidad de una organización dada. Cada empresa y cada industria tienen su propia ecología emocional. (Goleman, La inteligencia emocional en la empresa, 2012)

Es ineludible desarrollar la aptitud emocional para lograr el liderazgo, cuyo papel esencialmente es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad.

La aptitud personal que propone Goleman, determina el autodomínio de la persona y contiene tres habilidades emocionales: el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación<sup>12</sup>.

### **Autoconocimiento**

El autoconocimiento es una habilidad de la persona, en la que reconoce su estado interno, preferencias, recursos e intuiciones. Está conformada a la vez por tres aptitudes, que son la conciencia emocional, la autoevaluación y la confianza en uno mismo.

La conciencia emocional es el sentido de reconocer cómo afectan las emociones al desempeño. Se ocupa como recurso los valores que posee la persona para orientar su toma de decisiones. Las personas que tienen esta aptitud, son conscientes de qué emociones experimentan y por qué. Tienen congruencia de sus sentimientos y sus expresiones. Reconocen el efecto que tienen sus sensaciones sobre su desempeño.

La autoevaluación, es un sentido sincero de los límites y las fortalezas de la persona, con una visión clara de lo que requiere para mejorar y tiene la capacidad de aprender de las experiencias. Las personas que tienen esta aptitud reconocen

---

<sup>11</sup> La personalidad es la suma del temperamento y el carácter.

<sup>12</sup> El enfoque que le da Pérez López a la parte motivacional es más profunda.

sus recursos internos, habilidades y límites. Conocen cuáles son sus puntos débiles y fuertes. Son personas reflexivas y están abiertas a la crítica constructiva, además están interesadas en aprender y desarrollarse constantemente. Son personas optimistas.

La confianza en uno mismo, es el valor que se da la persona. Las personas que tienen esta aptitud poseen una ética íntegra. Son capaces de tomar decisiones asertivas a pesar de estar rodeados de un ambiente de incertidumbre.

Esa confianza en uno mismo es el *sine quo non* para asumir desafíos y tener un desempeño superior. Sentirse seguro brinda la confianza indispensable para lanzarse hacia delante o asumir el liderazgo. Esta confianza en uno mismo, se relaciona estrechamente con la *autoeficacia*<sup>13</sup>, y a la vez tiene un estrecho vínculo con el autoconocimiento, pues cada persona tiene un depósito interno de memoria emocional, que funciona como un recurso para poder visualizar las propias proclividades, capacidades y deficiencias. (Goleman, La inteligencia emocional en la empresa, 2012)

### **Autorregulación**

La autorregulación es la gestión que tiene la persona de sus impulsos y sus recursos. Está conformada por cinco aptitudes; autodominio, confiabilidad y escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.

El autodominio es el manejo efectivo de las emociones y los impulsos. Es necesario que la persona tenga autoconocimiento de sus valores y virtudes, pues son el recurso para poder controlar sus impulsos. Teniendo esta aptitud, en una situación perturbadora, la persona puede mantener la ecuanimidad y ser objetivo.

La confiabilidad y escrupulosidad son aptitudes que tiene la persona, al mantener su *integridad*<sup>14</sup> y responsabilidad en su desempeño personal. Una persona que es responsable de sí misma es capaz de inspirar confianza porque actúan éticamente.

---

<sup>13</sup> Autoeficacia es el juicio positivo a la propia capacidad del desempeño.

<sup>14</sup> Integridad es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

La adaptabilidad e innovación son aptitudes que tiene la persona que es receptiva a las ideas y enfoques novedosos, además de ser flexible si llegara a haber cambios. Cuando la persona tiene autocontrol pero a la vez tiene respeto por los demás, es decir, no ejerce control impositivo hacia ellos, puede, entonces ser adaptable, porque es capaz de manejar con desenvoltura, el cambio simultaneo del medio laboral y el personal.

Si bien estas aptitudes están ligadas una con la otra, es importante resaltar que, la adaptabilidad es sin duda, la gran herramienta para la sociedad del conocimiento, porque en este tiempo lo único constante en el ámbito laboral es el cambio.

### **Motivación**

*Motivar* es un término que deriva del latín *movitus*, que significa causa o razón que mueve. La Real Academia de la Lengua Española define *motivar* como disposición del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo. (RAE, 2014)

Las emociones son las que impulsan nuestras motivaciones, y a su vez, dirigen nuestras percepciones, dando forma a nuestros actos. (Goleman, La inteligencia emocional, 2012)

Por otro lado, es importante hacer hincapié en que los seres humanos tenemos tres tipos de necesidades, las materiales, las cognitivas y las afectivas. Por esta razón es complejo establecer cómo se retribuirá al empleado por el desarrollo de su trabajo en la empresa, por ello es prudente ampliar la visión de las motivaciones humanas, extrínseca, intrínseca y trascendente.

### **Dimensión extrínseca de la motivación humana**

La retribución, con motivaciones extrínsecas, está relacionada con lo que se va a recibir del entorno (la empresa) por realizar una actividad (cierto trabajo), ya sea lo que se recibirá desde el punto de vista material (monetario) como no material (reconocimiento). En este sentido, la retribución se presentaría como una consecuencia externa al trabajo de las personas. (Pérez López, Fundamentos de la Dirección de Empresas, 2000)

### **Dimensión intrínseca de la motivación humana**

La retribución, con motivaciones intrínsecas, está relacionada con el aprendizaje y la satisfacción interna de las personas. Ésta retribución no agota la función en el componente extrínseco, sino que va un poco más allá. (Pérez López, Fundamentos de la Dirección de Empresas, 2000)

El empleado debe ser valorado en función de las metas estratégicas conseguidas, habilidades, conocimientos y rendimiento individual. (Lawler III, 2000)

### **Dimensión trascendente de la motivación humana**

La retribución, con motivaciones trascendentes, está relacionada con las consecuencias que un sujeto, con su acción, genera en otros. Es difícil separar en la acción humana dónde acaba el límite entre lo que se hace a la espera de recibir algo a cambio, en el momento actual o futuro (motivación extrínseca) y lo que se realiza por los demás sin esperar nada a cambio (motivación trascendente), aunque generalmente se recibe algo a cambio en el futuro. (Pérez López, Fundamentos de la Dirección de Empresas, 2000)

Cuando un individuo se siente bien retribuido está más predispuesto a ejercitar su generosidad con la empresa en la que trabaja o a compartir con la empresa lo que sabe para que todo funcione bien. Es decir, se sentirá más proclive a prestar ayuda a los demás miembros de la organización y más comprometido con la entidad en la que trabaja.

Dicho compromiso conseguirá que aporte sus conocimientos en beneficio de los demás y de la organización en su conjunto. (Pérez López, y otros, 2001) Probablemente el sueldo aumente como consecuencia de sus acciones, pero serán realizadas siempre para favorecer a otros y a la empresa en su conjunto.

### **Liderazgo personal**

El sentido último de la función directiva es desarrollar el grado de unidad y cohesión de la organización. Entonces, si las decisiones tomadas por la estructura directiva posibilitan el aprendizaje motivacional positivo de sus miembros, como

consecuencia lograrán la interiorización de los fines organizativos y su alineación con los mismos.

Dirigir es el arte de conjugar la eficacia de resultados, la atractividad organizativa y la unidad en los valores. Por consiguiente, es esencial que los líderes tengan una estructura motivacional de calidad que les permita desarrollar fuertes vínculos de compromiso con la organización y sus distintos partícipes. (Pérez López, y otros, 2001)

La aptitud emocional, como se ha dicho con anterioridad, está compuesta por varias aptitudes y habilidades que, de ser desarrolladas por una persona, serían capaces de complementar su aptitud personal.

La aptitud personal está interrelacionada con el liderazgo personal, pues es el desglose de las herramientas que tendría que tener un líder para poder dirigir adecuadamente a su equipo de trabajo en una organización. El liderazgo personal, es absolutamente necesario para poder liderar a otros, pues se nutre de las competencias que aporta la inteligencia emocional.

### **Aptitud social y liderazgo relacional**

La aptitud social determina el manejo de las relaciones personales y está compuesta por dos habilidades emocionales, la empatía y la habilidad social.

Ahora bien, retomando el trabajo de Pérez López existen tres tipos de relaciones: las económicas, las profesionales y las personales (Pérez López, Teoría de la acción humana en las organizaciones, 1991)

Cuando un colaborador sigue al líder por motivación únicamente extrínseca, la relación es económica. (Pérez López, Teoría de la acción humana en las organizaciones, 1991) En este caso, la influencia que tiene el líder es también económica: se basa en premios y castigos. De tal modo que si el líder quiere que el colaborador haga algo más, deberá pagarle más.

Cuando el colaborador sigue al líder por motivación extrínseca e intrínseca, la relación es profesional. (Pérez López, Teoría de la acción humana en las organizaciones, 1991) En ésta relación el colaborador no sólo está interesado en la retribución económica que percibirá a cambio de su trabajo, sino también en el trabajo en sí: el reto que supone, el aprendizaje que conlleva, el atractivo que presenta. La influencia del líder en una relación profesional es más profunda que la relación económica, pues no sólo se puede influir a base de premios y castigos, sino también a base de ofrecer un trabajo atractivo en el que los colaboradores aprendan y disfruten. En este caso, el líder puede pedir al colaborador mucho más sin pagar más, siempre que aquel esfuerzo suponga un reto atractivo para el colaborador.

Cuando el colaborador sigue al líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, la relación es personal y la relación entre ellos es todavía más rica que el caso anterior. (Pérez López, Teoría de la acción humana en las organizaciones, 1991) En ésta relación, el colaborador, además de buscar la retribución y el atractivo del trabajo, está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión que vale la pena. La influencia del líder en una relación personal es aún más profunda que la que tiene una relación profesional, pues no sólo puede influir con premios y castigos o con retos profesionales atractivos, sino también apelando a la necesidad que otros tienen de su trabajo bien realizado. En este caso, el líder puede pedir al colaborador sacrificios que no compensan económicamente ni son necesariamente atractivos, pero que son impredecibles para el cumplimiento de la misión.

Dependiendo de la relación de influencia que existe entre líder y colaborador, podemos distinguir tres tipos de liderazgo (Pérez López, Teoría de la acción humana en las organizaciones, 1991):

1. *Liderazgo transaccional*: es el liderazgo definido por una relación de influencia económica.
2. *Liderazgo transformador*: es el liderazgo definido por una relación de influencia profesional.

3. *Liderazgo trascendente*: es el liderazgo definido por una relación de influencia personal.

### **Empatía**

La empatía es la habilidad del individuo de darse cuenta con precisión de los componentes emocionales de otra persona. El sentimiento de empatía requiere el olvido de sí mismo, pues está dirigido a lo más profundo y auténtico del otro ser humano. Es sentir cómo se siente el otro y percibir sus cosas tal como esa persona las percibe. Las cualidades esenciales de la empatía son buscar, cultivar y valorar el contacto entre ambas personas.

*Ayudar a los demás a crecer* es una de las cualidades que surgen de la empatía, ya que al distinguir las diferentes necesidades que tiene la otra persona, se le puede ayudar acercándole los recursos precisos para que se capacite y potencialice sus habilidades.

*Aprovechar la diversidad* es también una cualidad que mana de la empatía, pues las relaciones interpersonales se enriquecen y cultivan, así se logran amplificar las oportunidades de crecimiento en conjunto; además, se fomenta el respeto mutuo aunque se difiera en los puntos de vista dado que confrontan asertivamente sus prejuicios y diferencias.

### **Habilidad social**

La habilidad social es el arte de la influencia y requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. (Goleman, La inteligencia emocional en la empresa, 2012)

La habilidad social es la consecuencia del desarrollo efectivo de la aptitud personal y liderazgo personal, por ende contiene muchas habilidades ejecutándose simultáneamente que influyen en otras personas.

*La Influencia* utiliza tácticas efectivas de persuasión y estrategias complejas, para lograr el consenso y el apoyo del equipo de trabajo, asimismo para lograr la *gestión de conflictos*<sup>15</sup>, se requiere poder negociar y resolver los desacuerdos

---

<sup>15</sup> Gestión de conflictos es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad.

producidos. La capacidad del líder de conservar la calma ayuda a mantener flexibilidad en sus propias reacciones emocionales. (Goleman, La inteligencia emocional en la empresa, 2012)

### Liderazgo transaccional

El líder transaccional dirige por tareas con una serie de órdenes y mandatos que debe cumplir su subordinado si no quiere ser castigado oportunamente; además, su obligación es obedecer ciegamente lo que disponga su líder. Por consiguiente este tipo de liderazgo crea una actitud reactiva ante el trabajo y desarrolla un *talento dependiente*, es decir, el subordinado es incapaz de tomar decisiones o asumir riesgos, y necesita en todo momento que le digan lo que tiene que hacer. Éste talento actúa buscando el cumplimiento de lo que le han encargado. El resultado que arroja este tipo de liderazgo es el mínimo requerido para cumplir con su cometido, pues la dirección de tareas se fija especialmente en los errores. (Pérez López, y otros, 2001)

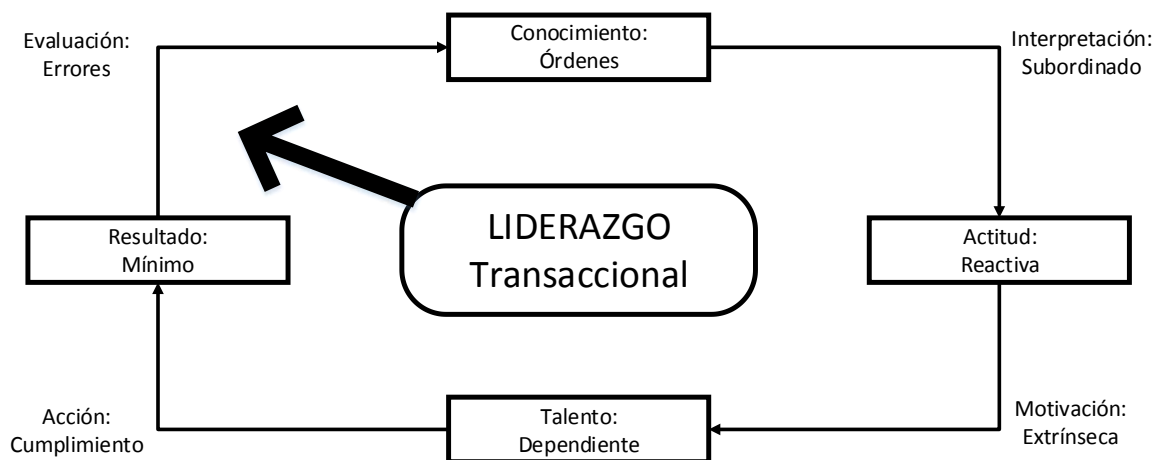


Ilustración 4 Ciclo del talento dependiente. (Pérez López, y otros, 2001)

### Liderazgo transformador

El líder transformador dirige por objetivos y suele delegar, consiguiendo que el colaborador asuma los objetivos como retos personales. Se le considera al colaborador como un profesional capacitado y autónomo, que cuenta con la confianza de su superior para realizar la tarea de la forma que crea conveniente.



Por tanto también crea una actitud proactiva ante el trabajo y desarrolla un *talento independiente*, es decir, el colaborador es capaz de tomar decisiones y asumir riesgos, siempre que sirvan para cumplir sus propios objetivos. Éste tipo de talento actúa buscando el éxito personal, y es capaz de ser muy creativo para conseguirlo. El resultado de este tipo de liderazgo es lo pactado como objetivo, ni más ni menos, puesto que superar por mucho el objetivo no aporta ninguna ventaja para el colaborador. La dirección por objetivos evalúa por comparación competitiva. (Pérez López, y otros, 2001)

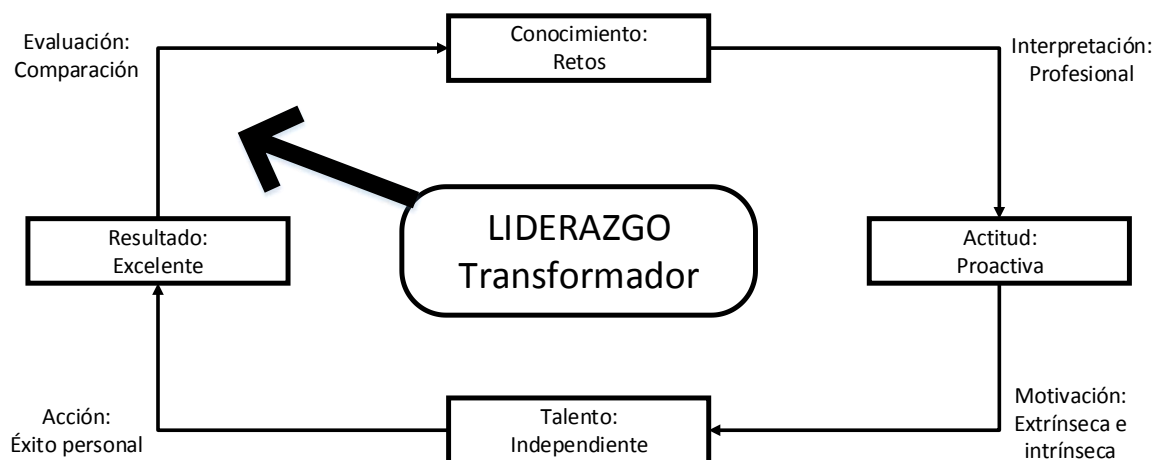


Ilustración 5 Ciclo de talento independiente. (Pérez López, y otros, 2001)

## LIDERAZGO TRASCENDENTE

*“Aquel que quiera cambiar al mundo debe empezar por cambiarse a sí mismo.”*

Sócrates

### Definición

El liderazgo trascendente logra integrar los tres tipos de motivación (extrínseca, intrínseca y trascendente). Este tipo de líder ha logrado desarrollar su inteligencia emocional. Además de alcanzar los objetivos se preocupa de cómo conseguirlos, de modo que, sus colaboradores desarrollan y viven los valores de la empresa en la práctica.

El líder trascendente dirige por competencias, es decir, por contribución al conjunto; en otras palabras, aunque se haya obtenido mejor resultado, puede no

ser suficiente, sí se puede contribuir aún más por su experiencia, posición y cualidades personales.

Este líder actúa como *coach*<sup>16</sup> corrigiendo y animando a su gente, elevando la mejora personal y la responsabilidad que se tiene en la misión de la empresa, así consigue que el colaborador asuma su trabajo como una misión, y no sólo como un reto personal. Aquí, el colaborador es algo más, es considerado como miembro de un equipo, donde su comportamiento depende del resultado de la organización, el equipo, la división o la empresa. (Pérez López, y otros, 2001)

Con el liderazgo trascendente se desarrolla el talento interdependiente (Pérez López, y otros, 2001) con las siguientes cualidades: la capacidad de actuar pensando en las consecuencias de sus acciones; la capacidad de adecuarse, en cada momento, a las necesidades del conjunto; la búsqueda constante de la mejora de la organización y su creatividad para conseguirlo; y la capacidad de sacrificar su propio éxito en beneficio del equipo cuando es necesario. El resultado de este comportamiento será, en cada caso, el máximo posible, según las posibilidades de cada uno.

El líder trascendente desarrolla la motivación trascendente en las personas a las que dirige, impulsando hacia una misión que valga la pena. Esta misión tiene necesariamente dos vertientes: una externa (dar servicio real a los clientes y a la sociedad), y una interna (servir a los clientes internos; es decir, a los accionistas y empleados).

El líder trascendente, por tanto, tiene siempre una dimensión de servicio e influye por interiorización: porque los miembros del equipo comparten unos valores y asumen la responsabilidad que tienen para llevar a cabo la misión de la empresa. (Pérez López, y otros, 2001)

---

<sup>16</sup> El coaching es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

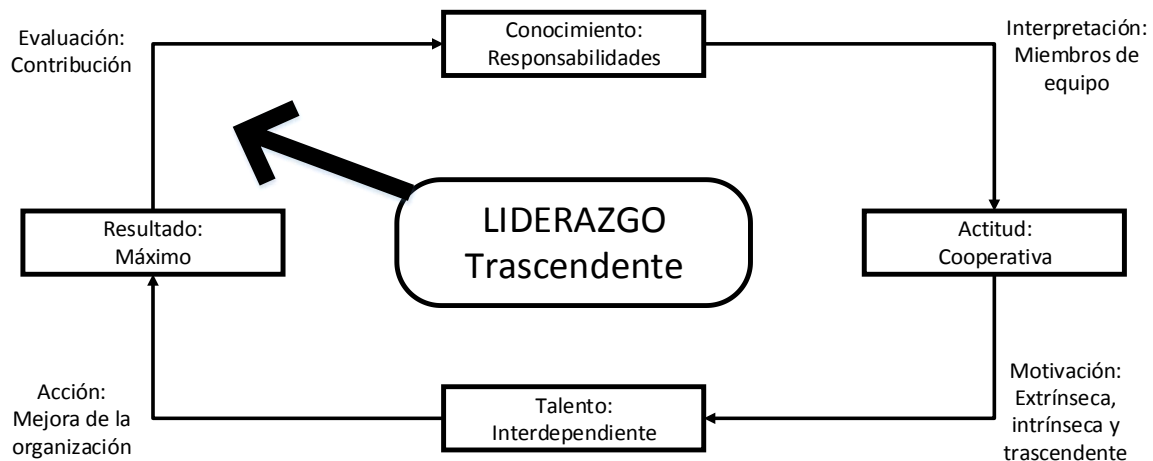


Ilustración 6: Ciclo del talento interdependiente. (Pérez López, y otros, 2001)

Un buen líder trascendente ha de ser primero un buen líder transaccional y transformador, pero necesita algo más.

El líder trascendente se caracteriza por impulsar una misión que vale la pena y, a la vez, por desarrollar a su gente: cuenta con una voluntad fuerte pero abierta, es una persona cercana, servicial e íntegra.

*Integridad* es un término que deriva del latín *integri*, que significa completo, entero. La Real Academia de la Lengua Española define *íntegro* como adjetivo dicho de una persona: persona honesta, intachable. (RAE, 2014)

Alguien íntegro está consciente consigo mismo y con sus principios. Un líder íntegro procura la coherencia entre los principios universales que su conciencia le dicta, intención y acción. En parte, la integridad consiste en saber integrar correctamente los distintos principios relevantes al caso. Las virtudes consecuentes a la integridad son la solidaridad, la racionalidad, la equidad y la responsabilidad.

La integridad es uno de los principales pilares de la confianza en una organización y es también una base necesaria para el crecimiento personal. (Cardona & Wilkinson, 2010)

El buen líder trascendente no crea seguidores, sino continuadores, y sabe dejar paso a los de abajo cuando lo requiere la misión. Una de sus preocupaciones

principales es formar a su sucesor, a la vez que busca dejar un legado. (Pérez López, y otros, 2001)

El líder trascendente al desarrollar todas las competencias del liderazgo personal, será un buen gestor y además carismático, generando en su gente una confianza a nivel personal.

Cabe resaltar que, un buen líder tiene la capacidad de *gestionar conflictos*. Aunando acerca de ésta capacidad, es conveniente reflexionar que la naturaleza humana parece estar abocada al conflicto. El conflicto cae en dos planos el racional y el emocional.

El conflicto puede hacer aumentar el autoconocimiento, la motivación humana y su capacidad de aprendizaje. Los conflictos formarán siempre parte de la vida. Los seres humanos somos complejos y tendemos al conflicto. La clave radica, entonces, en cómo gestionarlos.

La diferencia es fundamental en el desarrollo de la cultura, que la expresión de las diferencias conduce a la creatividad y es esencia en el correcto funcionamiento de las relaciones interpersonales. (Cardona & Wilkinson, 2010)

El conflicto es una realidad, pero no es una realidad estática, sino dinámica. Según como gestionemos el conflicto, se derivarán efectos positivos o negativos. (Cardona & Wilkinson, 2010)

### **Aplicación y utilidad en el ámbito de la Ingeniería Química**

Al aplicar el liderazgo trascendente, se logran integrar al equipo de trabajo varios valores; entre ellos la unión, la responsabilidad y una confianza sólida, movidos en conjunto por una misión.

Las pruebas del beneficio que supone el liderazgo trascendente para el clima organizacional saltan a la vista fácilmente. En un famoso estudio publicado en la *Harvard Business Review* (Collins, 2001) el consultor e investigador Jim Collins encontró que en las 11 (de 1435) compañías que aparecieron en la lista Forbes

500 durante el periodo de estudio 1965-95, que mejoraron su desempeño de "bueno" a "excelente" (con rendimientos notoriamente mayores al comportamiento general del ramo de cada compañía), fue un líder trascendente quien presidió el crecimiento sostenido de cada compañía.

El Plan de Desarrollo de la Facultad de Química 2011-2015 considera algunas debilidades presentes en la enseñanza a nivel licenciatura; una de ellas es la falta de capacidad de liderazgo en un número importante de los egresados, que los pone en desventaja en el mercado laboral. Como respuesta, la Facultad propuso diseñar e instrumentar un programa de refuerzo con esas capacidades para los alumnos, proyecta fomentar el desarrollo personal, valor profesional y educación integral de los estudiantes, con el objetivo de consolidar su personalidad.

Durante el estudio de la carrera de Ingeniería Química, es común que el alumnado esté inmerso sólo en la parte científico-tecnológica, dejando de lado la parte psicosocial. Es la apatía hacia la parte humana (consecuencia de introyectos personales) quien limita a la persona a aprender más de sí mismo, lo cual es contradictorio.

Si se integra la parte científico-tecnológica y la psicosocial, con el desarrollo personal y compromiso social del alumno, redundarán en él el incremento de su autoestima personal y académica. Logrando así, instituir personas integrales, congruentes, responsables, leales y con un auténtico liderazgo personal.

La Facultad necesita incorporar a los planes de estudio asignaturas optativas, talleres o diplomados (de calidad) de corte psicosocial que incidan en el crecimiento personal; así, se puede formar al alumnado para que al egresar tenga desarrolladas las competencias de la aptitud emocional, otorgándole así herramientas trascendentales para confrontar su vida personal y profesional.

## DISCUSIÓN

### TRABAJO EN EQUIPO

*“El trabajo en equipo permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”*

*Andrew Carnegie.*

#### **¿Qué es un equipo de trabajo?**

Hay muchos objetivos en la empresa que no dependen del buen hacer de un individuo, ni siquiera del de varios individuos aislados, sino de una realidad específica que además de personas incluye relaciones, normas y sentimientos. Esta realidad suele llamarse equipo.

Un equipo es una organización social con identidad propia que experimenta unas dinámicas y produce unos efectos no reducibles a la suma de sus miembros.

El equipo no es una realidad que viene dada, sino una realidad viva que hay que desarrollar adecuadamente.

Por ello, el papel del líder es crítico. Pero liderar un equipo no es trivial: exige entender y dominar los distintos procesos que se dan en el mismo, de modo que continuamente se refuercen los elementos que construyen equipo, y se detecten y corrijan los que lo debilitan o destruyen.

Aunque todos los equipos son grupos, no todos los grupos son equipos, pues un equipo se compone de un número reducido de personas con capacidades complementarias que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables. (Katzenbach & Smith, 1993)

Los equipos no son grandes colectivos como una empresa o un país, sino que su tamaño suele variar entre las 2 y las 25 personas, si bien el tamaño más aconsejable oscila entre 5 y 7 personas. (Rodríguez Porras, 2007)

Aquellos que son demasiado reducidos pueden carecer de ciertas capacidades o puntos de vista complementarios, mientras que los equipos grandes tienen problemas para interactuar y trabajar unidos.

Un equipo requiere un producto de trabajo colectivo de cuya consecución todos sus miembros son responsables. Dicho producto colectivo es el resultado de unir las aportaciones de todos sus miembros, que trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común. (Pérez López, y otros, 2001)

Lo primero que tiene que preocupar al líder de un equipo es rodearse de personas con una composición adecuada de aptitudes técnicas, capacidad de toma de decisiones y habilidades de trato interpersonal para conseguir cumplir con éxito la misión.

Un equipo se beneficia con la complementariedad de sus miembros, a la vez que los equipos con más diversidad exigen un mayor dominio de los procesos básicos del desarrollo de un equipo. El líder debe tener en cuenta con qué personas cuenta y con su diversidad a la hora de liderar el equipo.

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone contender y sacar el máximo provecho de las mismas a favor de la consecución de esa meta común. (Cardona & Wilkinson, 2010)

El individualismo impide comprender las interdependencias de los miembros del equipo. Trabajar en equipo requiere el ejercicio de una serie de capacidades esenciales como el dar y recibir feedback, el ser adaptable y gestionar bien el tiempo. (Cardona & Wilkinson, 2010)

Asimismo, los miembros del equipo deben adoptar una serie de actitudes interiores, necesarias para sacar el máximo partido a las interdependencias. La escucha, la colaboración y el optimismo son las actitudes esenciales de un espíritu de equipo.

Conocer cuáles son nuestras capacidades personales es el primer paso para encontrar la mejor manera de construir al trabajo en equipo. Las capacidades personales no se circunscriben únicamente a la personalidad, ni al rol dominante que solemos adoptar cuando trabajamos en equipo. (Cardona & Wilkinson, 2010)

## **Fases de un equipo de trabajo**

Numerosos autores han profundizado en el tema de las diferentes fases del trabajo en equipo. En cada una de ellas hay diferentes aptitudes e interdependencias inmersas. Las cuatro fases clásicas del desarrollo de un equipo son (Cardona & Wilkinson, 2010):

- *Formación*: Esta fase es de mutuo conocimiento y exploración entre los miembros del equipo. Lo importante es que se genere un ambiente de confianza.
- *Debate*: Esta fase es de afirmación de las propias ideas y puntos de vista frente a los desafíos del grupo. Se caracteriza por poder presentar cierta lucha por el liderazgo dentro del grupo. Lo importante es que se genere un ambiente de comunicación.
- *Organización*: Esta fase es de decisión del plan de acción: los objetivos, las reglas y procesos a seguir. Lo importante es que se genere un ambiente de coordinación.
- *Resolución*: Esta fase es de puesta en práctica del plan de acción, de colaboración y cooperación para la obtención de resultados. Lo importante es que se genere un ambiente de colaboración.

Las cuatro fases mencionadas constituyen un ciclo que va desarrollando al equipo, el Modelo Carmill (Cardona & Wilkinson, 2010) distingue dos ciclos, uno constructivo y otro destructivo:



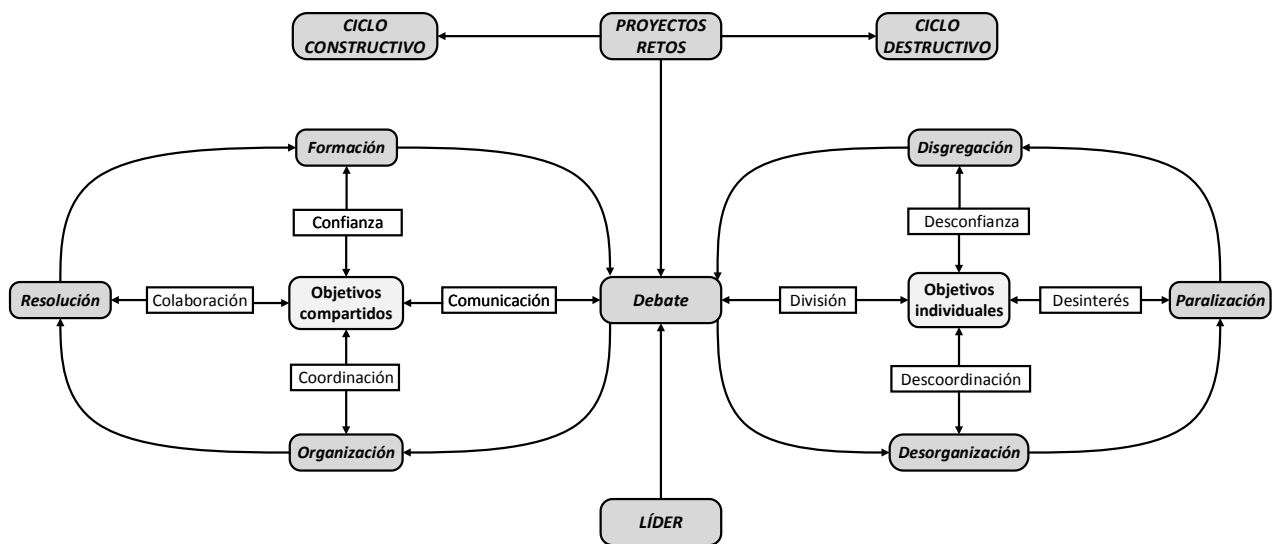


Ilustración 7: Modelo Carmill. (Cardona & Wilkinson, 2010)

En cada fase, el equipo realiza un proceso básico que produce un resultado necesario para su funcionamiento. El líder del equipo debe potenciar dichos procesos básicos de modo que el equipo vaya obteniendo esos resultados de manera correcta. El primer proceso, durante la fase de formación, es el desarrollo de la confianza, y su resultado es la cohesión del equipo. (Pérez López, y otros, 2001)

El proceso de desarrollo de confianza requiere cierta seguridad con el entorno. Los miembros de un equipo necesitan sentir un mínimo de seguridad en el marco físico en las circunstancias que les rodean. Superada esta fase, cada uno busca su lugar en el equipo: cómo encaja con el resto y con la misión del mismo.

Es importante que el líder del equipo ayude a sus integrantes para que todos tengan información sobre los demás, desde los aspectos más formales a los más informales, que sean relevantes para su trabajo y relación interpersonal. Para facilitar el proceso, el líder debe promover situaciones en las que los miembros del equipo adquieran un sentido de interdependencia y se ganen el respeto mutuo. (Pérez López, y otros, 2001)

En nuestro mundo contemporáneo, en que la competitividad en las empresas es cada vez mayor, el individualismo está condenado al fracaso. Debemos aprender

a trabajar en equipo, integrando dificultades/oportunidades como la distancia geográfica o la disparidad de culturas. Para ello resulta crucial conocer la propia aptitud y posición y la del resto de miembros del equipo, tener en cuenta la dinámica propia de un trabajo en equipo. (Cardona & Wilkinson, 2010)

### **Liderazgo en un equipo de trabajo**

Una labor fundamental del líder es dirigir el conflicto del equipo de manera que se mantenga el acuerdo a nivel emocional. De esta forma, el equipo se mueve entre un estado de unidad y discrepancia que es sano y creativo.

La misión y responsabilidad fundamental del líder de un equipo es la creación y fortalecimiento de su identidad. (Pérez López, y otros, 2001)

Así como en el liderazgo relacional se pueden distinguir tres tipos de líderes dependiendo de la relación que éstos son capaces de crear con sus subordinados, en los equipos también podemos distinguir estos tres tipos de liderazgo.

Cada tipo de liderazgo tiene diferentes tipos de objetivos que el líder es capaz de transmitir los miembros de su equipo. Dependiendo de la calidad de estos objetivos, el líder de un equipo será un líder transaccional, un líder transformador o un líder trascendente.

Un líder *transaccional* conjunta a su equipo en torno a unos objetivos de tipo extrínseco; es decir, por los premios o castigos que el equipo puede recibir dependiendo del éxito de la misión.

Los objetivos extrínsecos producen una cohesión que podemos llamar *instrumental*. La cohesión instrumental consiste en una unión entre personas que se sostiene por la conciencia de depender de los demás para lograr el objetivo individual. La cohesión instrumental es la cohesión más frágil, puesto que se apoya en un equilibrio de diversos objetivos particulares. (Pérez López, y otros, 2001)

Un líder *transformador* reúne a su equipo en torno a unos objetivos que, además de extrínsecos, incluyen también los de tipo intrínseco; es decir, los beneficios internos que hacen del simple hecho de trabajar en equipo.

Los objetivos intrínsecos producen un tipo de cohesión más profunda que la anterior y que podemos llamar *emocional*. La cohesión emocional consiste en una unión entre personas sustentada en los beneficios intrínsecos (aprendizaje, compañerismo, satisfacción por conseguir un reto) obtenidos al trabajar en equipo, que no se obtendrían bajo ninguna otra circunstancia. (Pérez López, y otros, 2001) La cohesión emocional ya no se basa en un equilibrio de objetivos particulares, sino en balance entre los sentimientos y emociones positivos y negativos que cada miembro experimenta al trabajar en este equipo.

Un líder *trascendente* forma a su equipo en torno a unos objetivos que, además de extrínsecos e intrínsecos, incluyen también los del tipo trascendente; es decir, los beneficios que el trabajo en equipo puede representar para otros. Estos objetivos, pueden ser, por ejemplo, el dar un buen servicio al cliente, resolver un problema de la empresa o la sociedad, o ayudar al desarrollo de los demás miembros del equipo.

Los objetivos trascendentes producen un tipo de cohesión aún más profunda que la anterior y que podemos llamar *estructural*. La cohesión estructural consiste en una unión entre personas que se sostiene por el hecho de que, sin ellas, no es posible contribuir a una misión que tiene sentido en sí misma. De hecho llamamos estructural a esta cohesión porque el principio que cohesionan no es extrínseco (como un bono de equipo) o intrínseco (como compañerismo), sino que procede de la contribución propia o estructural del equipo; es decir, de la misión que da identidad al equipo. Por ejemplo, para un equipo de desarrollo de nuevos productos, su contribución estructural son los nuevos productos que genera. (Pérez López, y otros, 2001)

El líder trascendente consigue que los miembros del equipo estén unidos por el valor que esos nuevos productos tienen para la empresa y para la sociedad, y no

sólo por el dinero que pueden ganar si lo hacen bien, o por lo mucho que se desarrollan profesionalmente al trabajar en ese equipo concreto.

La cohesión estructural ya no se basa en un equilibrio de objetivos particulares, ni siquiera en un equilibrio a nivel de sentimientos y emociones, sino en la motivación compartida por conseguir la misión propia del equipo. (Pérez López, Teoría de la acción humana en las organizaciones, 1991)

El líder trascendente se pone especialmente a prueba en los momentos duros, cuando las tareas exigen sacrificio y las gratificaciones, tanto extrínsecas como intrínsecas, desaparecen o se hacen lejanas. Estos momentos son críticos, puesto que pueden producir la rotura del equipo si la cohesión no es lo suficiente profunda (es decir, si no es estructural). (Pérez López, y otros, 2001) Por otro lado, estos momentos pueden producir un aumento de la cohesión del equipo, si se aprovechan para identificar a sus miembros con la misión para la que se han unido.

Un líder trascendente debe buscar alinear al máximo de tres tipos de cohesiones: la instrumental, la emocional y la estructural. Este alineamiento produce un efecto de sinergia, pues las distintas cohesiones alineadas se refuerzan mutuamente.

La misión fundamental del líder de un equipo consiste en tomar decisiones de manera que la identidad del mismo sea cada vez más profunda y su cohesión más robusta. Un equipo es una realidad social compleja, que hay que cuidar con especial atención para que se desarrolle adecuadamente. Liderar un equipo, por tanto, no es una tarea fácil. (Pérez López, y otros, 2001)

La labor del líder empieza por elegir correctamente a los miembros del equipo para que éste tenga el grado adecuado de complementariedad y unidad. El líder ha de dominar varios procesos clave por los que atraviesa todo equipo: desarrollo de confianza, comunicación, coordinación y colaboración.

El papel más importante del líder es crear, mantener y reforzar los objetivos compartidos de los miembros del equipo. Dependiendo del tipo de cohesión que el

líder es capaz de crear en el equipo, podemos distinguir tres tipos de líder: el líder transaccional, el líder transformador y el líder trascendente.

El líder ha de ser una persona intelectualmente sólida, profesionalmente capaz; cumplir con estos dos requisitos es la única manera de granjearse el respeto y la admiración de los dirigidos. El líder gobierna arropado por la influencia del saber, desde la autoridad y magistratura de las ideas.

La enorme e intrincada complejidad de la realidad socioeconómica, la feroz competencia internacional, los procesos crecientes de globalización y concentración exigen que los programas de formación afronten todos los planos de una formación completa.

“La inteligencia orienta los impulsos vitales humanos atendida a unos valores trascendentes que se expresan en las normas éticas” (Llano Cifuentes, 1995). Reto apasionante, ligar la inteligencia con una serie de valores -la libertad, la creatividad, la solidaridad, la honestidad, la amistad- para que alumbren la sabiduría del dirigente moderno. (Pérez López, y otros, 2001)

El líder es un pedagogo popular que imparte sus lecciones en el aula magna de la vida.

### **DETERMINACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO**

*“La responsabilidad más importante de cualquiera que intente dirigir lo que sea, es gestionarse a sí mismo como persona.” Dee Hook.*

La *gestión del tiempo* es una competencia básica para un buen líder y para cualquier ser humano. La gestión del tiempo propio se relaciona directamente con la eficiencia y calidad de la propia vida indirectamente, con la felicidad personal y del entorno. Si queremos liderar la vida propia resulta fundamental definir con claridad nuestras prioridades para saber distinguir y alinear lo que queremos/debemos hacer, y acabar haciéndolo efectivamente. Gestionar bien el tiempo es gestionar la propia vida. (Cardona & Wilkinson, 2010)

El proceso de gestión del tiempo (Cardona & Wilkinson, 2010):

1. Qué queremos conseguir: misión.
2. Cómo vamos a conseguirlo: planificación.
3. Cómo vamos a llevarlo a la práctica: ejecución.
4. Revisión y reajuste de lo planificado.

Gestionar nuestro tiempo es crítico para liderar nuestra vida, para tener una vida lograda. Además, gestionar adecuadamente nuestro tiempo es una importante muestra de respeto hacia los demás. Los directivos que, ocupando cargos de responsabilidad, consiguen no transmitir sensación de agobio y estrés, generan un ambiente de confianza y serenidad a su alrededor. Ofrecer nuestro tiempo de calidad a los demás es, en ocasiones, la mejor muestra de respeto y solidaridad.

Pérez López considera que la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de los colaboradores y creando un mayor nivel de confianza en la organización. (Pérez López, Fundamentos de la Dirección de Empresas, 2000)

De este modo se derivan tres talentos propios del directivo; *el estratégico*, para desarrollar e implementar estrategias encaminadas al logro de buenos resultados económicos; *el ejecutivo*, para ayudar al desarrollo de los colaboradores; y *el de liderazgo personal* para crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la empresa. Para desempeñar con éxito estos tres talentos propios de la función directiva son necesarias varias competencias directivas que están divididas en tres grandes grupos (Cardona & Wilkinson, 2010):

- Las competencias de negocio: visión de negocio, visión de organización, orientación al cliente, gestión de recursos, negociación y *networking*<sup>17</sup>.
- Las competencias interpersonales: comunicación, gestión de conflictos, carisma, delegación, coaching y trabajo en equipo.

---

<sup>17</sup> Networking es la capacidad de mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave para la empresa.

- Las competencias personales: Iniciativa creativa, optimismo, *ambición*<sup>18</sup>, gestión de tiempo, gestión de información, gestión de estrés, autocrítica, autoconocimiento, capacidad de cambio-aprendizaje, toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional e integridad.

Todas estas competencias dibujan el perfil de un líder equilibrado, capaz de comprender el negocio, capaz de dirigir personas y capaz de aprender.

El liderazgo es un proyecto, una idea, un reto que obliga a quien quiere adquirir la capacidad de ser líder. Implica, ante todo, un aprendizaje que se debe emprender en forma personal.

El liderazgo exige valor, humildad y *sentido del humor*<sup>19</sup>. Sólo así es posible contagiar de optimismo y esperanza, que son muy necesarias si se espera tener un funcionamiento armónico y exitoso en el clima empresarial actual.

Si se quiere educar, es preciso educarse. Si se quiere contribuir a la formación y desarrollo de profesionistas competentes y equilibrados, es necesario estirar la propia formación para que cubra el máximo de campos posibles. El conjunto de características y actitudes que deben adornar al responsable de recursos humanos, algunas de ellas enumeradas en este documento, sólo pueden ser transmitidas, comunicadas y contagiadas al resto de los compañeros de trabajo si se interiorizan, asumen y ejercen a título individual. Entonces, la ingente misión de transformar la empresa en una institución atenta y sensible a la persona quedará a nuestro alcance.

---

<sup>18</sup> Ambición es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás y perseguirlas con determinación.

<sup>19</sup> El sentido del humor es la actitud que da sentido de la proporción y que autodistancia de los hechos, sin confundirlos con la persona que los protagoniza.

## CONCLUSIÓN

La sociedad del conocimiento refleja cómo se ha cambiado por completo en la forma de pensar y actuar, antes sólo se concebía al ser humano como un instrumento más (semejante a una máquina) para producir en serie productos, ahora no es así, el capital intelectual es de suma importancia. El día de hoy existen productos intangibles, que van desde una página web hasta el servicio que puede proporcionar una empresa. Hoy por hoy, no sólo nos satisface el producto en sí, sino todo lo que le rodea, el servicio, el impacto ante la sociedad o el medio ambiente.

Cada día crece más el interés en la gente, por crecer y desarrollarse personalmente, pero los recursos para lograrlo siempre serán los valores que tenemos inculcados (podemos crearnos más conforme pasa nuestra vida). Por ejemplo; la fortaleza redobla nuestro esfuerzo interno y duplica nuestra energía, agudiza nuestro ingenio y nos puede ayudar a realizar grandes actos en nuestra vida, para el desarrollo propio y el de la comunidad; la templanza, logra regular, moderar y controlar los impulsos e instintos, actuando con lucidez.

Es interesante cómo puede mejorar la calidad de vida de una persona, cuando ésta decide equilibrar lo emocional y mental, así se enriquece de herramientas que le ayudan a responder de mejor manera ante la vida.

Esta investigación acerca del liderazgo y su influencia sobre las personas, refleja lo fundamental que es el desarrollo personal en la Ingeniería Química, porque a pesar de que se caracteriza por su metodología científica, no se puede dejar de lado que en todo momento se está trabajando con personas, por ello es importante también la parte psicosocial.

En tiempos recientes, varios tratadistas del área financiera y económica, han apuntado que, existe una nueva manera de dirigir a un equipo de trabajo de manera integral, mezclando humildad, voluntad, integridad, y, sobre todo, calidez humana.



En este trabajo se plantean varias capacidades a desarrollar para lograr el éxito personal y profesional. Esta nueva forma de dirección plantea trabajar con las emociones y motivaciones humanas, pues así es posible alcanzar el liderazgo personal a la par del liderazgo relacional.

Lo que se plasma en este trabajo no es nuevo, pues tiene varios años de investigación en diferentes escuelas de negocios y dirección. Sin embargo, sería interesante implementarlo con más ímpetu en la Facultad de Química, pues un líder debe empezar primero consigo mismo para después liderar a otros, una persona con un buen liderazgo personal puede lograr tener un desempeño de alto rendimiento, en su vida personal y profesional.

Este trabajo queda con las puertas abiertas para más investigaciones. En tiempos de transiciones no siempre fáciles para nuestro mundo y nuestro país, es necesario que nunca olvidemos que somos seres humanos conviviendo día a día con otros seres humanos similares a nosotros y que podemos crecer interdependientemente para desencadenar una mejora trascendente ante la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Avalos, I. (1999). La sociedad del conocimiento. *SIC(617)*, 295-297.
- Barajas Medina, J. (1996). *Curso introductorio a la administración 3a edición*. México: Trillas.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2010). *Creciendo como líder*. Navarra, España: Universidad de Navarra.
- Collins, J. (enero de 2001). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*.
- Derry, T., & Williams, T. (1977). *Historia de la tecnología*. México: Siglo XXI Editores.
- Frankl, V. (1991). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional*. México: B.
- Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: B.
- Guberman, M., & Perez Soto, E. (2005). *Diccionario de Logoterapia*. México: Sentido LUMEN.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (marzo - abril de 1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 12.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Lawler III, E. (2000). *Rewarding Excellence : Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey bas Inc.
- Llano Cifuentes, C. (1995). *Los fantasmas de la sociedad contemporánea*. México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (2008). *Fundamentos de administración 7a edición*. México: Trillas.

- Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid: Rialp.
- Pérez López, J. A. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Alcalá, Madrid: Rialp.
- Pérez López, J. A., Cardona Soriano, P., Álvarez de Mon Pan de Soraluze, S., Chinchilla Albiol, M. N., Miller, P., Pin Arboledas, J. R., . . . Torres, M. (2001). *Paradigmas del liderazgo*. Madrid: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.
- Project Management Institute, Inc. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) 4ta Edición*. Pennsylvania: PMI Book.
- Quintanilla, J., & Pin, J. (2000). E-people management en la nueva economía. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*.
- RAE. (29 de 04 de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Riddestrale, K., & Nordstrom, J. (2000). *Funky Business. El talento mueve el capital*. Madrid: Prentice hall-Expansión.
- Rodríguez Porras, J. (2007). *El factor humano en la empresa*. Madrid: Deusto.
- Toffler, A. (1993). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza Janes.
- UNAM. (27 de agosto de 2014). *Facultad de Química*. Obtenido de Licenciatura Ingeniería Química:  
[http://quimica.unam.mx/cont\\_espe2.php?id\\_rubrique=60&id\\_article=3127&color=227AB9&rub2=745](http://quimica.unam.mx/cont_espe2.php?id_rubrique=60&id_article=3127&color=227AB9&rub2=745)
- Valiente Barderas, A., & Stivalet Corral, R. (2011). *La Ingeniería Química. El poder de la transformación*. México, D.F.: Facultad de Química, UNAM.