



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado

T e s i s

“El liderazgo y la importancia de las habilidades de las directivas bajo la perspectiva de los alumnos de nivel licenciatura en Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán”

(Un proceso de innovación tecnológica)

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración

(Organizaciones)

Presenta: Jorge López Marín

Tutor: M. A. Pedro Márquez Fernández

Asesor Metodológico: M. A. Arturo Sánchez Mondragón

México, D. F. agosto de 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

“El liderazgo y la importancia de las habilidades directivas bajo la perspectiva de los alumnos de nivel licenciatura en Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán”

(Un proceso de innovación tecnológica)

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración
(Organizaciones)

Presenta: Jorge López Marín

Tutor: M.A. Pedro Márquez Fernández

Asesor de apoyo: M. A. Arturo Sánchez Mondragón

México, D. F. agosto de 2006

AGRADECIMIENTOS



A Dios:

Gracias por darme la vida e iluminar el camino a seguir cuando más lo necesito. Por mi familia, mis compañeros, profesores y amigos.

A la UNAM:

Por ser una institución de excelencia educativa con los más altos valores de formación académica.

Al maestro Pedro Márquez Fernández:

Agradezco sinceramente su dedicación, estímulo y paciencia brindada. El mayor tesoro que podemos tener es el conocimiento y yo lo recibí del mejor. Gracias maestro.

Al maestro Arturo Sánchez Mondragón:

En forma muy especial agradezco su asesoría y consejos que han sido determinantes en mi vida profesional. Gracias por recorrer conmigo parte del camino.

A mis sinodales:

Por permitirme compartir con ustedes esta gran experiencia y satisfacción personal.



Dedicatorias

A la memoria de mis padres:

Hiram y Josefina cuyo recuerdo de amor, bondad y honestidad marcaron gratamente mi existencia. Todavía los extraño.

A mi esposa Soco:

Por tu amor, comprensión, estímulo y apoyo en todos los momentos que compartimos juntos. Gracias Soco.

A mis hijas: Gabriela y Alejandra

Por ser personas excelentes y darme las más grandes satisfacciones que un padre puede desear. Superaron todas mis expectativas. Gracias.

A mis nietas: Nicole y Valeri:

Mis grandes tesoritos que transformaron mi vida.

A mis hermanos. Alicia, Hiram y Luis:

Por ser un gran apoyo y ejemplo de honestidad, coraje. Un ejemplo a seguir.

A Toño, Paty, Toñito y Andrea.

Con mi más alta admiración por sus valores familiares y humanos.

Al M. A. Carlos Matías Armas y M. A. Sandra Luz González López

Por su ejemplo de calidad, compromiso y excelencia que los caracteriza. Dios los bendiga.

Í n d i c e

Páginas

Introducción	1	
Capítulo I		
Marco teórico general		
1.1	Antecedentes históricos y filosóficos del liderazgo	4
1.2	Definiciones de liderazgo	17
1.3	Conceptos de liderazgo	19
1.4	Tipos contrastantes de liderazgo	21
1.5	Modelos y teorías de habilidades directivas	30
1.5.1	Modelo Blume Leopoldo	30
1.5.2	Modelo Covey, R. Stephen	42
1.5.3	Modelo Díaz, Mérito Ángel	50
1.5.4	Modelo Fiedler, E. Fred	59
1.5.5	Modelo Kostenbaum, Meter	67
1.5.6	Modelo Maxwell, C. John	72
1.5.7	Modelo Reig, Pintado Enrique	80
1.5.8	Modelo Taboada, Moreno Ángel	87
1.6	Pertinencia teórica de la corriente elegida	98
Capítulo II		
Marco contextual		102
2.1	Unidades Multidisciplinarias	103
2.2	Características del sistema	104
2.3	Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán	104
2.4	Filosofía FESC	105
2.5	Actualización de los planes de estudio	106
2.6	Planta académica	106
2.7	Infraestructura	110

2.8	Servicios	111
2.9	Alumnos	116

Capítulo III

	Diseño metodológico	118
3.1	Importancia de la investigación	119
3.2	Justificación de la investigación	120
3.3	Planteamiento de la investigación	122
3.4	Objetivos	125
3.5	Variables	125
3.6	Hipótesis	127
3.7	Tipo de investigación	127
3.8	Población objetivo	128
3.9	Criterios de inclusión y exclusión	128
3.10	Instrumento de medición (Cuestionario)	129
3.11	Confiabilidad	134
3.12	Validez	138
3.13	Prueba piloto	141
3.14	Prueba de campo	142
3.15	Análisis estadístico	142

Capítulo IV

	Análisis e interpretación	145
4.1	Estadística descriptiva	146
4.2	Estadística inferencial	163
4.3	Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis	166
4.4	Contrastación de variables	167

Capítulo V

	Conclusiones y recomendaciones	175
5.1	Conclusiones cuantitativas	176

5.2	Conclusiones cualitativas	179
5.3	Recomendaciones	182

Capítulo VI

Propuestas

Propuestas	183
Bibliografía	188
Corridas estadísticas	

Introducción

En el presente trabajo de investigación los diferentes autores consultados, orientan y guían al conocimiento y aprendizaje de las habilidades directivas.

Capacidades esenciales que el directivo debe desarrollar conforme a los tiempos de globalización que se viven, las nuevas formas de organización, producción, trabajo, hacer negocios, las nuevas tecnologías y el humanismo.

La tesis está estructurada sobre sólidos conceptos teóricos, los cuales ayudan a fortalecer áreas de aprendizaje como son: el ámbito cognoscitivo, la práctica, la aplicación y el fortalecimiento de sus capacidades. Además presenta resultados de investigaciones realizadas con alumnos que efectuaron sus estudios en las carreras de administración y contaduría. La investigación esta conformada por seis capítulos los cuales se describen a continuación.

Capítulo I. Se citan los aspectos básicos del liderazgo como: antecedentes, definiciones, conceptos, tipos de liderazgo, Modelos de habilidades directivas por autor (Blume Leopoldo, Crosby R. Stephen, Díaz Mérito Ángel. Fiedler, E. Fred, Koestenbaum Meter. Maxwell, C. John, Reig, Pintado Enrique. Taboada, Novelo Ángel) y pertinencia del modelo elegido.

Capítulo II. Se describe de una manera genérica la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en lo que concierne al origen, características, filosofía, planta académica, infraestructura, servicios, y la matrícula de alumnos de la dependencia.

Capítulo III. Se aborda lo correspondiente al diseño metodológico, apartado donde descansa nuestra propuesta integrada por: la importancia de la justificación, planteamiento, objetivos, variables, hipótesis, tipo de investigación, población

objetivo, criterios de inclusión y exclusión, instrumento de medición, confiabilidad del instrumento, validez, prueba piloto, prueba de campo y el análisis estadístico.

Capítulo IV. La importancia de este capítulo reside en el hecho de que relacionamos la teoría con la práctica por medio de la estadística (descriptiva e inferencial) herramienta que nos permite rechazar o aceptar la hipótesis de investigación planteada considerando los márgenes de confianza o rechazo previamente establecidos.

Capítulo V. En este capítulo se establece la pertinencia de nuestra investigación debido a que se argumenta de manera cuantitativa y cualitativa dicha pertinencia, además se sugiere el uso de otras herramientas estadísticas para obtener otros resultados que nos permitirían contar con un informe de mayor trascendencia.

Capítulo VI. En este apartado se proponen líneas de acción muy precisas con el objeto de fortalecer las habilidades directivas idóneas de nuestros educandos.

Bibliografía. Se citan los diferentes libros y revistas que se utilizaron como bibliografía básica, con el objeto de que las personas interesadas en el tema ahonden aún más en el rubro de comportamiento organizacional.

CAPÍTULO I
MARCO TEORICO



“En la pugna entre el arroyo y la roca, siempre triunfa el arroyo... No porque sea muy fuerte, sino porque persevera”

H. Jackson Brown

Capítulo I Marco teórico

1.1 Antecedentes históricos y filosóficos del liderazgo

“Abandonemos la historia y centrémonos en la filosofía. Los pensamientos, los escritos de los ilustres pensadores servirán de base del conocimiento para ayudar a comprender y confeccionar lo que hoy entendemos por liderazgo. Ya en sus lujosas cuotas intelectuales se vislumbran conceptos que en la actualidad consideramos aportaciones novedosas, plenas de crédito teórico.

Retrotraemos el estudio a la antigua Grecia filosófica, poseedora de un enorme potencial cultural, pero donde el mérito se reducía a la clase noble, por su composición social. La Grecia antigua se sustenta en una sociedad aristocrática, agrícola y guerrera, donde cada espacio local ha de defender su riqueza frente al vecino”¹.

La estructura social se divide en dos clases sociales, la que manda y la subordinada, la que lidera y la que es liderada. La nobleza era la única depositaria de virtudes morales como el éxito y la fama. Esta clase se encargaba de consagrarse como dirigente del pueblo, a quien servía con honor, con el que el pueblo tenía que defender, mediante la guerra, el estatus de sus líderes.

La llegada del comercio abrió la mentalidad de aquella sociedad, el contacto con otras civilizaciones permitió la entrada de ideas próximas a la razón, nuevas configuraciones de la personalidad humana que, a su vez, configuraron nuevas formas de entendimiento en las relaciones. La aportación de los filósofos abrió el camino a la recomposición de las conductas.

¹ Ruiz, González Moisés. “La encrucijada del líder. (liderazgo en las organizaciones). Editorial, Thomson. Madrid, 2003. 12 páginas.

Así, Platón introduce el concepto de idea en las conductas humanas vinculada a la justicia y bondad, idea como expresión del orden, del sentido, de la inteligibilidad de todo lo real. Para Platón, quien poseyera estas virtudes, quien hiciera gala de las mismas en su actitud vital, sería el elegido para gobernar la comunidad. Para Platón sólo los sabios eran capaces de someterse a la prueba de lo moral y ellos dirigirían, con razón, los dominios humanos, serían los líderes naturales de la vida.

Aristóteles dio un impulso de progreso a las teorías de su maestro Platón. Para Aristóteles el cumplimiento de las ideas estaba basado en la búsqueda de la perfección. El líder aristotélico sería el que buscara, sin temor, la perfección de los estados. La esencia es lo prioritario en las actuaciones, por encima de la existencia. Ésta es la primera proclama como forma de entender el liderazgo.

Al abandono de la filosofía de la naturaleza contribuyó la aportación aristotélica a la política. Cuando se extendieron las prácticas democráticas en la sociedad ateniense acabaron las ideas de liderazgo fundamentadas en el linaje, dando entrada a la aceptación popular del líder. También surgieron las primeras formas de comunicación. Indudablemente, la comunicación aparece cuando emerge la conciencia de opinión pública. El líder debe convencer, persuadir al pueblo de que es conocedor y poseedor de los ideales de justicia y bondad, utilizando para ello la oratoria, confiando en la capacidad de la palabra para influir a su favor en la opinión del pueblo.

Sócrates dejó claro que sólo la sabiduría de lo justo y de lo bueno distinguiría a los hombres de los grandes hombres. El líder sería un intelectual de lo moral, aquel que en su personalidad identificara virtud y sabiduría.

Platón ya nos dejó, en sus teorías, una visión muy cercana a la actual cuando estudió las virtudes del gobernante. Para el filósofo griego tres deben ser esas virtudes: prudencia, fortaleza y templanza. Cualquiera de estas tres virtudes, aisladas, conformarían un aspecto singular aplicado al conocimiento del ejercicio

del liderazgo. Las tres juntas, sabiamente expuestas, no deben ser motivo de olvido para nadie que pretenda instalar su ánimo por encima del resto.

“Avanzando en el tiempo y tomando como referencia otra escuela filosófica, la estoica, descubrimos más capacidades perfectamente aplicadas al manual actual del líder. La aportación fundamental de la escuela estoica al hombre del momento, consiste en la búsqueda del autodomínio y la fortaleza de ánimo para hacer frente a cualquier adversidad. El hombre poseedor de estas capacidades sería imperturbable ante la desgracia y libre ante el destino.

Pero a ese hombre le falta la capacidad de actuar, es aquí donde entran las teorías cristianas de San Agustín, fundamentadas en la destreza de la voluntad por encima del entendimiento. Santo Tomás de Aquino consideró la voluntad como una apetencia inductora del bien. Aplicar la voluntad en la determinación de las cosas conduce a la realización del bien, a la actuación correcta, pero no hay voluntad sin libertad, concepto que perfeccionó un franciscano nacido en Escocia, seguidor de estas teorías, llamado Duns Escoto. La voluntad conduce al conocimiento de las realidades individuales, siendo la libertad la esencia de la voluntad. A qué líder no le gustaría conocer las realidades individuales de cuantos le rodean para hacerlas distintas unas de otras y a la vez agruparlas en torno a un mismo destino. Sin duda, sólo la libertad de expresión del conocimiento junto a la libertad de aceptación de la diversidad, pueden definir la voluntad como innegable síntesis de actuación”².

La llegada del Renacimiento implica una profunda transformación social, provocada por un cambio en la mentalidad de las gentes. La barbarie, la ignorancia de la Edad Media, donde los ideales del más fuerte, el guerrero, ocupaban un lugar prominente, dejan sitio a una cultura más elevada, más entroncada con el humanismo individualista. La rebelión de la burguesía dueña del

² Ibidem. .p.p 19

comercio da como resultado el nacimiento de lo que los economistas han definido como capitalismo comercial.

Los humanistas del Renacimiento sentenciaron otro brillante concepto, válido para ejercer con sabiduría cualquier liderazgo. Según entendían los humanistas, el hombre es dueño de su propio destino, y es su autonomía y libertad las que le hacen decidir y apostar por una conducta. El liderazgo, para los humanistas renacentistas desarrollaría una actitud moral determinada por la libertad de decisión del individuo, que en su autonomía dirige destinos.

Sin duda alguna, otra aportación decisiva en la interpretación del liderazgo la realiza Renato Descartes cuando afirma que el punto de partida de toda verdad lleva implícita una verdad, absolutamente cierta, sobre la cual no es posible dudar. Ya se ha escrito anteriormente que la decisión comporta la eliminación de toda duda, con ella presente no es posible el encuentro con la credibilidad, valor de obligado recuadro en el cuaderno de un líder.

Para el filósofo racionalista, el pensamiento recae sobre las ideas, no sobre las cosas. La idea como realidad objetiva y como acto mental. Descartes distingue tres tipos de ideas: adventicias (las que emanan de la propia experiencia personal), las facticias (que son construidas por la mente) y las innatas (las ideas de la existencia, las que surgen de la aplicación del pensamiento sobre las cosas). Al líder racionalista lo definen las tres.

Al racionalismo lo sustituye el empirismo, doctrina muy seguida por las sociedades actuales, según la cual toda actuación se origina en la propia experiencia. El empirismo frente al método científico. El empírico es un personaje construido en base a experiencias, a circunstancias vividas. Sin duda, una fuente inagotable de conocimiento es la experiencia. Esta doctrina es perfectamente aplicable al mundo de la empresa, donde la dureza de la realidad competitiva se vence aportando la experiencia por encima de la ciencia, aunque sin conocimiento científico es muy

difícil avanzar. Una sabia distribución de conocimiento y experiencia contribuye a identificar liderazgos competitivos, fáciles de perdurar en el tiempo.

Y llegamos al siglo XVIII, el siglo de la ilustración, el siglo del asentamiento de una doctrina política vigente, hoy en día, en todo el planeta: el liberalismo que trajo en sus alforjas la imposición de la autoridad moral frente al autoritarismo absolutista. La ideología liberal impulsó el nacimiento de las clases medias y contribuyó al tratamiento tolerante de la autoridad, desentendiéndola de esa forma jerárquica de la que se había servido para extender su dominio. Es el principio de un nuevo líder.

Indiscutiblemente, para la humanidad los acontecimientos acaecidos en aquellas fechas supusieron un avance notable del que todavía nos servimos para describir ideologías, y también formas de actuación en nuestro propio fuero de decisión.

“La Ilustración dio a conocer nuevas formas de entender la realidad, hizo brillantes aportaciones intelectuales al determinismo inductor de los futuros líderes. Esta época asiste al nacimiento de pensadores como Voltaire o Rousseau, en cuyos escritos podemos encontrar principios éticos regidores de conductas inquietas, pero a la vez comprometidas con un estilo de líderes más sociables, más interesados por acercarse a los gobernados. En el pensamiento de Rousseau encontramos metáforas que determinan lo que un líder actual no debe hacer. El tránsito del estado natural a lo que el pensador suizo denominó estado social, es el tránsito de un estado de aparente normalidad para la actuación de un líder frente a la intromisión, en momentos de infinita absorción mental, en uno mismo, sin pretender abrirse al sentimiento de cuantos quieren considerarte.”³

³ Ibidem. p.p 19.

El estado natural presenta a un hombre bueno, altruista, independiente y libre, cuando pasa al estado social involuciona en un ser agresivo, a quien sólo mueve en el amor propio y el infinito egoísmo. El segundo estado degenera en injusticia, opresión y carencia de tratamientos en libertad. Son enseñanzas encaminadas a demostrar lo que no debe hacer nadie si quiere convertirse en líder, aunque la historia nos ha mostrado personajes a quienes las circunstancias les han otorgado esa posición de estado social. El poder, la ansiedad por mantenerlo, por incrementarlo, por considerarlo propio, degeneran en este tipo de actitudes hobbesianas (3), más bien propiciadas por la angustia de perderlo. El mundo de la empresa, de la política y de los negocios nos entregan secuencias de este tipo muy a menudo. Llegar a liderar puede ir precedido de situaciones desagradables, en las que un ascenso acarrea un descenso.

Hay personajes que se introducen en el mundo del liderazgo con el traje manchado, en algunos casos lleno, en otros casi lleno, en muchos por llenar, de aquella manera descrita en el párrafo anterior. No importa cómo llegar, pero si estar arriba, tener poder, porque el poder otorga posición relevante, quien no es capaz desde la intelectualidad, ni desde la bondad se ve abocado a utilizar artimañas contra alguien para sacar provecho.

Ya lo decía Rousseau, lo que ocurre es que el ingenuo suizo no había visto ni la mitad de lo que en el siglo XXI podemos ver, de lo que hoy podemos conocer, saber, intuir, escuchar. El mundo de la dirección, ese donde se obtiene el precioso metal del poder, constata realidades poco proclives a incluirse en el estado permanente de naturaleza. Hay quien se corrompe en el camino, hay quien se alía con la corrupción moral para liderar, pero siguen existiendo personas sin necesidad de utilizar usos inmorales, desde luego no siempre el poder destruye, hay a quien le instruye.

Sensibilidad y entendimiento nos recomendaría Kant para superar estas premuras de la pasión. Sensibilidad para recibir impresiones, escuchar la opinión de los

demás y entendimiento para convertir ideas en hechos desde la espontaneidad y la experiencia. Pasividad para recibir impresiones, sensaciones; actividad para decidir qué hacer con ellas. Una mezcla interesante, recomendable, prudente y necesaria para todo tipo de líderes. La pasión frente a la razón. Pero ¿cuál es el lugar que ocupa la ambición en este tinglado?

Sin ambición no hay sentimiento de liderazgo, pero se puede hablar de una pasión razonada o mejor de una pasión racionalizada. La razón es la fórmula para entender a la pasión. Dejarse llevar por la pasión conduce a no negar lo que te circunda, no es malo porque es muy lógico ser apasionado para no sentirse defraudado por la vida, es necesaria la pasión para generar ilusión en uno mismo, para transmitirla a los demás. Ser líder en el mundo de los negocios implica aderezar la vida con una pizca de ambas cosas, pero equilibrar resultados tampoco está nada mal.

Si el poder es el tema de la discusión, no hay que pasar de largo el humanismo marxista y su brillante aportación, básicamente centrada en la lucha contra la alienación en la que cae el hombre cuando es explotado, cuando se convierte en cosa, en inhumano, es decir, cuando su posición le hace perder la cabeza a favor de la visión de su realidad, que le encierra sin capacidad de reflexión. Las utilidades políticas de su teoría no han sido correctas al cien por ciento y han eclipsado parte de su doctrina.

En ocasiones, llegar a ser líder bien pagado en la juventud puede provocar estos vaivenes de la cabeza hacia lo poco apego a los demás. Un ejemplo nítido de esta teoría lo protagonizan algunos deportistas excesivamente bien pagados. Esta privilegiada situación en personas jóvenes, cuando todavía no han completado una formación intelectual adecuada, les acaba deformando la realidad general. Sólo se ven a sí mismos y sus circunstancias, anormales para el común de los mortales. Lo que las personas normales ven ni tan siquiera les inquieta. ¿Están

alienados? ¿Pagar a un joven mucho dinero por un trabajo es alienarlo?, es poner piedras en su camino hacia el liderazgo.

La alienación prolongada pasa de la frontera del liderazgo a un escalón más elevado que es el idelazgo, la conversión de personas en ídolos a los que se sigue apasionadamente.

La diferencia entre líder e ídolo la marca el seguimiento público: mientras que a los primeros se les exige para su consideración unas determinadas actitudes morales, personales. etc., a los ídolos no les exigimos nada, tan sólo que nos arrastren a mundos de sensibilidad, de paroxismo. Los primeros nos piden cuentas, tenemos que catalogarlos, a los ídolos no se le exige nada, se les admira y punto. ¿Cabe mayor alienación? El liderazgo aumenta según se eleve la capacidad crítico-cultural de la población, el liderazgo disminuye a medida que la cultura de la reflexión se instala en las sociedades.

El idelazgo aprovecha para crecer situaciones de desconcierto entre la población, que llegan cuando el liderazgo ha entrado en crisis, entonces se buscan, desesperadamente ídolos para la evasión. El deporte, en general, y el fútbol en particular, sirve de fuente de emanación de éstos. Un ejemplo claro lo tenemos en Argentina, país en decadencia financiera, donde la perspectiva de futuro actualmente es una entelequia. En ese país pudimos ver por televisión, en el homenaje a Diego Armando Maradona (4) a ese gran futbolista que se destruyó a sí mismo, las caras de los presentes en La Bombonera, estadio del Boca Juniors, que denotaban una pasión inusitada, buscaban algo en lo que creer. ¿Por qué la desesperación de esa juventud Argentina? Porque la sociedad ha acabado incrédula en valores y ansía alimentar su ilusión fabricando entusiasmo a la mínima. Por eso deseaban a Maradona, porque la falta de valores, de creencias conduce al idelazgo, a la creación de ídolos en los que justificar el vacío emocional, la falta de perspectiva, la ausencia de realidad tangible. El ídolo, en cuanto a que aparece de modo irracional, anula al líder.

El ídolo, curiosamente, tiene gran similitud con el Superhombre de Nietzsche (5), desde donde arranca la primera versión del liderazgo según algunos eruditos, pero en ningún caso el llamado Superhombre goza de virtudes a semejanza con el líder, y sí con el ídolo. Al Superhombre le mueve según el pensador suizo-alemán la voluntad de poder, cuando lo consigue debe hacer caso omiso de los prejuicios de la gente y centrarse en la desigualdad, porque la igualdad es una débil artimaña de los cristianos y los socialistas. Desigualdad es abrazar las jerarquías que marquen las diferencias entre los superiores y los inferiores, nada que ver con lo que luego denominaremos liderazgo informal. Ciertamente, el liderazgo propugnado por Nietzsche se podría definir como liderazgo inmoral, porque acentúa las diferencias entre las personas; no sólo las acentúa, sino que las persigue como fórmula de entendimiento en el mundo del poder. Pero las jerarquías siguen funcionando con el mismo fin y siguen amparando líderes. La estructura en línea de las organizaciones no es sino una acentuación de la jerarquía de mando. «Hombres superiores, aprended esto de mí: en el mercado nadie cree en hombres superiores y si os empeñáis en hablar allí, sea en buena hora; pero la plebe guiñará el ojo y dirá: ¡todos somos iguales!

Hombres superiores -asegura la plebe, haciendo guiños-, ¡no existen hombres superiores! Todos somos iguales y un hombre vale lo mismo que otro. ¡Ante Dios todos somos iguales! Tened hoy una saludable desconfianza, hombres superiores, hombres de corazón valeroso y guardad secretas vuestras razones. Si queréis subir más arriba, servíos de vuestras propias piernas. No pretendáis que os suban, no os sentéis sobre espaldas o sobre cabezas ajenas» (6).

Nada que ver con lo que entiende Thomas Carlyle (7) como el gran hombre, ese que nace marcado por el destino del gobierno de los demás. Esta teoría se cimenta en jerarquías sociales, historias de privilegio, pero no en jerarquías provocadas para determinar las líneas de mando. El destino no se provoca, se

obtiene como herencia, a partir de entonces comienza la saga del liderazgo. El fracaso de estas teorías ha sido evidente, aunque se sigan cultivando.

No entendían estos pensadores que el hombre no tiene naturaleza, sino que tiene historia. Lo dijo Ortega y Gasset. Esta frase supone una gran aportación a la configuración conceptual del líder universal: aquel que tiene historia. Sin el menor lugar a la duda, eliminemos las oscuridades de héroes, villanos y súper hombres. La persona que tiene historia, automáticamente, posee virtudes propias de la experiencia que le facilitan situarse en condiciones de optar a la consideración de líder. A las personas con historia se les podrá juzgar por lo que han hecho, se les conocerá. Un líder con historia detrás, acercará el conocimiento a la experiencia, esto no es otra cosa que madurez {cualidad imprescindible para que la formación personal no sea interrumpida por el liderazgo}.

Las personas con historia entienden el error como forma de conocimiento, han aprendido a valorar las experiencias desde un punto de vista continuista, nada acaba con un fallo, sino que empieza otra verdad, que se acuña cuando la experiencia ha pisado caminos incorrectos. Todos los seres humanos tienen historia por el hecho de nacer, pero hablamos ahora de otro tipo de historia, se trata de crear cultura histórica, la que emana de las experiencias asimiladas, de lo que queda cuando se ha olvidado casi todo, esa que debe repetirse sólo en la memoria para avanzar hacia el futuro.

Algo tan etéreo como la claridad tiene más fuerza que el puño más fuerte. También lo dijo Ortega y Gasset. Claridad entendida como aportación al quehacer histórico de un líder.

Claro y nítido, sin duda, quedó el concepto individualista de la vida para el conjunto de filósofos que se agruparon en torno a los diferentes movimientos que componen el existencialismo. El yo es lo primario y dos cualidades acentúan la

idea del yo: la idea de libertad y la de decisión. Una libertad unida a una decisión regida únicamente por la esencia del pensamiento.

Los existencialistas someten al líder a una profunda reflexión consigo mismo, lo presentan plenamente identificado con sus decisiones. Para un existencialista, el líder debe responsabilizarse de las decisiones que toma, pues ellas inventarán su propia realidad. El yo frente a todo.

El individuo líder decidiendo el futuro de una empresa, de un grupo seguidor, el líder haciendo realidad lo que se pretende, dotado de una personalidad a la medida de sus decisiones. A esto los existencialistas lo denominan la fenomenología del líder, que viene a ser algo así como, haz lo que dices, muestra lo que haces y darás fundamento y sentido al presente.

Jean Paul Sartre avanza en el mismo sentido descubriendo un ser humano subjetivo y no fáctico. Para el filósofo parisino, la existencia precede a la esencia y la subjetividad a la facticidad. El hombre es un proyecto subjetivo al margen de determinaciones objetivas que le dirijan. Viene a remarcar la personalidad frente a la indeterminación de la duda, aunque es evidente que la impronta de un líder ha de ser subjetiva, los condicionantes en su proyección son inevitables porque siempre encontrará realidades no deseadas que le condicionen. La conclusión existencialista al liderazgo es bastante positiva, la libertad de conducir las cosas y no la prisión de ser encerrado por la fatuidad de las mismas.

Para desatascar el adoctrinamiento existencialista del único camino, acudimos a las teorías de Russel, para quien la realidad sólo se entiende desde la pluralidad de los hechos. A Bertrand Russel le bautizamos como el descubridor de la teoría atomista del liderazgo. La labor del líder, siguiendo los dictados de la teoría anteriormente mencionada, será conocer los hechos complejos, despojarlos de su complejidad hasta llegar a su simplicidad. De otra manera expuesto, el liderazgo también es saber administrar las opiniones de los demás, no esconderse en ellas

pero sí respetar su aportación. Es una forma de conceder importancia a quienes te rodean. El hilo continuador de las teorías pluralistas son las relativistas. Toda realidad es relativa, nada es absoluto, por eso recordar esa frase del libro El millonario instantáneo abrocha esta serie de naturales filosóficos: «El verdadero genio reside en la simplicidad, busca la simplicidad para luego huir de ella».

La simplicidad fue desterrada en el concepto de liderazgo desde el momento en que las democracias europeas ganaron la batalla al fascismo. Tras la II Guerra Mundial se instauraron en la mayor parte de los países europeos regímenes que han tratado a las personas de una forma más igualitaria, que conceden y reconocen a todos los mismos derechos. Esta forma de gobierno se trasladó a la empresa, donde las viejas relaciones concebidas por los marxistas entre patronos y obreros, en la que los primeros explotaban a los segundos, dejaron paso a otro tipo de relaciones más igualitarias, jerarquizadas, por supuesto, pero más entrelazadas. Un obrero podía ocupar un puesto en la cadena de mando, bien es cierto que en las fábricas alemanas se decía, cuando esto ocurría, que si a un buen trabajador le ofrecen un puesto en la jerarquía de mando, se pierde un buen trabajador y se gana un mal jefe, pero en el momento en que esta posibilidad es advertida por los obreros, las relaciones laborales cambian de manera notable y la forma de ejercer el control empresarial también.

La evolución en las empresas ha sido evidente, la mejora en la calidad de vida de los trabajadores también. Buena prueba de ello ha sido el cambio lingüístico que ha experimentado el término trabajador.

A principios de siglo se le denominaba proletario, con la modernización de las teorías marxistas merced a la llegada de los partidos socialistas moderados pasó a denominarse obrero. Las revoluciones industriales acompañadas de fuerte presión social los convirtió en trabajadores. La sociedad tecnológica los denomina empleados.

La suavidad lingüística es evidente y encierra una amplia revolución social guiada por la extensión de la cultura a todas las capas sociales. La cultura ha alterado la desigualdad de clases, las ha acercado. Los gobiernos socialdemócratas se han preocupado en fomentar la extensión de la clase media para cimentar la paz social. Estos avances han afectado de manera considerable al concepto de líder y liderazgo, principalmente en la empresa, que por cierto también ha evolucionado lingüísticamente. Del taller a la fábrica y de ésta a la empresa.

Del liderazgo consentido por una posición dominante, similar a la militar, al liderazgo responsable dependiente de sus empleados.

En el siglo XXI, las formas han cambiado y es el jefe quien depende de sus empleados, el directivo de mayor responsabilidad depende de sus accionistas. Es una cadena donde no están fijadas las marcas ni las posiciones. Quién le dice a un directivo que uno de sus empleados no tiene algún tipo de relación, de simpatía, familiar, indirecta, etc., con alguno de los accionistas.

Al margen de este elemento anecdótico, lo que de verdad ha cambiado el ejercicio del liderazgo ha sido la extensión de la cultura y la instauración de la sociedad tecnológica. En Europa, la mayor parte de las empresas se dedican a generar talento como elemento competitivo diferenciador. Esos nuevos empleados con cierta capacidad cultural, aprovechables desde el punto de vista del talento, no admiten líderes de medio pelo, líderes poco comprometidos en las relaciones personales. Líderes intransigentes, líderes que demuestren saber menos que sus liderados.

En este contexto, los líderes empresariales extienden su ámbito de actuación a la sociedad que les reclama, mediante conferencias, simposios, jornadas, etc. Su participación en tales eventos supone un aditivo de representación de la empresa, del negocio del que son responsables. La implantación de los gabinetes de prensa prueba la importancia cada vez mayor de sus actuaciones, de sus palabras, de

sus hechos. Los medios de comunicación recogen, reflejan, muestran a la ciudadanía sus formas de hacer, de solventar problemas. Por ello, la cuestión de la imagen, la comunicación, se hace indispensable en el nuevo liderazgo. Importa más cómo se dice que lo que se dice. La imagen de un líder empresarial, su metodología en la utilización del liderazgo forma parte de la imagen corporativa de su empresa.

El mundo pasa muy deprisa y sólo retenemos algunas imágenes. El mundo es un cúmulo de aportaciones fotográficas, dibujos a medio acabar que nos significan. Los gestos son aplaudidos tanto o más que la administración diaria. Nos acordamos con celeridad de una corbata, del color del traje más que de un discurso. No es el mundo de la frivolidad, es el decoro intelectual de la imagen. El liderazgo se ejerce desde el gesto aunque sólo sea una declaración de intenciones, pero ese gesto puede acarrear apoyos y esos apoyos pueden fomentar la contratación de personal o mejorar las condiciones y las esperanzas de los ya contratados. Así, en parte, se construye el liderazgo eficaz.

Es el mundo de la comunicación, criticado por los puristas, pero, en definitiva, el poder de la comunicación es el poder de la opinión pública, es una victoria de las democracias. El pueblo exige a sus líderes, los diseña con sus críticas y el líder tiene que obedecer esos dictados representando lo que esperan de él. Es así como otorga a la comunicación un papel prioritario en las relaciones personales. Nada que ver con la liviandad, porque la comunicación, en sus diferentes formas, interviene a favor del entendimiento. El liderazgo fascista o comunista imponía, el liderazgo democrático expone. De la propaganda a la exposición de lo más beneficioso con el fin de ser catalogado correctamente por la ciudadanía.

Los fascismos no utilizaron la comunicación porque ésta conlleva el despertar a una conciencia crítica. La comunicación cree en los seres humanos porque de ellos emana y a ellos se dirige. Lo que los fascismos utilizaron fue la propaganda, porque estas formas de gobierno nunca creyeron en el ser humano, ni superior, ni inferior.

El liderazgo es carácter, coraje, pero empleado para resolver asuntos, para conducir empresas al beneficio, a países al bienestar, para utilizarlo a favor de la rentabilidad social, no para ir contra nada ni contra nadie.

La falta de mercado en algunos sectores hace que el líder se convierta en invasor de negocios. No puede ser de otra manera, porque el mercado se estrecha y la posibilidad de vivir atomizados es escasa. La globalización aglutina negocios para fortalecer los sectores. Esta posibilidad no confunde el papel del liderazgo comunicativo, porque un líder siempre busca lo mejor para su núcleo sin perjudicar el conjunto de la sociedad. En la empresa asistimos a un presente y a un futuro de fusiones por absorción o por adquisición, a eliminación la de negocios o a la entrega de los mismos a accionistas poderosos económicamente. La agresividad que experimentan algunos líderes no les desmerece, porque el mercado lo exige.

El liberalismo radical representa el momento en el que se encuentra la empresa mundial. Esto significa que el pez grande se come al chico. Es una realidad innegable, el intervencionismo económico ha desaparecido. El mercado ha situado a cada empresa en su lugar y si no hay sitio para tantas, algunas deben retirarse. Una manera digna de retirada es la absorción por las más grandes, es una salida que bien negociada puede seguir dando futuro a los empleados y un líder lo debe ver así. Así también se construye el liderazgo empresarial. Los cambios de realidad imparables exigen capacidades nuevas en las metodologías de acceso al liderazgo. Al líder se le nombra, se le elige de acuerdo a una actitud encomiable, a una historia sugerente y tranquilizadora, para que ejerza por un tiempo, de acuerdo a unos objetivos.

1.2 Definiciones de liderazgo

“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Es una función de las relaciones que existe entre las personas de determinada estructura social y no por el examen de una serie de características personales. Puede distinguirse como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de una persona un líder) y el liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una empresa”⁴.

“Es el proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de algún objetivo (dirigir es hacer que los individuos actúen de cierta forma o sigan alguna estrategia en particular). Como una de las cuatro actividades principales que integran las funciones de la influencia, es un subconjunto de la administración y pone principalmente en el relieve de aspectos conductuales”⁵

“Es la capacidad de persuadir a otros que busquen con entusiasmo objetivos definidos. Es el factor humano el que hace que un grupo se conjunte y motive hacia los objetivos.

Las actividades de la dirección tales como la planificación, organización y toma de decisiones son capullos durmientes hasta que el líder libera el poder de la motivación en la gente y guía hacia el objetivo. El significado de liderazgo destaca en el logro de objetivos de un grupo en un sistema de influencia, resultado del papel de la persuasión”⁶.

“Ha sido definido como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de objetivos del grupo, el liderazgo puede darse en dos campos:

⁴ Chiavenatto, Adalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. México 1997. 234 p.p.

⁵ Certo C. Samuel, Administración Moderna, Editorial Prentice Hall, Octava. Edición ... C.V., año 1999. Hampton David, Administración, Editorial: Mc. Graw Hill.

⁶ Kast, E. Freemont , James E. Rosenweig, Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Segunda Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Editorial Mc. Graw-Hill.

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es influenciar a la gente para que voluntariamente se desempeñe en el logro de objetivos.

Para caracterizar el liderazgo no solo se trata de influenciar a la gente si no que voluntariamente se empeñe en los objetivos que le correspondan”⁷ .

Se define “como la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con la buena disposición y entusiasmo a la consecución de metas grupales, en teoría las personas se deben sentir alentadas a trabajar con celo y confianza”

“El liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de un objetivo”⁸.

1.3 Conceptos de liderazgo

1.3.1 Concepción tradicional de liderazgo:

El líder tradicional es el que sabe y manda, da órdenes para que otros las obedezcan. Este tipo de liderazgo se produce dentro de un retraso educativo y cultural, cuando se carecía de los conocimientos y la información para formar criterios propios sobre las distintas situaciones principalmente de los asuntos políticos, del estado, la economía, el poder y la sociedad. Dentro de esta antigua concepción, el liderazgo es la habilidad y la capacidad de individuos excepcionales, dotados de carisma, que los capacita para dominar e influir en las personas.

⁷ Santiago Iazzati. *Magnament, funciones, estilos y desarrollo*. Ediciones machi

⁸ Samuel C. Certo. (Indiana State University),. *Administración Moderna* Editorial Interamericana, 1ra. Edición. Pag. 353

Tabla 1.

ERRORES CONCEPTUALES DEL LIDERAZGO TRADICIONAL:	
Se confunde liderazgo con carisma.	Se debe nacer líder para serlo.
Solo se necesitan líderes en la cumbre.	Es una rara habilidad.
Es un instrumento o forma de influir	No se puede aprender ni desarrollar.

Tabla. 2

CONSECUENCIAS DE ESTA CONCEPCIÓN TRADICIONAL	
Centralismo en la información.	Autoritarismo en toma de decisiones.
Ineficiencia y desmotivación.	Baja productividad organizacional.
Carencia de iniciativa y creatividad.	Apego a las viejas rutinas.
Estructuras rígidas.	Desadaptación para el cambio.
Burocracia. ⁹	Baja iniciativa y creatividad

1.3.2 Nuevo concepto de liderazgo:

Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, buscando el logro de objetivos y metas.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos22/decisiones-liderazgo/decisiones-liderazgo.shtml>

Tabla. 3

EL NUEVO LIDERAZGO:	
Es una capacidad dinámica.	Está en permanente desarrollo
Es una cualidad natural.	Se aprende en procesos educativos

Tabla. 4

VALORES DE UN LÍDER:	
Confianza	Visión.
Fe en la misión personal y del grupo.	Pasión.
Ética.	Energía.
Actitud positiva.	Receptivo, participativo, comunicativo.
Estratega, flexible e innovador.	Capaz de apreciar.
Trabaja en equipo.	Honestidad

Tabla. 5

TAREAS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO:	
Revisar la misión periódicamente.	Hacer inventario de los recursos.
Revisar prioridades y posteridades.	Visualizar las oportunidades.
Atraer el talento y la competencia.	Dar el ejemplo.
Conocerse mejor por autoanálisis.	Reconocer fortalezas y debilidades.
Examinar acciones críticamente.	Coherencia entre lo dicho y los hechos.
Examinar las prioridades.	Mantener los objetivos.

1.4 Tipos contrastantes de liderazgo

Ante la pregunta ¿cuántos tipos de liderazgos hay?, la respuesta es complicada porque depende de la variable sobre la que se establece la clasificación.

Existen muchos y muy variados; si los clasificamos por los resultados tendríamos: los malos, los exitosos, los efectivos, los fastos y los nefastos. Si los clasificamos por el tipo de organización habrá liderazgo social, político, familiar, etc. Hay tantos tipos de liderazgos como tipos de líderes porque cada uno ejerce su influencia y dirige creativamente hacia la consecución de las metas de sus grupos. ¿Por qué entonces el interés en los tipos de liderazgo? Esto es cuestión sólo de la forma en la que organizamos la información. A continuación presentamos algunas clasificaciones.

¿Escuelas de liderazgo? Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según lo perciben los demás. Corresponde a todo aquello que hace el líder para conducir a un grupo a alcanzar las metas.

El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación; y de estas condiciones depende el éxito de la tarea, aunque ya ha quedado claro previamente que si no hay influencia no habrá liderazgo real.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades: técnicas, humanas y conceptuales (Jiménez, 2003). La habilidad técnica es la capacidad para poder utilizar a favor del grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y enfrentar problemas. La habilidad humana es aquella que permite la influencia en las personas, considerando los principios de comunicación y motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo. La

capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la organizaciones es la que se identifica como habilidad conceptual.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma óptima siempre y cuando sea reconocido por su grupo.

De acuerdo con Covey (1997), el liderazgo cuando se clasifica por el tipo de poder que se ejerce se divide en: coercitivo, utilitario y centrado en principios.

El liderazgo se puede a su vez clasificar en distintos niveles de acuerdo con Dorrego (2002):

1.4.1 Liderazgo por título.

Es el nivel más bajo que quizá implique la ausencia misma del liderazgo, porque éste se obtiene por "membrete". La única influencia proviene del título que la persona tiene. Generalmente se adquiere cuando se es jefe y ejerce su autoridad basado solamente sobre su título o porque su nombre está en un cartelito. "Yo soy el jefe... obedezcan." Algunas características de este tipo de personas son:

- a) Es muy inseguro, dado que su distinción es de "etiqueta"; si se le quita la credencial, se le quita toda influencia.
- b) Es posible que se sientan amenazados por cualquier persona que parece desarrollarse como persona o como líder. ¿Por qué? Porque siente que si uno lo hace mejor, pueden perder su posición.
- c) Es débil, porque no se sigue a un líder en esta posición más allá de lo que su título demanda.

1.4.2 Liderazgo por relación.

Es un vínculo creado con las personas a nuestro alrededor. Es el nivel en la cual las personas saben cuán importante es para ellos y a partir de eso ejerce influencia. El liderazgo no comienza con reglas, pero comienza y florece con relaciones significativas porque todos nosotros tenemos una parte emocional.

- a) Es más fácil permitir que tu familia influya en tus decisiones y que les concedas la autoridad para hacerlo. Aun cuando es importante reconocer que cuando ya eres una persona madura esperas que el estilo de toma de decisiones te permita también decidir de lo contrario se generaría una inconformidad entre las personas que se piensan "sometidas".

1.4.3 Liderazgo por resultados:

En éste las personas se unen para lograr una misma meta u objetivo. Es aquí donde se empiezan a ver resultados. Algo que resalta en este nivel es la integridad del líder. Lo que el líder dice, él lo cumple. Porque de otra manera, no habrá razón para llegar al objetivo. Llega un momento en todo liderazgo en que se deben ver resultados. No se puede dirigir por sólo dirigir. Debe haber un destino, debe haber un propósito, algo por lo cual los demás puedan unirse a cumplir. Debe haber una visión y cuanto más grande mejor.

- a) Es probable que se le tache de inhumano porque está enfocado en los procesos y procedimientos.

1.4.4 Liderazgo por desarrollo humano:

Un buen líder se distingue de los demás cuando empieza a desarrollar a las personas que le rodean. Él toma a los suyos y los eleva del lugar en donde se encuentran a un nivel superior.

- a) Él tiene confianza en sí mismo y no tiene temor de que otra persona se pueda desarrollar más allá de él. En este nivel, el líder quiere ver un verdadero desarrollo del potencial que hay en los que le rodean.
- b) Cualquiera puede ejercer su poder sobre las demás personas, pero un líder hace surgir poder en los demás. Cualquiera puede mandar a otro, pero un buen líder capacita a otros para que puedan cumplir con su labor.
- c) Hay un crecimiento en los que le rodean, lo que significa que hay un crecimiento en el líder también y no desarrolla seguidores sino que desarrolla más líderes.

1.4.5 Liderazgo personal.

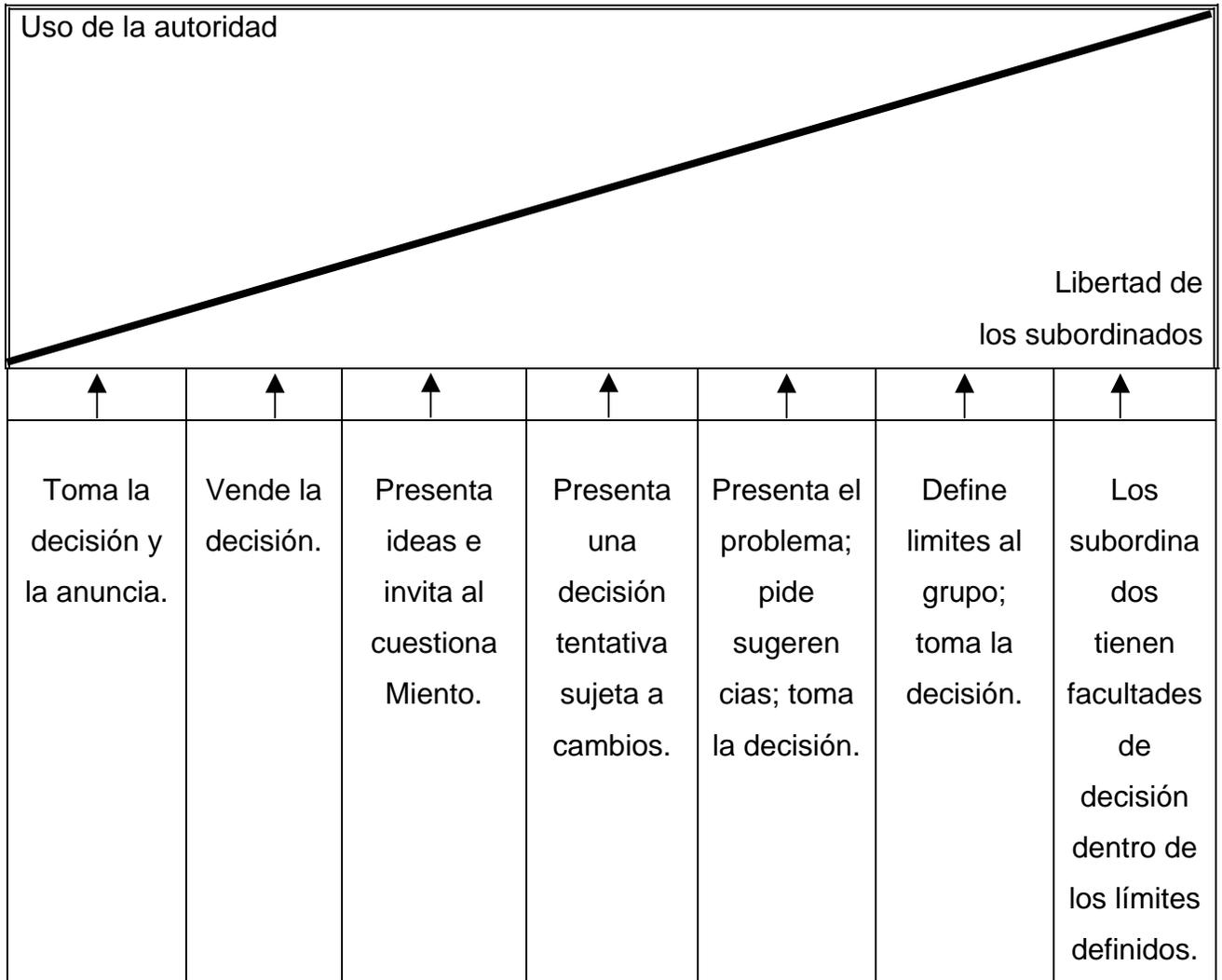
Este es el nivel más alto que una persona puede tener, ya que las personas te siguen tan sólo por que eres tú. Te has probado, la gente ha visto tu integridad, has admitido tus errores, has creado relaciones y ahora la gente te sigue por quien eres. Y ciertamente este nivel no se alcanza en días sino que toma mucho tiempo.

El liderazgo también se puede clasificar de acuerdo con la forma en la que se toman las decisiones (figura 1), es decir el manejo de la autoridad de manera democrata o autócrata donde la principal variante es la distribución del poder desde el control absoluto por parte del "líder" hasta el ejercido por el grupo.

Asimismo al observar el tipo de líderes orientados hacia los resultados (Jiménez, 2003), es importante considerar la habilidad de relacionarse, y en ese sentido depende de la forma en la que busca obtener las metas en relación a su equipo, con mayor o menor dirección, pero buscando la eficiencia ante todo: conduciendo

al grupo hacia la madurez para que entre sus integrantes puedan tomar decisiones. Los tipos de líderes de acuerdo con esta variable son: Horizontal

Figura. 1



- a) Directivo: Informa a sus subordinados lo que espera de ellos, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta cómo hacerlo.
- b) Apoyador: Es amistoso, accesible, de buena voluntad, cercano a las necesidades de los subordinados; es cálido.
- c) Participativo: Consulta con los subordinados, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones.

- d) Orientado hacia el logro: Pone los retos, espera que los subordinados tengan altos niveles de desarrollo, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza, responsabilidades, busca esfuerzos sucesivos y mayores retos (Jiménez, 2003).

Quizá podamos preguntarnos ¿qué es lo mejor? y lo mejor depende de las condiciones del grupo y su propia madurez. Lo que sí es factible afirmar es que lo deseable es que el líder vaya modificando su forma de ejercer el control, de la toma de decisiones y conducción del grupo de acuerdo con la evolución del mismo.

De manera que el estilo de liderazgo más adecuado o más eficiente, será aquel que le permita al líder trabajar con el grupo. Habrá ocasiones en que será necesario adoptar posiciones intermedias dependiendo del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores. El líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten, tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde.

Cuando el liderazgo se pasa al extremo de basarse en las circunstancias se denomina como liderazgo situacional (tabla 1), porque el líder asume diferentes posiciones como: a) tomar y controlar, b) dar y apoyar, c) mantener y negociar, y d) adaptar y negociar. Esta forma de asumir el liderazgo implica pros y contras, por lo que antes de optar por este tipo de liderazgo vale la pena valorarlo.

De acuerdo con Goleman, Boyatzis y McKee (2002), los estilos de liderazgo pueden ser agrupados en la siguiente clasificación: visionario, de apoyo (coaching), afiliativo, democrático, autoritario y timonel (aquel que reta y guía) o

conocido como imitativo. Los dos últimos generan discordancia más que resonancia de acuerdo con los autores.

Tabla 6. Uso del liderazgo.

Toma y Controla			
Uso del estilo			
Uso productivo del estilo	Bajo presión	En situación de oposición	Fuerza. Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta estar a cargo, asumir el control. • Rápido para actuar y correr riesgos. • Le gusta el desafío, la oportunidad para superar dificultades. • Busca la novedad y retos. • Prefiere dirigir y coordinar el trabajo de los demás. • Se posesiona de una oportunidad cuando la ve. • Dice: "Si se quiere que algo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se vuelve manipulador. • Se vuelve impulsivo. • Le gustan las cosas nuevas sólo por la novedad; abandona lo viejo aunque sea útil. • Quita a los otros su autonomía y sus oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a exigir abiertamente que las cosas se hagan como él quiere. • Define su posición con rapidez. • Dispuesto para la lucha y la coerción. • Es capaz de pelear por sus derechos hasta la eternidad. 	<p>Controlador. Dominante Rápido para actuar. Impulsivo. Autoconfianza. Arrogante Busca el cambio. Desprecia lo viejo. Persuasivo. Coercitivo Esforzado. Heróico Competitivo. Golpeador. Corre riegos. Apostador. Persistente. Presionante. Urgente. Impaciente. Emprendedor. Oportunista Toma iniciativa. Actúa sin autorización. Responde al desafío. Se reta a si mismo. Imaginativo. No realista.</p>

ocurra, usted debe hacer que ello ocurra.”			
--------------------------------------------	--	--	--

Tabla.7

Mantiene y Conserva			
Uso improductivo del estilo			
Uso productivo del estilo	Bajo presión	En situación de oposición	Fuerzas. Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene gran confianza en la lógica, los hechos, el sistema. • A menudo sopesa todas las alternativas para eliminar riesgos. • Tiene necesidad de prevenir. No quiere sorpresa. • Usa al máximo procedimientos y regulaciones. • Para convencerse de la necesidad del cambio, exige 	<ul style="list-style-type: none"> • Llega a tener "parálisis del análisis". • Se adhiere a viejos métodos y cosas ante la necesidad del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acumula gran cantidad de hechos para apoyar sus ideas y espera que los otros reconozcan sus puntos de vista. • Se vuelve obstinado, frío y reservado. • Se "sale" de la situación y espera que los demás vayan hacia él. 	<p>Tenaz. Demasiado persistente.</p> <p>Práctico. No creativo.</p> <p>Económico. Avaro.</p> <p>Reservado. Inamistoso.</p> <p>Parte de los hechos. (factual). Limitado por los datos. Constante.</p> <p>Obstinado Cuidadoso.</p> <p>Elaborado. Metódico.</p> <p>Lento. Detallista. Muy minucioso. Analítico.</p> <p>Crítico. Controlado. Sin sentimientos.</p> <p>Cauteloso. No arriesga.</p> <p>Realista. Sin Imaginación. Lógico.</p> <p>Rígido.</p>

pruebas de los beneficios. • Su filosofía subyacente. "Hay que mantener lo que hay y construir sobre la base del pasado".			
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Tabla. 8

Adapta y Negocia			
Uso improductivo del estilo			
Uso productivo del estilo	Bajo presión	En situación de oposición	Fuerzas. Debilidades
Usa sus habilidades sociales y su encanto personal para manejarse en las diferentes situaciones. Enfatiza la adaptación y el acuerdo con los demás. Tiene maneras joviales, juguetonas, no	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiado solícito. • Se vuelve infantil y amigo de jugar. • Tiende a ser visto como un tonto, a veces. • Puede perder el sentido de su propia identidad. • Se vuelve 	<ul style="list-style-type: none"> • Renuncia a demasiadas cosas y da la impresión de estar de acuerdo. • Evita enfrentamiento o aún cuando no crea que el otro tenga razón. • Mantiene la armonía a 	Flexible... Inconsistente. Experimentador. Sin meta. Jovial. Pueril. Entusiasta. Agitado Diplomático. Acepta demasiado. Adaptable. Sin convicción. Hábil socialmente. Manipulador. Negociador. Renuncia demasiado.

serias. Es socialmente sensible a las necesidades de los demás. Dice' "Si quiere ir hacia adelante, averigüe lo que los otros necesitan y asegúrese de que lo obtengan."	ambivalente y demasiado flexible.	cualquier precio.	Animado. Melodramático. Inspirador. No realista. Sociable. Incapaz de estar solo. Solícito. Lisonjero. Divertido. Bufón. Cumplido. .Adulador.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.5 Modelos y teorías de habilidades directivas

1.5.1 Corriente. Blume, Leopoldo

Descripción genérica: Uno de los aspectos más significativos de esta propuesta es la clasificación y descripción de las habilidades directivas, las que divide en cuatro grandes apartados. Además de proponer un plan de acción personal.

Tabla 9. Modelo de los cuatro factores

MODELO. LIDERAZGO EFICAZ	
Atributo	Acción
Habilidades básicas	Comunicación eficaz Delegación eficaz Motivación eficaz Proporcionar opiniones Instruir al equipo Entrenar al equipo Dirigir una reunión Trasmitir confianza y celebrar logros

	<p>Crear espíritu de equipos</p> <p>Conseguir relaciones laborales eficaces</p>
Habilidades avanzadas	<p>Perspectiva o meta</p> <p>Valores</p> <p>Práctica de liderazgo y resolución de problemas</p>
Etapas de resolución	<p>Inicio</p> <p>Información</p> <p>Consideración</p> <p>Acción</p> <p>Establecer objetivos</p> <p>Comunicación</p> <p>Delegación</p> <p>Motivación</p>

MODELO DE 4 FACTORES DE HABILIDADES DIRECTIVAS	
Atributo	Acción
Problemas complejos	<p>Objetivos</p> <p>Valores</p>
Aspectos de mejora	<p>Capacidad</p> <p>Plan de desarrollo personal</p> <p>Delegar acciones</p> <p>Aportar acciones</p> <p>Comunicar en línea</p> <p>Delegar</p> <p>Motivación de equipos</p> <p>Conceptos avanzados</p>

1.5.1.1 Habilidades básicas: comunicar, delegar y motivar

- a) Comunicación eficaz La principal causa de los problemas laborales es la mala comunicación ya que el interlocutor solo entiende el 50 % del mensaje la primera vez que lo oye. Segundo, para una buena comunicación, es preciso que el mensaje sea sencillo. Tercero, consiste en adaptar el mensaje al público o interlocutor al que va destinado. Cuarto, se asegure de que éste ha sido interpretado y Quinto, asegúrese de escoger el lugar y el momento indicado.
- b) Delegar eficazmente Es importante delegar trabajos siempre que sea posible. Se recomienda que dedique un 20% de su tiempo a trabajos de poco peso y un 80% a los de gran responsabilidad. Antes de delegar valore la carga de trabajo existente, una vez que tenga claro que parte de su equipo cuenta con tiempo para absorber un trabajo necesitará seleccionar a la persona adecuada para realizarlo y delegar con el nivel de libertad indicado de manera que ese empleado pueda actuar según su propia iniciativa. Para decidir en quien delegar existen dos criterios esenciales: conocimiento del ámbito/ experiencia y motivación/compromiso. De estos dos factores depende, además el tiempo que tendrá que dedicar a la supervisión.
- c) Motivación eficaz Para lograr que un trabajo salga bien es esencial saber delegar y saber comunicar, ya que eso ayuda a motivar al equipo. Por lo general, cuánto mas motivado esté su empleado, menos tiempo tendrá que dedicar su supervisión.

Existen diferentes factores que estimulan la motivación: el dinero, vacaciones, responsabilidad, realización social, contribución al equipo y organización, ayudar a los demás, desarrollo personal, objetivos claros, apoyo de su jefe, etc.

- d) Proporcionar opiniones: Una de las críticas habituales a los directivos es que no comentan a sus empleados como van en el trabajo. Existen dos ámbitos a los que conviene prestar especial atención los elogios y las críticas. En cuanto a los primeros, tendemos a no dar los suficientes y de las segundas, solemos hacerlas con tan poco tacto que no hacen sino que empeorar la situación.

Los elogios son útiles a la hora de motivar, y se deben dar cuando una persona ha realizado un esfuerzo, ha logrado algo nuevo, ha sido de gran ayuda o se lo merece. Además deben estar estructurados, o sea decirlo con más profundidad e incluir además del consabido bien hecho/buen trabajo.

Dar una opinión negativa es uno de los asuntos más delicados y complejos a los que se ha de enfrentar el líder de un equipo. Si no se maneja con acierto, puede destruir por completo la motivación y la confianza del empleado aludido, además de estropear la relación entre ambos. Es preferible lanzar un mensaje normal en el que, si es posible, se inste a la persona a que reflexione sobre su problema y busque una solución, en lugar de tener que decírselo.

La gente acepta mejor que tiene un problema si se da cuenta por si misma en lugar de que se lo diga otro.

- e) Instruir al equipo: La mayor parte del aprendizaje se adquiere a partir de la experiencia, pero es posible acelerar la velocidad de aprendizaje de los miembros de un equipo.
- f) Entrenar al equipo: Para que amplíe sus conocimientos o su capacidad de trabajo suele dar buenos resultados, pero no tan buenos como formarlo. Instruirlo para un trabajo concreto es la forma más positiva de mejorar la

actuación, la motivación y la capacidad, no sólo de los individuos, sino también del equipo en su conjunto. Eso permite que los empleados asuman más responsabilidad, se sientan más seguros y, en ocasiones, puedan lograr cosas que nunca soñaron alcanzar. Puede, asimismo, aumentar los niveles de lealtad y reducir el deseo de abandonar la empresa. Para instruirlos tiene que comprobar que estén de acuerdo y comprometidos con el proceso de aprendizaje.

Asegurarse de que nadie interrumpa una sesión de instrucción y muéstrase en todo momento relajado y comunicativo, identifique los objetivos, nunca imponga sus propios objetivos. Deje que el empleado los defina.

- g) Dirigir una reunión: Ya se sabe que muchos líderes pasan la mayor parte de su tiempo en una u otra reunión. Procure que las reuniones no duren más de una hora de lo contrario la gente empezará a aburrir.

- h) Transmitir confianza y celebrar logros: Es una parte esencial de las obligaciones de un líder. Lo cual, requiere tiempo y se consigue más con obras que con palabras. El equipo necesita saber que su líder es honesto, que los tratará de manera justa que es una persona consecuente y que los apoyará. En ocasiones no hay tiempo de explicar porqué debe hacerse un trabajo, entonces no nos queda más opción que tomar una decisión y comunicársela al equipo, el cuál confiará en nosotros porque las explicaciones y consultas que hemos realizado en el pasado nos sirven de referencia y se han convertido en un margen de confianza aceptado.

Una vez conseguido el objetivo, es muy importante celebrar los logros, por ejemplo, una comida en un restaurante o medio día libre, hará sentir bien a los miembros del equipo.

- i) Crear espíritu de equipo: Es un factor determinante para un buen funcionamiento de un grupo. El espíritu de equipo depende en gran medida del esfuerzo y el

talento del líder. Crear espíritu de equipo es vital para mantener unido a un grupo y para poder superar con éxito cualquier desafío.

- j) Conseguir relaciones laborales eficaces: Las relaciones sociales del liderazgo se pueden dividir en comportamientos esenciales y habilidad social del líder. Los comportamientos esenciales implican cuidar las relaciones con los miembros del equipo, mientras que la habilidad social se refiere más bien a las relaciones con las personas que no pertenecen al grupo del trabajo. A lo largo de una carrera se gana experiencia y se adquiere madurez, y con ello mejora notablemente la capacidad social. Una de las mejores maneras de desarrollar la capacidad social es escuchar mucho más de lo que hace en la actualidad. Un líder es una persona que tiene la capacidad de conseguir que la gente haga lo que no quiere hacer y, además le guste.*

1.5.1.2 Habilidades avanzadas: perspectiva y valores

Las habilidades avanzadas le ayudaran a comprender mejor como funcionan los aspectos más complejos del liderazgo.

- a) Perspectiva o meta: El estrés de la vida cotidiana nos hace caer a menudo en la trampa de pensar solo a corto plazo. En cambio, un objetivo proporciona al equipo un planteamiento a largo plazo, lo cual motiva e inspira a sus miembros a lo largo del tiempo y da sentido a su trabajo diario, mejorando su rendimiento. Para conseguir cumplir una meta y llegar a donde se quería llegar es preciso establecer un plan y marcar unos objetivos. Todos estos asuntos se deben discutir en una reunión en la que todos los miembros del equipo aporten ideas.

- b) Valores: Lo que importa es como el líder se ve a sí mismo y a los demás, y como se comporta. Dedique unos minutos a elaborar una lista de los valores que posee y de aquellos que desea transmitir a su equipo, coméntelos con su equipo y actúe en consecuencia.

- c) La práctica del liderazgo y la resolución de problemas: Para que su Liderazgo resulte eficaz, su equipo necesita conocer a dónde se dirige en términos generales (su misión) a largo plazo (su meta), pero también es preciso informarle acerca de las tareas que han de realizarse para lograr lo anterior, los objetivos.

Para conseguir los distintos objetivos, será preciso realizar trabajos concretos que, a su vez, tendrán propósitos más específicos.

De modo que el proceso de liderazgo se aplica desde el nivel de los conceptos generales hasta el de las tareas específicas.

1.5.1.3 Etapas de solución de problemas de un líder eficaz

- a) Inicio. La necesidad de un liderazgo se desencadena por un acontecimiento o problema o por orden de un superior, el siguiente paso es comprobar que se posee la suficiente información.

- b) Información Soporta la decisión adecuada que permita la etapa de consulta. Si tiene poco tiempo, entonces no podrá realizar ninguna consulta. No obstante, siempre que pueda procure sacar el máximo partido al tiempo disponible y pida consejo a alguien que conozca bien el tema para que le ayude a tomar la decisión más indicada, si no se le ocurren demasiadas ideas, utilice una sección de lluvia de ideas para obtener un buen número de alternativas. Las opiniones y la participación le permiten obtener información de primera mano acerca de sus

experiencias, sus conocimientos, sus ideas y sus puntos de vista, lo que puede ser de gran utilidad a la hora de tomar una decisión.

- c) Consideración, Aquí se tienen que valorar los datos disponibles, escoger una serie de opciones primero y luego, concretar cual de todas ellas es la mejor. Esto se puede conseguir realizando una sencilla lista de pros y contras. Este proceso de selección le indicara cual es la mejor alternativa.
- d) Acción. Es donde se establece si puede hacer el trabajo y cómo lo piensa desarrollar. Una vez que se aceptó el trabajo, se necesita generar un plan de actuación, donde el objetivo debe ser realizar la tarea dentro de los plazos estipulados, al tiempo que concede máxima libertad de acción posible (delegar) y la posibilidad de desarrollo de la capacidad personal y profesional, tanto al conjunto del equipo como a cada uno de sus miembros.
- e) Establecer objetivos Para conseguir cumplir con el trabajo necesita delegar objetivos a quienes participan en el, por lo que asignar objetivos tanto a usted como al equipo es de vital importancia, si asigna objetivos sensatos, reducirá el peligro de cometer errores, al igual que si determina un correcto nivel de delegación. No cometer errores no está en manos de los seres humanos, pero los errores nos enseñan a aprender de cara al futuro y nos hacen más sabios*. Para mejorar el conocimiento y la capacidad de su equipo ha de plantearle retos, es decir, darle más responsabilidad en cada etapa del proceso. Una de las tareas esenciales de un líder es dar instrucciones a su equipo sobre el trabajo, así como dar el nivel de delegación que se haya dispuesto. Esto es preciso incluso aunque sus miembros hayan participado en la elaboración del plan de acción. A medida que el trabajo avanza, su principal función es hacer un seguimiento y ayudar a su equipo si atraviesa alguna dificultad. Un punto muy importante es la opinión de su equipo para saber como progresan en sus cometidos. Esto le beneficia de distintos modos: por un lado, consigue estar

mejor informado, pero además dispone de datos que le permitirán mejorar la actuación del equipo en su conjunto y de cada uno de sus miembros.

- f) Comunicación: Tiene que llevarse a cabo tanto con su equipo como con cada individuo, el hacer reuniones justo después de acabar satisfactoriamente un trabajo. En ellas se da la opinión sobre el rendimiento de todos así como la de los miembros del equipo. Con el fin de que el trabajo se haga a un mejor en la siguiente ocasión, ya que se puede detectar un problema que el líder no había visto, por lo que esta parte del proceso es importante. También la comunicación nos ayudara a confirmar que el mensaje se ha entendido correctamente sobre el trabajo que le ha sido asignado. En muchas empresas, la política interna y los miedos personales provocan que las personas no expresen lo que verdad piensan. Esto se debe a que les preocupa lo que pueda pasarles. Para que su equipo sea eficaz muéstreles confianza, anime al equipo a mantener una comunicación abierta mostrándose sincero.

- g) Delegar Es posible que la idea de delegar le haga sentirse incomodo, pero al final no le quedara mas remedio, no puede hacerlo todo solo, siempre y cuando haya una persona competente que pueda desempeñarla suficientemente bien. Un punto importante es la actitud que tomamos ante cierto problemas es por ejemplo: no delegar trabajos que me gustan, pero que otros podrían hacer, o delego trabajos que debería hacer pero que no me gusta realizarlos.

- h) Motivación La motivación es un factor importante para mantener a los miembros del equipo unidos, cuando un empleado se encuentra desmotivado es preciso que hable con el y que descubra las causas de su perdida de interés y no tomar la actitud de despedir a un empleado por falta de interés, lo cual afirma la poca capacidad de su líder para resolver problemas. Cuando un equipo de trabajo se encuentra bajo presión o estresado la clave para motivarlo es mantener una buena información, apoyar a los miembros del equipo y demostrar que se aprecia su labor. En estos casos, es muy

importante que el líder trabaje las mismas horas que ellos y se comporte de acuerdo con los valores que espera encontrar en su equipo. Lo mismo sucede con un equipo disperso, la mejor solución para unirlo será la comunicación, manteniendo una buena información. Otro punto importante es cuando existen cambios en las empresas puede que una transformación se convierta en motivo de preocupación para el equipo, la mayor causa de desmoralización de un empleado es no saber que va a pasar con su puesto, proporcione a su equipo tanta información como le sea posible.

Motivar a empleados temporales que aunque no han sido contratados forman parte del equipo y deben tratarse como miembros, invíteles a los actos profesionales y sociales en los que se vea implicado el equipo.

Durante la realización del proceso de liderazgo, los problemas y preguntas surgen en las diferentes etapas, por tanto tiene que dedicar tiempo a la solución de estos, procurando que su equipo intervenga lo máximo posible y que participe el mayor tiempo disponible. Otro problema que surge es aceptar trabajo cuando no tengo tiempo para realizarlo, en esté caso dígame la verdad a su jefe, sea honesto.

1.5.1.4 Problemas complejos

- a) Objetivo: La instrucción dada por un líder tiene que coincidir con lo que hace y piensa. Si existe un creciente lapso de silencio o que el empleado parezca confuso son indicadores de que algo ha fallado en la instrucción: interrumpa la sesión y localice el problema.

La falta de perspectiva provoca que el equipo no esta tan volcado como antes en conseguir su finalidad, o que el objetivo a largo plazo que había, a dejado de interesar al equipo, entonces el líder solo tiene que motivar e inspirar a su

equipo para que lo logre, explicarles que beneficio obtendrán al alcanzar la meta y como su trabajo cotidiano le hace avanzar hacia ella. El equipo debe participar en la creación del objetivo.

- b) Valores Los problemas suceden cuando el líder los impone a su equipo, ya que en la gran mayoría de los casos, el equipo y el líder tienen valores muy similares.

1.5.1.5 Aspectos de mejora para ser un buen líder

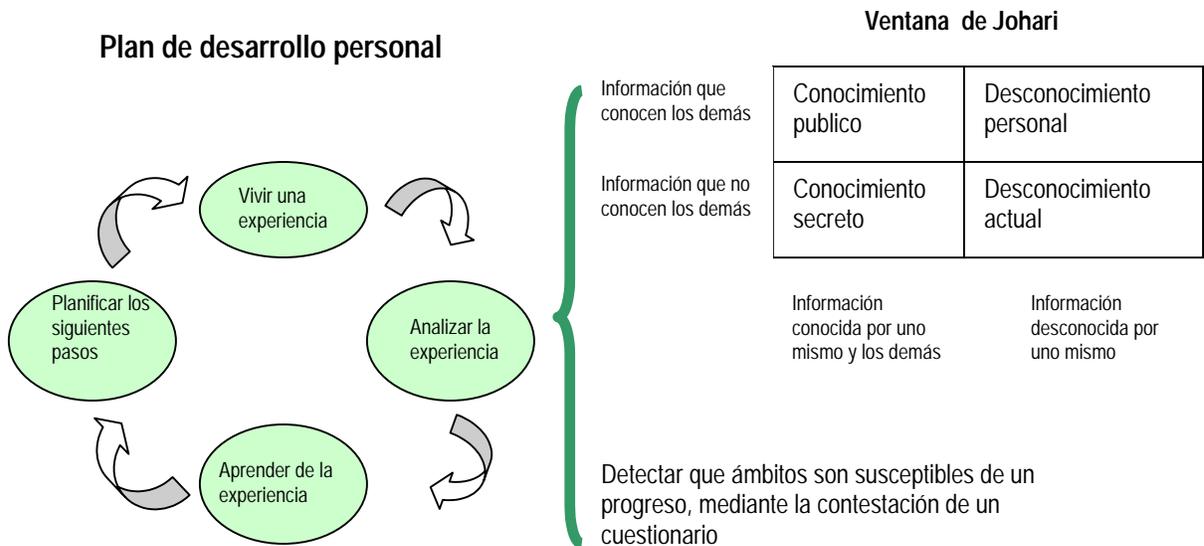
- a) Mejore su capacidad Aun cuando ya se sienta capaz de liderar a su equipo de manera eficaz, piense que siempre puede mejorar, el primer paso en el programa de desarrollo de su capacidad es detectar que ámbitos son susceptibles de un progreso, por ejemplo, en el ámbito de planificación de prioridades, en la comunicación, en delegar, en la motivación y espíritu de equipo, en la instrucción y desarrollo, en perspectiva y valores, y en el establecimiento de relaciones sociales.
- b) Crear un plan de desarrollo personal: Elaboración de un plan de mejora de las aptitudes que figuran en los distintos ámbitos.

La mejor forma de lograrlo es a través de un programa de desarrollo personal, el cual es un mecanismo que necesita emplear de manera habitual para mejorar su capacidad: use su nueva habilidad (experiencia), vea como funciona (analice la experiencia), aprenda la lección y piense como utilizarla mejor en una próxima ocasión. La ventana de Johari es un refuerzo que le permite recabar y comprender todos los datos que precisa mejorar.

Para crear un plan de desarrollo general es preciso empezar por un programa de acción específico para cada habilidad que necesite mejorar.

Escriba detalladamente que es preciso mejorar en esa habilidad. Puede ser algo como aprender a delegar en el personal con más experiencia, detalle los pasos, anote si su jefe lo puede ayudar y marque un plazo para su mejora de ese ámbito.

Fig. 2.



c) Delegar Es uno de los métodos más eficaces a la hora de ahorrar tiempo. A este respecto, realizar una lista de los trabajos que puede asignar es un

ejercicio práctico. Porque, de esta manera organiza el trabajo, sabe que persona lo va a realizar y cuanto tiempo se va a invertir en realizarlo.

- d) Aportar opciones: Lluvia de ideas es una de las maneras más eficaces de encontrar diferentes opciones para resolver un asunto a realizar. La tormenta de ideas resulta eficaz porque anula gran parte de las barreras que frenan el pensamiento creativo, la cual puede hacerse de manera individual o en grupo, es mejor en grupo, otra opción es creando mapas mentales.

- e) Comunicación: Organizar reuniones para informar al equipo con una prioridad semanal o quincenal en las que el líder participe al equipo las novedades y el equipo le informe de sus progresos. Estos encuentros contribuyen a crear espíritu de equipo, ya que en ellos todos los miembros piensan juntos. También es preciso que estructure lo que van a comentar antes de que empiece la reunión. A continuación practique como si fuese a tener una reunión mañana, pregunte su desempeño hacia el grupo, como líder.

- f) Delegar: Para esto es importante indicar si la persona tiene conocimientos o experiencia en el trabajo y si esta motivado o comprometido con el. Es importante fijar el estilo para cada persona y cada trabajo. Recuerde que siempre que le sea posible es conveniente proporcionar nuevos retos a su equipo; así que pruebe a dar más rienda suelta que control. Calcule el estilo más adecuado para cada persona, de esta manera se puede saber el nivel de delegación, de trabajo que se puede asignar.

- g) Motivación: Para poder potenciar la motivación de su equipo necesita saber qué cosas incentivan a las distintas personas que forman el grupo de empleados.

Escriba una lista de los nombres de los miembros de su equipo y junto a estos, añada cuál de los siguientes estímulos le parece que le corresponde a cada uno: Dinero, Estatus Responsabilidad, Agradecimiento personal, Felicitación pública,

Reto y Libertad. Para obtener esta información realice preguntas abiertas y escuchando atentamente las respuestas.

- h) Conceptos avanzados: La meta del equipo ha de ser capaz de inspirarle. Debe indicar adonde quiere llegar ese equipo en el futuro, y debería crearse con la colaboración de todos, ya que necesita un apoyo total. Pida a todos los miembros que aporten su perspectiva de que como le gustaría que fuese el equipo dentro de unos cinco años y que se dividan en pequeños grupos para discutir las propuestas, La misión difiere de la meta en la pregunta ¿Para qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestro propósito

Reflexione sobre los valores y sobre los comportamientos esenciales, elaborando una lista de los valores que los empleados consideran más importantes coméntelos con el equipo, para que entiendan cada valor.

Pida a los miembros del equipo que escriban una relación de sus valores personales y que a continuación, seleccionen los tres más importantes, haga una lista común que refleje cuales han sido las opciones mas votadas. Pídale a los miembros que elaboren una lista de los comportamientos o actos que se necesitan para poner de manifiesto esos valores. Incítelos a actuar según los criterios que hayan escrito y a ayudar a los otros a lograrlo también.

1.5.2 Modelo. Covey R. Stephen.

Descripción genérica: Covey y otros autores identifican “un conjunto de habilidades esenciales que todo líder transformacional debe desarrollar. Éstas no representan un esquema completo, simplemente constituyen algunos elementos indispensables para desarrollar la personalidad del directivo. La ausencia o limitación de alguna habilidad no implica el fracaso del individuo como líder, del mismo modo que el dominio total de ellas no es garantía de éxito. Representan

más bien un conjunto de condiciones que impactan en el desarrollo del individuo y en las acciones que ejerce sobre su entorno”¹⁰.

Para el caso de un directivo, estas habilidades pueden considerarse como herramientas útiles para cumplir sus responsabilidades como administrador, guía y símbolo de la misma. Están enfocadas no sólo al aspecto administrativo; también cubren las relaciones personales y las actitudes que rigen sus acciones. Otra característica de estas habilidades es que son independientes entre sí y que sugieren una serie de esquemas o acciones a seguir para lograr el desarrollo de las mismas. La tabla 2 muestra las habilidades del líder transformacional. En las siguientes secciones se detallarán los conceptos de cada una de ellas y algunas técnicas recomendadas para impulsar su desarrollo.

¹⁰ Covey R. Stephen . “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Editorial Piados, México 2003, Paginas 377.

Tabla. 10

MODELO “LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA”	
Atributo	Acción
Crear e innovar	
Pensamiento sistémico	
Generar visión y misión	
Actuar de manera efectiva	<p><u>Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ser proactivo b) Empezar con un objetivo en mente c) Lo primero es lo primero d) Afilar la sierra <p><u>Relaciones interpersonales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pensar en ganar / ganar b) Comprender y ser comprendido c) Fomentar el trabajo en equipo
Sinergizar y potenciar	
Integrar y alinear	

1.5.2.1 Crear e innovar

De todos es sabido que el trabajo que realiza el directivo de una escuela no es una tarea fácil, sus múltiples responsabilidades y retos constantemente le demandan acciones rápidas y efectivas. Entre las diversas actividades de su cargo se pueden citar las siguientes: el establecimiento de los lineamientos estratégicos de la institución, la administración de recursos, la toma de decisiones, las reuniones con padres de familia y la aplicación de nuevas metodologías de enseñanza. Al analizar las actividades mencionadas, resalta un factor común: en cada una de ellas se debe emplear la innovación, ya que cada actividad demanda

la formulación de esquemas mentales que permitan proponer soluciones a problemas específicos, mismos que también requieren de cambios rápidos. Lo anterior indica la importancia del uso de la creatividad e innovación por parte del directivo en sus actividades laborales.

1.5.2.2 Cambio de paradigmas:

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

Así tenemos que un *paradigma* es una experiencia repetida que trata de explicar un fenómeno o situación y que debido a su aceptación pública se generaliza.

“Al tomar decisiones y acciones en función de los paradigmas dominantes en una cultura o región, es probable que se esté limitando la solución del problema a un esquema mental con una óptica *muy* pobre. Por el contrario, si se identifican los paradigmas y se rompe con ellos, es posible elevar las metas individuales y grupales a fin de trabajar en propuestas más efectivas y originales. Lo anterior conlleva dos puntos importantes en el desarrollo personal del directivo: primero, es recomendable permanecer alerta e identificar los paradigmas que rigen el entorno. Al identificar los paradigmas pueden evitarse y presentar soluciones más claras y efectivas, pero para lograrlo se requiere de una actitud abierta al cambio. Segundo, algunos teóricos de la administración del cambio han observado que en ocasiones los directivos padecen el síndrome de "cambiar en los resultados sin cambiar el esfuerzo y las acciones". Es decir, pretenden obtener resultados diferentes realizando siempre lo mismo. Este último esquema no sólo desgasta la

figura del directivo, sino también la confianza de los demás en él.”¹¹

1.5.2.3 Pensamiento sistémico:

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

En el actual contexto de las instituciones educativas, y en particular en el sistema administrativo-operativo empleado por éstas, es imperativo pensar en los objetivos y los resultados, así como en sus componentes principales como son los maestros, los programas de estudios, los alumnos, los padres de familia y la infraestructura educativa, siendo factor de vital importancia las relaciones existentes entre tales elementos.

1.5.2.4 Generar la visión y la misión:

Todas las instituciones tienen claro su objetivo: proporcionar educación y capacitación a los empleados de acuerdo con las normas definidas por la sociedad. Tanto los clientes internos como los externos. Las autoridades civiles y

¹¹ Ibidem. p.p. 112

gubernamentales coinciden en esta expectativa sobre la función de las organizaciones. Sin embargo, lograr lo anterior puede convertirse en una tarea ardua y compleja si no se comprenden las condiciones dominantes del entorno. Modelos laborales en evolución, condiciones socioeconómicas no propicias para el aprendizaje por parte de los empleados y un fuerte incremento en la demanda de empleo son algunos factores que respaldan lo anterior. Esto es un reto para el directivo, pues de antemano está informado sobre lo que se espera de él o ella y de su institución y la forma más adecuada para lograrlo es mediante la definición de una visión clara de hacia dónde es que desea llevar a su institución. Es importante señalar que algunos autores describen la visión como un estatuto o declaración que señala, además del compromiso general de la organización, la manera general para llevar a cabo dicho compromiso o meta. Estos mismos autores denominan a este estatuto como la *visión-misión* o simplemente *misión de la organización*. Aquí se usarán indistintamente los tres términos: *visión*, *misión* y *visión-misión* para denotar el mismo estatuto.

La habilidad de establecer una visión para la institución permite al director formalizar una meta y expectativa que sirva de inspiración a todas las personas que colaboran en la escuela. Es declarar públicamente la intención de hacia dónde se desea llevar a la institución. Puede estarse comprometido con la excelencia en el aprendizaje o con mantener un nivel competitivo en los deportes, o simplemente con el desarrollo integral del educando. Cualquiera que sea la perspectiva del directivo y su equipo de trabajo respecto de lo deseado para la escuela, es importante que esté plasmado en la visión. Hesselbein (1999) y otros autores proponen la visión como un medio para desarrollar un sentido de destino que la organización reconoce como propio y que paralelamente ayuda a sus integrantes a actuar de manera propia y eficaz.

1.5.2.5.1 Actuar de manera efectiva:

Uno de los recursos más limitados es el tiempo, y todo profesionalista debe saber administrarlo y usarlo de la mejor manera. La quinta habilidad del líder

transformacional señala la importancia de ser efectivo en el uso del tiempo, en las relaciones personales y en la administración de determinadas cualidades y habilidades personales que permiten el desarrollo del individuo. Esta habilidad consiste en siete hábitos descritos ampliamente por Covey (1991); para facilitar su estudio y con base en la experiencia personal, se agrupan en dos categorías de acuerdo con su enfoque e influencia. La figura 2.2 describe esta clasificación. Es importante señalar que a cada hábito se le asignó una letra, la cual corresponde al orden seguido en su descripción.

La observación y el cumplimiento de cada uno de estos hábitos ofrece al directivo la posibilidad de emplear la efectividad en sus decisiones, acciones, trato con los demás y, sobre todo, en su superación personal. Enseguida se describe cada hábito haciendo hincapié en mecanismos y estrategias sugeridas para su utilización.

- a) Ser proactivo: No hay persona más inspiradora que la que es dinámica en su área de acción y de responsabilidad. En la historia, los grandes líderes se han destacado por su carácter constructivo y su natural tendencia hacia la acción. Como símbolos importantes dentro de su comunidad, el director de una escuela, los administradores de la misma y el personal docente deben ser individuos altamente proactivos en sus respectivos cargos.
- b) Empezar con un objetivo en mente: En ocasiones puede iniciarse la acción sin conocer la meta o el objetivo a cumplir. Esto acarrea un empleo ineficaz de los recursos y de tiempo, lo que a mediano y largo plazos provoca desaliento y desánimo por no lograr rápidamente resultados. Actuar bajo la premisa de que se tiene un objetivo el cual puede describirse e inclusive crear en la mente, facilita tener un sentido de dirección y es a su vez aliciente para solucionar los problemas que puedan presentarse en el camino.
- c) Lo primero es lo primero: Este tercer hábito continúa con la importancia de aprovechar y administrar efectivamente el recurso del tiempo, pues se refiere a

orientar la atención y el esfuerzo de la persona a actividades realmente importantes. Cuando se tiene que trabajar en un horario establecido y cumplir con varios objetivos, la persona suele desviar su atención a actividades poco relevantes. Por lo mismo, es recomendable que el directivo lleve una agenda donde registre tanto compromisos inmediatos como el impacto de los mismos en el cumplimiento de sus obligaciones.

- d) Pensar en ganar/ganar: Un factor de éxito de cualquier líder en una organización es su capacidad para comunicarse y relacionarse con las personas. Su comportamiento social, y en particular su actitud hacia los demás, son factores decisivos para mejorar la credibilidad de sus compañeros en él o ella. Varios sociólogos confirman la importancia de las actitudes del individuo en las relaciones personales. Como parte de la integridad de cualquier directivo o persona que tenga bajo su cargo la coordinación de un grupo de personas, están la honestidad y la mentalidad amplia, necesarias para fomentar la confianza y la comunicación.

- e) Procure comprender y luego ser comprendido: El ser humano dedica gran parte de su tiempo a comunicarse con los demás, y el uso efectivo de dicha comunicación facilita y permite mejorar las relaciones personales con su equipo de trabajo. Es importante que todo director, profesor o administrador de una escuela desarrolle la habilidad de escuchar, ya que es una condición importante para mantener el diálogo. Por lo general se tiende a prejuiciar o a ignorar la información que se recibe en una conversación, lo cual puede ser motivado por esquemas mentales rígidos o por una distracción involuntaria. Sin embargo, esto conlleva a no comprender lo que se está comunicando en ese instante.

Desarrollar la habilidad de escuchar requiere comprender el contexto bajo el cual la otra persona expone su idea, esto se logra mostrando respeto a las ideas de los demás y observando la situación desde diversos ángulos. Otro

elemento importante es la búsqueda del momento adecuado para conversar o dialogar; aun cuando la situación lo amerite, el directivo debe procurar escoger el momento propicio para la conversación.

- f) Fomentar un trabajo en equipo efectivo: De la misma manera que una escuela es una célula viva e importante dentro del sistema educativo, así es la labor desempeñada por cada profesor, administrador, persona de intendencia y cualquier elemento que colabore en la operación de la escuela. Por tanto, es función del directivo identificar el potencial y capacidad de cada individuo del plantel y conjugar sus capacidades para lograr una mayor cooperación en el trabajo. Un directivo efectivo reconoce de antemano que todos los proyectos se realizan con la participación de varias personas y que en su conjunto logran resultados que no es posible obtener de otra manera.

- g) Afilan la sierra: A medida que se aplican los atributos anteriores y se observan los resultados pertinentes, existe la sensación de tener un buen dominio de los procesos administrativos y operativos y erróneamente se considera que ya no hay espacio para una mejora adicional. Sin embargo, en la realidad nadie conoce con certeza el comportamiento de las organizaciones, ni la magnitud de los retos que se presentarán en un futuro inmediato. Lo anterior obliga al directivo a estar en constante alerta a fin de desarrollar nuevas habilidades que le permitan ser más eficaz y productivo.

1.5.2.6 Sinergizar y potenciar:

Un directivo de cualquier organización reconoce la efectividad del trabajo en equipo para lograr las metas comprometidas. Si cada elemento de la organización trabaja de manera coordinada con sus homólogos, se genera un producto en conjunto, resultado del esfuerzo colectivo y cuyo valor excede a la suma de las expectativas individuales. Esto sucede independientemente de la naturaleza de la

organización, trátase de un negocio, agrupación o institución de servicio. En esta habilidad, la idea central es considerar que " el todo es mayor que la suma de sus partes", haciendo énfasis en el trabajo colaborativo y coordinado que debe existir entre todas las áreas de la organización. La óptima relación entre las diversas unidades que conforman el sistema es un factor decisivo en el adecuado funcionamiento del mismo. Estas unidades pueden ser áreas operativas, departamentos o personas de la propia organización.

Para sinergizar y potenciar (entendiéndose por *potenciar* la capacidad de motivar al personal para lograr efectivamente los objetivos) al recurso humano, el directivo necesita practicar diversas cualidades, como son la observación, comunicación, confianza en sí mismo y en los demás, sentido de dirección y actuar con equidad. Todo esto aplicado de manera constante en actividades orientadas a promover la motivación en los empleados. En este punto no es suficiente motivar a las personas; es importante el convencimiento y el compromiso de todos para realizar una tarea en común, que en el caso específico de las instituciones educativas es preparar estudiantes con los conocimientos útiles y las habilidades prácticas que demanda la sociedad actual.

Para potenciar se requiere que el director sea capaz de mantener una honesta y efectiva relación personal con su equipo de trabajo; en particular debe:

- a) Reconocer las capacidades de sus recursos.
- b) Comprender los propósitos, expectativas y puntos de vista de su personal.
- c) Ser leal y honesto en los compromisos establecidos con el personal.
- d) Mantener la credibilidad al cumplir en su totalidad las promesas y contratos.
- e) Adoptar una mentalidad positiva a fin de mantener el diálogo con el personal.
- f) Aprender a compartir el poder y el reconocimiento.

1.5.2.7 Integrar y alinear:

Una vez que el directivo conoce el potencial de su equipo de trabajo y desarrolla un plan, para motivarlo es importante revisar las estructuras y los procedimientos de la organización que se encuentran alineados al programa de acción establecido, donde este programa tiene como objetivo cubrir satisfactoriamente las metas de la institución educativa.

Covey (1991) propone que el individuo responsable del liderazgo formal debe empezar consigo mismo al integrar sus propias capacidades internas. Este autor señala que, con base en las cuatro dimensiones de la naturaleza humana (véase fig. 2.3), el individuo debe renovar fuerzas y capacidades con el fin de potenciar su desarrollo personal. Al depurar su enfoque mental complementándose de actividades sociales y físicas (como el ejercicio cotidiano), la persona integra sus capacidades de manera armoniosa.

1.5.3 Modelo Díaz Mérito Ángel,

Descripción genérica: Este modelo contempla el uso de normas, pero creando paralelamente un proceso de mejora continua del personal, mismo que permitirá lograr su entusiasmo para seguir los procedimientos establecidos por voluntad propia y no de manera coercitiva.

Veamos algunos de los valores más representativos que tienen que tiene un modelo de calidad

Tabla.11

MODELO. LIDERAZGO PARA LOS PROCESOS DE CALIDAD	
Atributo	Acción
Principios básicos	Respeto a la patria Respeto al hombre Valores institucionales Educación en valores Sistemas de participación Entendimiento del liderazgo Modelo de liderazgo Dignidad
Principios de congruencia	Sencillez Sabiduría Apertura Valores Visión inspiradora

1.5.3.1 Principios básicos:

“El primer término que destaca es la importancia del liderazgo directivo, mismo que resulta clave para que el proceso funcione y sobre todo, se mantenga. Podemos observar aquellos elementos que dependen completamente de los directivos, y que son la base de la sustentación e inspiración de todo el personal, ya que deben de ser desarrollados en base a su ejemplo, de manera permanente y sin claudicar ante las adversidades que normalmente inciden sobre las empresas. Estos elementos son: el respeto a la patria, el respeto al hombre, la definición de los valores institucionales, la congruencia y el establecimiento de metas claras”¹².

¹² Díaz, Mérigo Angel. “Liderazgo para los procesos de Calidad” Editorial Panorama, México 2001, Paginas 326.

- a) Respeto a la patria; Una empresa de calidad respeta profundamente a su país además de que entiende, que aprovechando sus recursos y la gran oportunidad de influenciar las conductas de tanta gente que colabora en ellas fomenta por todos los medios a su alcance, el cariño y respeto incondicional de todos, por la tierra que nos ha visto nacer y en la descansan nuestros muertos. Muestra a sus colaboradores lo que es México, sus valores y raíces.

- b) Respeto al hombre: Una organización respeta al hombre como filosofía básica, está consiente de la importancia que encierra la salvaguarda de la dignidad de sus empleados, por lo que los coloca exactamente en el lugar de privilegio que les corresponde, generando alrededor de ellos un ecosistema ambiental que les permitirá encontrar su autorrealización a través de su desarrollo continuo.

- c) Valores institucionales; Una empresa debe de contar con valores establecidos que normen la rectitud de sus acciones, para que la totalidad del personal sepa qué conductas son aceptadas y cuáles no son válidas ni toleradas por la comunidad de trabajo.

- d) Educación en valores: La educación en valores es algo tan importante para que la sociedad pueda enfrentar su futuro con éxito, que en este renglón la empresa tiene una enorme contribución, ya que educar en valores es educar para la libertad.

Podemos decir que “la convivencia de la sociedad del nuevo siglo puede ser mejor que la que hasta ahora hemos vivido si nos proponemos seriamente a educar para la libertad, lo que significa, educar en valores. Sabemos que para asegurar la calidad de nuestros productos y servicios así como la lealtad de nuestros colaboradores, es indispensable transitar

por los caminos de la democracia organizacional, lo que significa otorgar mayores espacios de libertad, porque así lo están exigiendo”¹³

En nuestro proceso incluimos la educación en valores como una estrategia de enorme trascendencia, ya que además de beneficiar a la empresa, beneficiará a la familia de nuestros colaboradores, lo que a su vez contribuirá positivamente a la mejora de la sociedad en general, permitiendo a la empresa cumplir con su función social de fabricar buenos productos y forjar excelentes seres humanos.

- I. Educación Integral: Trabajar en el aseguramiento de la sabiduría colectiva debe de ser una estrategia vital en un proceso de “*calidad*”, y cuando digo colectiva me refiero a la sabiduría desde la dirección general, hasta los policías que resguardan el acceso de la empresa. Toda empresa, a través de su proceso de “*calidad*”, tendrá la oportunidad de poner su granito de arena en la erradicación de la ignorancia como la plaga más destructiva de nuestro planeta.

- e) Sistemas de participación; Si el éxito de un proceso de “*calidad*” va a depender del grado de participación y entusiasmo que se obtenga de toda la gente de la empresa. Es frecuente caer en el error de pensar que todos deben involucrarse en diversas acciones para asegurar la calidad de los productos y servicios. Deben de ser los trabajadores de producción, ya que ellos son directamente responsables de producirlos.

La falta de participación en las organizaciones recién abiertas a la democracia, se presenta por muy diversas causas

Tabla. 12 Causas que inhiben la participación

¹³ Ibidem. .p.p. 234

FALTA DE PREPARACIÓN	NO SABER POR DONDE COMENZAR
Apatía, fruto de la incredulidad	Miedo al ridículo
Miedo a equivocarse	Falta de recursos y medios
Miedo a enfrentamientos	Complejos

Cuando observamos estas causas, entendemos que muchas veces los trabajadores tienen razón en asumir esa actitud cauta, o incluso de rechazo, ya que se les invita a sumarse al cambio, pero existen muchas fuerzas opositoras generadas por la costumbre que frenan las iniciativas. Para un jefe es fácil mencionar que abrió las posibilidades y su gente no las aprovechó, y la verdad es que la participación no se va a lograr a través de un decreto del jefe, sino como consecuencia de un ambiente que la propicie.

Recordemos que los procesos de “calidad” no mueren por los trabajadores, sino por los jefes que no se concientizan de que una estrategia de este tipo les va a consumir parte de su tiempo, además de que también ellos tenderán a hacer el esfuerzo de mejora de su gestión, cosa que no siempre es agradable tratándose de directivos.

- f) Entendiendo el liderazgo: La herramienta más importante para desarrollar con éxito el proceso de “calidad” es el liderazgo. Como lo observamos cuando hablamos de la fórmula del cambio, si no hay liderazgo nada se mueve, o se mueve en el sentido equivocado. Podemos decir que el caos que se vive a nivel planeta está originado por una tremenda falta de liderazgo. Existen jefes muy encumbrados y poderosos, pero no verdaderos líderes que convencen con su ejemplo personal, y no solamente a través de la posesión y ostentación del poder.
- g) Modelo de liderazgo. Gusto por trabajar con seres humanos complejos pero trascendentes; La grandeza del hombre no estriba en que sea perfecto, ya que definitivamente no lo es, sino en buscar su perfección. No es perfecto,

es perfectible. El líder, por principios de cuentas y antes que nada, entiende que el ser humano debe forzosamente ser tratado con dignidad, independientemente de sus acciones y comportamientos. No obstante el concepto dignidad no siempre es entendido en su exacto significado. Ofrecer a alguien un trato digno significa dar a alguien el trato que se merece como ser humano

- h) Dignidad como miembro de una cultura. Es un hecho que somos personas, pero además formamos parte de una determinada cultura, lo que significa que procesamos los mismos valores y costumbres que nos deben de ser respetadas. Hay dos tipos de inteligencias la racional y la emocional, los mexicanos tenemos más desarrollada la inteligencia emocional por lo cual analizaremos cuales son algunas de las cualidades que tenemos al igual que sus excesos.

Tabla.13 Cualidades y exceso de l líder

CUALIDADES	EXCESOS
Creativo	Inconsistente
Amistoso	Abusivo
Sencillo	No preparado
Hábil	Se sobreestima
Curioso	Chismoso
Adaptable	Conformista
Individualista	Egoísta
Creyente	Mágico
Gusto por el poder	Prepotente
Buen humor	Irrespetuoso
Fiestero	Desordenado

Un líder inteligente entonces, apoyará su manera de dirigir, en el comportamiento positivo de sus colaboradores y tomará acciones para

contrarrestar los excesos negativos. Pero siempre será alguien que mantenga todos sus sensores conectados, para entender como piensa y como siente la gente que va a dirigir ya que solamente así estará respetando la dignidad de la cultura.

- I. Dignidad como individuo; Un verdadero líder tiene como principal estrategia personal el acercarse a cada uno de sus colaboradores para conocerlos en lo particular, porque cada ser humano es un mundo diferente. El hecho de conocer a cada uno le dará la oportunidad de brindar los estímulos necesarios particulares a cada persona, de tal manera que estos se sientan tratados de manera personalizada y única.
- II. Dignidad como individuo sujeto a diversas circunstancias; El líder es alguien que entiende la superioridad del hombre por sobre todo el resto de los elementos que conforman una organización, por lo que su estrategia fundamental es entenderlo, ayudarlo y desarrollarlo respetando profundamente su dignidad, considerándolo no como un recurso, sino como el talento humano creciente de su organización.

1.5.3.2 Principios de congruencia:

El balance perfecto de la vida. El principio de la copa llena, también tiene que ver con el hecho de que el líder, además de ser congruente entre lo que predica y ejecuta, es una persona que tiene adecuadamente balanceada su vida, por lo que inspira armonía y confianza y por lo tanto, genera en sus colaboradores el deseo de seguir sus enseñanzas.

- a) Sencillez. Relación entre sencillez y liderazgo. Un puesto con mando nos presenta la oportunidad de hacer no solamente lo suficiente, sino que mucho más que eso. Por esta razón, la circunstancia de convertirnos en

verdaderos líderes, no se puede desperdiciar en la búsqueda del beneficio personal, olvidándonos de los que nos rodean, que finalmente significan nuestra razón de ser. Esto sería un crimen contra la humanidad de la que formamos parte.

- b) Sabiduría: La sabiduría nos indica que hoy las personas que poseen autoridad, deben de afrontar primero su sabiduría, para transmitir sabiduría a otros. Esto es una responsabilidad vital para el líder. Buscar su sabiduría para contagiarla entre sus colaboradores.

Convertirse en verdaderos líderes será producto de que sepamos responder a las diversas necesidades del hombre a través de profundir en su conocimiento, además de salir adelante con las tareas encomendadas.

La búsqueda de la sabiduría es una actitud de vida en la que una persona se encuentra sola. No es responsabilidad del empleador el que su gente se desarrolle, solamente es co-responsable, pero si el individuo no está interesado con ello, de nada nos servirán los esfuerzos que se hagan en ese sentido.

Debemos alcanzar la sabiduría a través de escuchar lo que la gente que nos observa, tiene que decirnos, después de tomar acciones correctivas.

- c) Apertura: La mejor manera de alcanzar la sabiduría es a través de la apertura para mantenernos en una vigilancia constante que nos permita revisar permanentemente los resultados de nuestra gestión, para tomar las acciones correctivas personales que nos mantengan dentro de un proceso de mejora continua individual, tal y como nos lo muestra el modelo de liderazgo.

Una manera importante de poder saber como mejorar la situación laboral es de abrirse al cambio y a las opiniones de los colaboradores y subalternos. Una importante forma de alcanzar la sabiduría es a través de la retroalimentación, que se brinda como consecuencia de nuestras acciones, es la señal real que se tiene que comparar con lo que esperamos que sucediera que es la señal de referencia, con la finalidad de lograr lo que queremos.

Para lograr una retroalimentación eficiente se proporcionan las siguientes recomendaciones;

- 1) Seleccionar un momento y lugar adecuado. Su retroalimentador debe de estar tranquilo, usted también. Preparase para lo peor aunque no le vaya a gustar.
- 2) Su lenguaje verbal y no verbal debe brindarle la seguridad de que realmente desea que le diga la verdad, tal cual sea, por lo que no habrá ningún tipo de resentimiento y menos aún represalias.
- 3) De ninguna manera trate de defenderse. Si tiene dudas, solicite ejemplos que ilustren lo que le tratan de expresar y sobre todo... ¡no muestre enojo aunque lo sienta! Ya que esta aprendiendo sobre usted.
- 4) Si después del proceso de retroalimentación todavía le quedan dudas, no diga que no es cierto lo que dijeron, mejor llévese la tarea de corroborarlo con otras personas de su confianza (familia y amigos).
- 5) Aún en el caso de que solamente un miembro de su equipo le diga algo que los demás no han notado, considere que así lo está sintiendo, por lo que es conveniente que revise su relación con él.
- 6) Al finalizar la reunión de retroalimentación agradezca su ayuda y propóngase un plan de cambio en aquello que crea necesario. Está en su derecho de cambiar solamente lo que usted desee.

- d) Valores: Como se puede hablar en nuestro modelo de liderazgo, el líder tiene que actuar de diferente manera de acuerdo con la personalidad y necesidades de cada colaborador, pero siempre dentro del cauce de sus valores. No se vale exigir comportamientos que el líder no adopta para sí. Ese es precisamente el principal problema que hoy dificulta seriamente el liderazgo, la sociedad misma ya no cree en sus líderes porque ellos son los primeros que han actuado en contra de los valores que han predicado.

El líder de los tiempos actuales tiene la obligación de ser una persona recta que modele con su ejemplo la manera correcta de actuar, mostrado en todo momento que no obstante presentarse diversas tentaciones, sus decisiones estarán basadas en sus valores y no aceptará claudicar por obtener algún beneficio personal deshonesto.

En estos tiempos difíciles que vivimos se necesitan líderes respetuosos de sus valores que con su ejemplo moldeen las buenas costumbres que será la única manera de asegurar la paz social y democracia. Es cierto que existe mucho desorden a nuestro alrededor, pero si nadie comienza a vivir el cambio, la sociedad continuará deteriorándose.

- e) Visión inspiradora: Considero que uno de los mayores atributos del líder es el de contar con una visión clara de lo que desea lograr, porque sencillamente nadie sigue a una persona cuando descubrimos que no se sabe a dónde se dirige, o que aunque argumenta saberlo no muestra seguridad ni entusiasmo, evidenciando que ni el mismo se lo cree.

Es una conclusión para el liderazgo poseer una visión inspiradora y hacer sentir a los colaboradores que es factible alcanzarla, ya que ellos necesitan estar seguros de quién los guía tiene perfectamente bajo control la calidad de su futuro, porque ello elimina la incertidumbre de no saber hacia donde vamos.

- f) Liderazgo situacional:_El liderazgo situacional fue desarrollado por Paul Hersey de la Universidad de Ohio y Kenneth H. Blinhard de la Universidad de Massachussets. El modelo fue publicado en su libro Management of Organizational Behavior, Utilizing Human.

1.5.4 Modelo Fiedler E. Fred

1.5.4.1 Principios básicos. “Casi todo mundo es dirigente en algunos grupos y seguidor en otros; los factores de la personalidad no pueden determinar quien se convertirá en dirigente. Puestos de dirección requieren determinado currículo académico y experiencia, aunque el estar en el lugar correcto y momento correcto ayudan. La gente simplemente no está motivada para convertirse en dirigente pero que es lo que atrae a la gente al puesto directivo, en especial si esperamos atraer a los tipos de personas que están en mejores condiciones para desempeñar las diversas funciones directivas. Un puesto directivo proporciona satisfacciones importantes, una de ellas es la económica; el liderazgo da poder sobre los otros y con esto viene la satisfacción de que puede controlar el destino de otros.”¹⁴

Hay algunos atributos de la personalidad, como la inteligencia que están relacionados con el hecho de llegar a ser líder. Las relaciones son muchas y es probable que sean incidentales. A una persona que sea inteligente, sociable, competente y de estatura alta la conoce más gente por lo tanto es probable que resulte seleccionada para posición de liderazgo; esto pudo haberle ayudado a ser promovido, pero no se relaciona con su rendimiento.

¹⁴ Fiedler, Fred E. Chemers, Martin M. “Liderazgo y Administración efectiva” Editorial Trillas, México, 2001 Paginas, 183.

Tabla . 14

MODELO. LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN EFECTIVA	
Atributo	Acción
Principios básicos	Quién llega a ser dirigente Comportamiento de los líderes Situación directiva Qué hacen efectivos a los grupos Motivación y comportamiento del dirigente El dirigente en organizaciones complejas Entrenamiento y experiencia del dirigente Aumento en la eficiencia del dirigente

a) Quié n llega a ser dirigente: No podemos hablar realmente de dirigentes efectivos o inefectivos. Más bien un dirigente puede ser efectivo en una tarea y en otra no.

Estudios demostraron que las disposiciones especiales donde las personas forman parte de un grupo y se colocan frente a frente en la misma mesa pueden afectar el surgimiento del líder. Estos factores físicos desempeñan un papel poco importante pero influyen en el surgimiento de un dirigente.

Varios estudios han demostrado que: las personalidades de los miembros determinan su elección, los valores autoritarios y democráticos de los miembros de un grupo afectan el tipo de dirigente que surgirá. Podemos ver que una característica del liderazgo esta destinada al fracaso.

“Un perfil del gerente con éxito puede elaborarse, se basa en supuesto de que los solicitantes serán similares a otros gerentes de éxito. Puede ser posible predecir quién obtendrá éxito en una organización que podría ser mala si se mide en términos de efectividad en actividades directivas”¹⁵.

b) Comportamiento de los líderes: El estilo de dirección no puede distinguirse de las características de liderazgo. Difiere primariamente a enfocarlo en lo que el dirigente hace en lugar de lo que el dirigente es. No existen comportamientos que sean específicos de los dirigentes. El comportamiento de los dirigentes variará en forma considerable de una situación a otra.

La orden del gerente puede ser representada en forma de pregunta o de una sugerencia; la evaluación puede resultar en una sonrisa o un silencio prolongado; y la supervisión consiste en caminar pausadamente por la oficina deteniéndose ocasionalmente para indagar como andan las cosas.

Un estudio realizado en la Ohio State University dió por resultado el cuestionario de descripción del comportamiento del dirigente (LBDQ), es el método más utilizado para describir el comportamiento directivo; se identificaron 2 factores principales que son denominados: consideración (grado en que el supervisor muestra interés en sus subordinados) e iniciación de estructura (implica comportamientos).

c) La situación directiva: Si intentásemos caracterizar la relación líder-miembro en unas palabras serían: poder, control e influencia.

Un dirigente obtiene el poder por medio de la organización que le da el derecho de dirigir, evaluar, recompensar, y castigar, el dirigente puede esperar que la organización lo apoye.

¹⁵ Ibidem. .p.p 204

French y Raven han recalcado que cualquier relación de poder e influencia debe verse como un intercambio en el cual ambas partes deben de dar y recibir. Cuando un dirigente no tiene la pericia para dominar el puesto no puede ni decir al subordinado como hacerlo ni supervisarlo para asegurarse de que lo ha hecho bien. Entonces debe de confiar en su relación con su subordinado, incluso a dar algo a cambio.

Es bueno considerar que dos supervisores de primer nivel en la misma organización pueden tener el mismo trabajo pero relaciones de poder diferentes; los dirigentes más poderosos no necesariamente tienen grupos más efectivos. Si el liderazgo es una relación basada en el poder y la influencia, entonces parece razonable clasificar las situaciones sobre la base del poder y la influencia. Existen dimensiones relacionadas a la situación: una es el grado en que la situación proporciona al dirigente el control y la influencia.

Para comprender la teoría de la efectividad del liderazgo se supone de tres componentes:

c.1 Relaciones líder - miembro: La relación interpersonal entre líder y los miembros del grupo probablemente sea la variable aislada más importante que determina su poder e influencia. Esta ha sido medida en dos formas: un método consiste en pedir a los miembros del grupo que indiquen en una escala de preferencias sociométricas si aceptan o apoyan a su dirigente, las preguntas deben ser formuladas cuidadosamente de manera que permitan al subordinado escoger a su propio supervisor. Otro método es la escala breve "Atmósfera de grupo (GA) y consiste de 10 reactivos bipolares de ocho puntos; se pide al dirigente que describa a su equipo de trabajo según la escala que va de agradable a desagradable con una calificación.

c.2 Estructura de la tarea. Es el grado en el que la persona expresa dos requerimientos de la tarea determinada, la autoridad del dirigente para dar

instrucciones y evaluar su rendimiento. Las dimensiones de Shaw proporcionan un medio para evaluar la estructura de la tarea con el factor de multiplicidad de solución que son: claridad de metas, multiplicidad de metas y caminos, verificabilidad de la decisión, especificidad de la dirección.

c.3 Poder de la posición: Todos los gerentes, supervisores, capataces, etc., tienen un gran poder que deriva de la posición.

Los tres aspectos de la situación que son los más importantes para determinar el control e influencia, son: si la puntuación de la atmósfera de grupo del dirigente es elevada o baja, si la tarea es relativamente estructurada o no, si el poder derivado de la posición es bajo o elevado.

d) Qué hacen efectivos a los grupos: La teoría del modelo de contingencia de efectividad de la dirección considera a la situación directiva como una arena en la cual el dirigente busca satisfacer sus propias metas, así como también de la organización, todo depende del control y de la influencia a su disposición.

La medida de la personalidad que es variable clave en la teoría de la contingencia es llamada puntuación del “compañero de trabajo menos preferido” (CTMP). Una puntuación baja indica el grado en que la persona está lista para rechazar completamente a aquellos con los que no puede trabajar. Una puntuación más positiva indica anuencia a percibir al peor compañero como dotado de algunos atributos razonablemente positivos. Una puntuación alta se ven tanto puntos buenos como malos en su compañero, asume un punto de vista más analítico.

Un dirigente que obtiene una elevada calificación en la escala CTMP se preocupará por actividades que refuercen la situación como es ordenar, asignar tareas asumir responsabilidades. Si obtiene una puntuación baja es elevado al grado de control, será tranquilo amigable, pues sabe que el cumplimiento no le da problemas.

El modelo de contingencia conduce a la hipótesis de que la efectividad de la dirección depende del estilo de interactuar del dirigente con los miembros de su grupo y de lo favorable de la situación en la tarea del grupo.

La prueba crítica de cualquier teoría es el grado en que nos permite predecir el futuro; la prueba más fuerte en apoyo de una teoría proviene de su capacidad para explicar los hallazgos que eran desconcertantes. Los datos apoyan la noción de los dirigentes motivados por la tarea que desempeñan mejor en situaciones muy favorables y en las condiciones desfavorables, en tanto que los dirigentes motivados por la relación se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables.

Un análisis reciente sugiere que en los grupos de tarea coercitivos siguen las mismas reglas que los grupos de tarea interactuantes. Los grupos de este tipo parece que se desempeñan mejor con un dirigente motivado por la relación. Es más probable que la persona aprenda en una atmósfera tranquilizante que amenazadora.

e) Motivación y comportamiento del dirigente: Los dirigentes influyen en el rendimiento del grupo por medio del comportamiento verbal o ademanes que comunican las directivas, evaluaciones y actitudes del dirigente, hacia los miembros del grupo. Las revisiones bibliográficas* han demostrado que el dirigente considerado no es más efectivo en forma consistente y que la dirección participativa ha sido efectiva en algunas situaciones. Estos estudios nos dicen que el comportamiento del dirigente causó la productividad o si su comportamiento fue afectado por el rendimiento de su grupo.

Si el comportamiento del dirigente esta determinado principalmente por la voluntad del individuo, entonces podemos enseñarle sin dificultad o convencerlo para que

* Korman 1968; Cambell 1970

se comporte en la forma más efectiva posible. Si su comportamiento esta determinado por la situación entonces los esfuerzos para enseñarle a comportarse obtendrán menos éxito. El comportamiento del dirigente está determinado por la situación, por lo que al individuo le gustaría hacer o piensa que debería hacer.

La cuestión más importante es el de la confiabilidad de la prueba test-retest o estabilidad de la escala CTMP; típicamente se mide mediante administración de pruebas idénticas, separadas por un intervalo de tiempo, en condiciones lo más idénticas que sea posible. Su confiabilidad en el transcurso del tiempo está entre la más elevada del rango de personalidad. Estas pruebas nos dicen mucho acerca de la naturaleza del CTMP, las descripciones de los miembros y las observaciones de los dirigentes si nos proporcionan una imagen más consistente. No podemos definir el estilo directivo por el comportamiento del dirigente. No existen dirigentes considerados, solo dirigentes considerados en algunas situaciones y desconsiderados en otras.

g) El dirigente en las organizaciones complejas: Los cambios en la situación de liderazgo, que son resultado de promociones, sucesiones de liderazgo, rotación de tareas o movimientos en el personal subordinado, tienen un efecto muy importante sobre los líderes de la organización.

Un aumento de rango supone normalmente una promoción a un nivel más alto en la organización. En los niveles intermedios medio o superior, las tareas tienden a ser normalmente menos estructuradas. Cada vez que un empleado antiguo se retira o es despedido, se le promueve o se le transfiere, debe encontrarse a alguien que desempeñe el puesto vacante. La sucesión crea turbulencia e inestabilidad en la estructura de la organización, para estos cambios directivos menos estabilidad se producirá. Las políticas de rotación figuran de manera prominente en los programas de entrenamiento y desarrollo gerencial*, pero raras veces se ha proporcionado este tipo de experiencia en forma bien planificada y

* Wickstron 1964

sistemática. La sucesión implica promoción a un nivel superior o la transferencia a otro puesto en el mismo nivel con el propósito de mejorar el rendimiento o llenar un puesto, más que proporcionar más experiencia o entrenamiento al gerente objeto del movimiento.

h) Entrenamiento y experiencia del dirigente: El típico dirigente sometido a entrenamiento puede recibir, toda una semana de conferencias, demostraciones y exhibiciones de políticas en las cuales se le exhorta a adoptar un estilo más considerado, interpersonalmente orientado con sus subordinados.

Se le presenta un cuestionario para determinar cualquier cambio que haya tenido en su actitud. Si la meta del entrenamiento de los directivos es aumentar la habilidad del gerente para alcanzar las metas organizacionales, entonces podemos satisfacernos con criterios de rendimiento menos que adecuado. Podemos someter a prueba los efectos del entrenamiento sólo mediante un análisis de correlación, que muestra si una mayor cantidad de entrenamiento conduce a un rendimiento mejor, o al comparar los rendimientos de los gerentes entrenados con los de los gerentes que no recibieron entrenamiento. La mayor parte de los estudios no han logrado mostrar que una mayor cantidad de entrenamiento directivo da por resultado un mejor rendimiento

El mismo tipo de dirigente no alcanzará el éxito en todas las situaciones. Se infiere que el mismo tipo de entrenamiento gerencial no es probable que sea eficaz para todos. La mayor parte de los programas de entrenamiento en relaciones humanas suponen que el mejor dirigente es aquel que es considerado y sensible ante las necesidades de sus empleados. Suponemos que una persona aprenderá algo por el hecho de haber desempeñado un puesto gerencial durante varios años. Un gerente obtiene muchísimo más entrenamiento informal de sus colegas, supervisores, así como de sus superiores, en forma de guías y consejos. El efecto que la dirección y el entrenamiento producen sobre el rendimiento dependerá del tipo de situación en la cual el dirigente tiene que operar.

g) Aumento en la eficacia de los dirigentes: El problema básico que debemos tener presente al elaborar un sistema amplio de utilización de los directivos, es el efecto del tiempo sobre lo favorable de la situación. Hablando en términos generales, el tiempo y la experiencia aumentan el control y la influencia del dirigente. La situación que sólo es moderadamente favorable para el dirigente no experimentado es sumamente favorable para el dirigente experimentado. La situación que es moderadamente favorable para el dirigente experimentado es desfavorable para el dirigente no experimentado.

El tiempo apropiado en que debe ocuparse un puesto obviamente variará con la complejidad de la tarea, la inteligencia y capacidad del dirigente y las características de los miembros del grupo.

1.5.5 Modelo Kostenbaum, Peter

Descripción genérica: Las reglas de operación para manejar el Diamante del Liderazgo abarcan, en primer lugar, el compromiso, la decisión resuelta de dentro hacia fuera, de pensar y actuar como líder. En segundo lugar, incluyen imaginación, mantener siempre una imagen lúcida y viva de la estructura de la inteligencia de liderazgo. Tercero, incluyen un punto de apoyo, conocer los déficit de liderazgo. Intensifique lo que ya sabe hacer. Encuentre las partes extraviadas de su personalidad y cultívelas.

La aplicación exitosa del modelo del Diamante de Liderazgo, imágenes sucintas de la mentalidad de liderazgo y recomendaciones prácticas sobre como cultivar la mente de liderazgo. Los siguientes pasos muestran lo que es preciso considerar para hacer frente a las exigencias de la vida. Preparación, estrategias y tácticas y factores críticos de éxito.

La aplicación del Diamante de Liderazgo en las empresas; se condensa en seis preguntas sencillas: ¿por qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Cuál? ¿Qué? ¿Pero?

Enseñar la grandeza en el liderazgo es ayudar a otros a aprender a pensar y actuar como los líderes, liberar la grandeza latente de las personas y delegar autoridad en los equipos para alcanzar logros extraordinarios.

¿Cómo se instituye el liderazgo? Enseñando, dirigiendo el enfoque hacia el otro, el participante, el estudiante, el cliente.

¿Quién necesita el desafío del liderazgo? Haga una lista de individuos y equipos a quien decida enseñarles y luego trace las estrategias que planea utilizar. ¿Cuál de las muchas tecnologías adoptará? La filosofía describe la condición humana universal detrás de ellos. Eso no se puede imitar, tiene que comprenderse; ¿qué hay que enseñar? Los líderes piensan de modo diferente; pero, ¿por qué no funciona el liderazgo? Las resistencias al liderazgo son internas (psicodinámicas), externas (sistemáticas), o filosóficas (existenciales)

Tabla, 15

MODELO. LIDERAZGO: LA GRANDEZA INTERNA	
Atributo	Acción
Principios básicos	Calidad
Cultivo de la mente	Talento
Estrategias del Modelo	Visión Realidad Ética Valores

1.5.5.1 Principios básicos. “El doble desafío al que las empresas tienen que enfrentarse consiste en cultivar la inteligencia del liderazgo y universalizar esa inteligencia en toda la empresa. La prioridad de una empresa en la actualidad es la supervivencia. Las reducciones de personal son el resultado inevitable de la

tecnología. Todas las actividades humanas que puedan sustituirse con máquinas serán sustituidas”¹⁶.

Es preciso contar con personal de calidad para crear productos y servicios de calidad. Newsweek, al afirmar que la productividad es la única solución verdadera a la crisis del déficit de Estados Unidos, “informa que en la década de los años 50 y 60, el producto nacional bruto creció hasta una tasa promedio del 4 % desde 1965, la productividad en el sector no manufacturero se ha elevado solo 0.7 por ciento al año”¹⁷

La productividad es el motivo fundamental de la mayor parte de las preocupaciones de los que están a cargo de asegurar la supervivencia de la organización. Estas inquietudes implican aspectos que guardan relación con la gente y el liderazgo. Como son la eficiencia organizacional, la moral, comunicación, innovación, sistemas, fusión de culturas, consecuencias de las reducciones de personal, pensamiento futuro y decisiones de calidad en los niveles inferiores así como conservar a la gente valiosa; empleados motivados y leales.

El liderazgo como una nueva mirada, significa fomentar la calidad en la gente, significa generar inteligencia de liderazgo. Significa establecer un entorno empresarial en el que cultive la mentalidad, se moldee y facilite.

El desafío del liderazgo en la grandeza interna, se basa en que el liderazgo actual debe de transmitir un concepto sencillo, como los productos y servicios de calidad tienen que estar sustentados por gente de calidad. La administración de la producción es calidad en el mundo externo y objetivo. La administración equivalente de la gente significa calidad en el mundo interno y subjetivo.

¹⁶ Koestenbaum, Peter. “Liderazgo: La grandeza interna” Editorial Prentice Hall, México 1999, Paginas 392.
Koestenbaum, Peter. “Liderazgo: La grandeza interna” Editorial Prentice Hall, México 1999, Paginas 392.

¹⁷ Ubidem, p. 33

Se busca gente de calidad con el compromiso que es la propiedad, lealtad y la voluntad de asumir responsabilidad personal, se busca comunicación, creatividad e iniciativa, se busca motivación, es decir, amor y validación.

El liderazgo es el arte de combinar los resultados con el corazón, significa llegar donde uno quiere ir. Pero significa que tiene que ver igualmente con los asuntos del corazón. Nadie puede vivir sin tener respeto por uno mismo.

En resumen el liderazgo existe solo cuando el poder y la sabiduría coinciden en una persona. El tema de resultados contra corazón se presta a una representación matricial.

		Poder	
		Fuerte +	Débil -
Corazón	Fuerte +	LÍDER	POETA
	Débil -	Tirano	Vegetal

Figura 2 Matriz de resultados contra corazón

La organización matricial exige cooperación sin precedentes dentro de las industrias y organizaciones actuales. La organización del mañana es la coalición plana y flexible, no de trabajadores sino de líderes. En esta nueva estructura organizacional plana, el trabajo debe ceder el paso al liderazgo. Trabajar es tener una tarea, seguir instrucciones, un campo de acción especial y un territorio definido. Es tener una rutina clara, un proceso establecido, una manera fija de

hacer las cosas. En la actualidad, el equipo ya no se hace cargo del individuo, el individuo es responsable de la armonía y eficacia del equipo.

La grandeza del liderazgo se aplica no solo en implantar la estrategia sino también a la creación de ésta. El desafío para la grandeza del liderazgo es la herramienta suprema de acción para una organización; la inteligencia de liderazgo es una forma de pensar, percibir y actuar de manera diferente de los modos comunes de conciencia.

El factor crucial de éxito más importante para hacer frente a las tensiones competitivas de las organizaciones actuales es desafiar de manera significativa a las organizaciones para alcanzar la grandeza en el liderazgo.

1.5.5.2 Cultivo de la mente Los líderes piensan de forma diferente. La mentalidad de liderazgo es del todo distinta del sentido común o de aquella que carece de la orientación hacia el mismo. La diferencia no estriba en la cantidad sino en la calidad. El liderazgo, en general, no es un talento, sino más bien un fenómeno fundamental mucho más amplio y perceptual. La mente más abierta de un líder es el objetivo del modelo del diamante del liderazgo. El liderazgo significa controlar la mente, el líder auténtico no acepta la mentalidad tal cual, elige construir.

1.5.5.5 Estrategias del Modelo Diamante del liderazgo,¹⁸ La grandeza se expresa en cuatro dimensiones: visión, realidad, ética y valor; cada táctica representa un nivel diferente: profesional, social, psicológico y filosófico respectivamente.

a) Visión: Elementos de liderazgo de la visión son los siguientes: razonamiento abstracto y análisis; para mantener alerta la mente resulta interesante ejercitarla periódicamente con algunos problemas.

3 International Herald Tribune. 21 de abril 1989, pp. 1,6.

a.1 Pensamiento sistémico y estratégico: El pensamiento sistémico es la capacidad de aprovechar el lenguaje para crear nuevas realidades. El sello distintivo de este tipo de cualidad visionaria es la velocidad orientada hacia los resultados y la eficiencia para resolver problemas complejos. Esto significa no solo tomar decisiones rápidas, sino adecuadas.

a.2 La creatividad y el inconsciente, Expansión y exploración del espacio-tiempo interno o subjetivo. La visión como estrategia también significa trascendencia. La reflexión significa mirarse a sí mismo, trascendencia significa mirar más allá.

b) Realidad: no tener ilusiones: El realismo en los negocios significa, en primer lugar y ante todo, orientación hacia el mercado. Es una forma de percepción, una actitud dominante ante la vida misma. El líder realista siempre tiene la mente concentrada en los resultados, se hace cargo de sus propios sentimientos. En resumen, realismo significa estar en contacto, no solo con las cuestiones económicas y empresariales que son relativamente sencillas de evaluar, sino también con uno mismo y con los demás.

c) Ética: La generosidad como mejor política es un buen resumen de lo que significa ética. Servir también significa ver las cosas desde un punto de vista de otra persona. Quiere decir tener la capacidad de ponerse en el lugar de otro. Como líder del equipo, debe saber como guiarlo; conocimiento que se adquiere en parte a través de técnicas aprendidas, en parte a través de experiencia y en parte a través del ser humano de calidad que se es. Como componentes del equipo, es preciso pensar como equipo. No piensan que realizan el trabajo solo, siempre creen que el trabajo se lleva a cabo de manera comunitaria.

d) Valor: Tener valor es pensar en uno mismo. Es razonar independientemente cuando lo atacan opiniones conflictivas. Es tener valores claros y firmes, de los cuales se sienta orgulloso y que ofrecen apoyo en la tensión. Sea original. Si piensa en usted mismo como un negocio, formulará sus ideas y concertará la

mente con la mejor oportunidad de alcanzar sus metas. Este es el significado genérico de ser protector de un producto. La angustia es el aspecto más difícil del valor en su dimensión psicológica. La angustia es como se siente crecer. Uno se convierte en adulto aprendiendo a avanzar a través de ella, de quedarse con ella y no evitarla. La angustia también es consecuencia del conocimiento de nuestra libertad, porque la libertad inherente del ser humano a menudo elogia una clara respuesta acertada o una equivocada.

La libertad es un hecho en el interior del corazón, da poder sobre la vida, confiere los beneficios de ser responsable de su existencia y de responder por su vida. Reclamar la libertad es el secreto máximo para dominar la vida.

1.5.6 Modelo Maxwell C. John

Descripción genérica: “El Liderazgo es un término muy amplio. Consiste en la formación, paciente e inteligente de “alianzas”; es la deliberada labor de experiencias, confiando en que produzcan crecimiento en la organización de una empresa, familia, grupo de amigos; es el meticuloso desplazamiento de la atención. El liderazgo, es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es puro uso del poder, o la “sutil acumulación de matices, un centenar de cosas hechas un poco mejor”, son actividades prioritarias del líder que le ocupan la mayor parte de su tiempo”¹⁹.

¹⁹ Maxwell C. John, “Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo” Editorial Panorama, México 2003, Paginas 223.

Tabla. 16

MODELO. LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO		
1. Límite	2. Influencia	3. Proceso
4. Navegación	5. E. F. Hutton	6. Terreno firme
7. Respeto	8. Intuición	9. Magnetismo
10. Conexión	11. Circulo interno	12. Cesión de autoridad
13. Reproducción	14. Convencimiento	15. Victoria
16. Inercia	17. Prioridades	18. Sacrificio
19. Oportunidad	20. Crecimiento	21. Legado

1.5.6.1 Consideraciones básicas: John Maxwell, nos describe a través de su experiencia y de algunos empresarios las formas en que se han detectado unas de las principales herramientas del liderazgo, donde no es exclusiva de un sector económico, giro o institución sino que puede ser aplicada en diferentes ámbitos, tales como en casa, trabajo, iglesia o en cualquier sitio en el que se puede ejercer.

John C. Maxwell propone las siguientes herramientas para lograr el anhelado y bastante buscado liderazgo con las que se pretende adquieren habilidades directivas:

1. La ley del límite: La capacidad de Liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona. “El éxito se encuentra al alcance de casi cualquier persona, pero también cree en éxito personal sin capacidad de liderazgo, supone una eficacia limitada. El impacto de una persona es sólo una fracción de lo que podría ser, con un buen liderazgo. Mientras más alto desee ascender, más necesitará el liderazgo. Y mientras mayor sea el impacto que desee alcanzar, mayor deberá

ser la influencia. Todo lo que uno logre estará limitado por su capacidad de conducir a los demás”.²⁰

El liderazgo implica, esencialmente, ser capaz de liderar la propia vida. Para ello no basta con aprender como un contenido de un curso, cuáles son los atributos del líder o aprender una serie de estrategias de motivación. Se requiere, en cambio, emprender una travesía hacia el interior de uno mismo antes de poder orientar a otros en la búsqueda de visiones promisorias.

El primer paso consiste en alcanzar un nivel de autoconciencia sobre los propios talentos y sombras, para orientar la expresión de sí mismo con un alto sentido del propósito. A partir del liderazgo de sí mismo, desde la autoconciencia, el individuo puede desarrollar la capacidad para liderar con el fluir del cambio, estableciendo condiciones para generar sinergia y promover la flexibilidad.

2. La ley de la influencia: La verdadera medición del liderazgo es la influencia: nada más, nada menos. “Las personas tienen demasiadas ideas erróneas sobre el liderazgo. Cuando escuchan que alguien tiene un título impresionante o que se le asignó un puesto de liderazgo, suponen que es un líder. A veces es verdad. Pero los títulos no tienen gran valor cuando se trata de liderazgo. El verdadero liderazgo no puede otorgarse, asignarse o nombrarse. Proviene sólo de la influencia, y ésta no puede obligarse. Debe ganarse. La única ventaja que un título puede suponer es ganar un poco de tiempo: ya sea para aumentar el nivel de influencia sobre los demás o para eliminarlo del todo.”²¹

Actualmente las empresas requieren personal altamente competitivo. Hay empresas donde exigen el título y en otras no, por diversas situaciones. Actualmente, el compadrazgo se hace notar cada día más, aunque sin duda en la

²⁰ Ibidem, 23

³ Ibidem. 31

mayoría de las ocasiones corren con suerte las personas preparadas, pero lo que no saben, es que estas personas son las que salen adelante, a través de la constancia y disciplina que conlleva.

3. La ley del proceso: El Liderazgo se desarrolla todos los días, no en una sola jornada. El liderazgo se desarrolla todos los días, no en uno solo. “El secreto del éxito en la vida es que un hombre esté listo para su momento, cuando éste llega”. Lo que una persona hace de manera disciplinada y consistente lo apresta, independientemente de cual sea la meta”²². La buena noticia es que su habilidad de liderazgo no es estática. Sin importar en dónde comienza, puede mejorar. Eso es verdad aún para personas que han estado en el escenario mundial del liderazgo. El liderazgo no se desarrolla en un día. Requiere una vida.

4. La ley de la navegación: Cualquier persona puede dirigir el barco, pero es necesario un líder para determinar el rumbo. “Mientras más grande sea la organización, es preciso que el líder vea hacia delante con mayor claridad. Eso se debe a que el mismo tamaño del mercado hace más difíciles las correcciones de mitad del rumbo. Y si hay errores, afectan a muchas más personas que cuando uno anda solo o con apenas algunas personas”.⁶ Los navegantes de primer nivel siempre tienen en mente que otras personas dependen de ellos y de su capacidad para determinar un buen rumbo.

5. La ley de E. F. Hutton: Cuando el verdadero líder habla, las personas escuchan. Escuchar hablar de E. F. Hutton, firma de servicios financieros. “Hace varios años, el lema de la empresa era “ Cuando E. F. Hutton habla, las personas escuchan”. Tal vez usted recuerde los antiguos comerciales de televisión. Por lo general, el entorno era un restaurante u otro lugar público, lleno de personas. Dos personas hablan sobre cuestiones financieras, y la primera repetía algo que un corredor había dicho respecto a cierta inversión. La segunda persona decía,”

²² C. MAXWELL, John Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. México 2003, Ed. Panorama p.p 44

⁶ C. MAXWELL, John Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. México 2003, Ed. Panorama p.p 52

bueno, mi corredor es, E. F. Hutton, y E. F. Hutton dice...". En ese momento, todas las personas en ruidosos restaurantes se detenían, volvían la cabeza y escuchaban lo que el hombre decía. Es por ello que llamó a esta ley de liderazgo la Ley de E. F. Hutton. Porque cuando el verdadero líder habla, las personas escuchan."⁷

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

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

8. La ley de la intuición: Los líderes evalúan todo con un sesgo hacia el liderazgo. Debido a la intuición, los líderes evalúan todo con un sesgo hacia el liderazgo. Algunas personas nacen con una gran intuición de liderazgo. Otras deben de trabajar duro para desarrollarla y cultivarla. Pero independientemente de la forma en que evolucione, el resultado es una combinación de capacidad natural y

⁷ C. MAXWELL, John Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. México 2003, Ed. Panorama p.p 60

habilidades aprendidas. Esta intuición informada hace que salten a la luz las cuestiones de liderazgo. La mejor manera de describir este sesgo es la capacidad de controlar, comprender y trabajar con los factores intangibles para alcanzar las metas del liderazgo. La intuición ayuda a los líderes a convertirse en lectores de los numerosos aspectos intangibles del liderazgo.

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

1. Aquellos que la ven en forma natural
2. Aquellos a quienes se nutre que la vean
3. Aquellos que nunca la perciben”.⁸

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

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

11. La ley del círculo interno: Las personas más próximas a un líder determinan el potencial de éste. Bajo las mejores circunstancias, un líder debería tratar de elevar a las personas para un círculo interno dentro de la organización. Por supuesto,

⁸ C. MAXWELL, John Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. México 2003, Ed. Panorama p.p 96

eso no siempre es posible, pero tampoco podemos derrotar a la satisfacción y las recompensas de ascender a hombres y mujeres de un “equipo sucursal”.

12. La ley de la cesión de autoridad: Sólo los líderes seguros de si mismos dan poder a los demás. Los analistas de liderazgo afirman que “el modelo de liderazgo que se basa en la cesión de autoridad se separa del “poder del puesto” en el que a todas las personas se les dan funciones de liderazgo, de modo de que puedan contribuir a su plena capacidad”. Sólo las personas facultadas pueden alcanzar su potencial. Cuándo un líder no puede o no desea facultar a los demás, crea barreras dentro de la organización que los empleados no pueden superar. Sí las barreras permanecen suficiente tiempo, entonces las personas se dan por vencidas o se mueven a otra organización en la que pueden aumentar al máximo su potencial.

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

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

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

16. La ley del gran momento de inercia: El momento de inercia es el mejor amigo de un líder. Todos los líderes enfrentan el reto de crear el cambio en una organización. La clave es el momento; los líderes fuertes comprenden que, para cambiar la dirección es preciso crear primero progreso y eso requiere GANAS DE TRIUNFAR.

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

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

19. La ley de la oportunidad: Cuando conducir es tan importante, como qué hacer y adonde ir. Cuando los líderes hacen las cosas correctas en el momento oportuno, el éxito es casi inevitable.

20. La ley del crecimiento explosivo: Para sumar el crecimiento, hay que conducir a los seguidores; para multiplicarlo, hay que conducir a los líderes. La única forma de experimentar un nivel de explosivo de crecimiento es mediante las matemáticas: las del líder.

21. La ley del legado: El valor perdurable de un líder se mide por su sucesión. Así como los deportes un entrenador necesitan un equipo de buenos jugadores para ganar, una organización necesita un equipo de buenos líderes para tener éxito.

Las 21 leyes que propone John C. Maxwell, son ampliamente interesantes donde influyen en la organización de una manera tal que no solo se pueden ser implementadas en una organización si no en un grupo de personas sin importar el lugar donde estén, es decir, iglesia, hogar, centro de diversiones, organizaciones.

“El liderazgo es un término muy amplio. Consiste en la formación, paciente y por lo general, aburrida de “alianzas”; es la deliberada siembra de las ideas de camarilla, confiando en que produzcan en fermento apropiado de las entrañas de la organización donde se desean implantar”.¹¹

Pero claro que también existen ventajas y desventajas de las 21 leyes irrefutables del liderazgo que propone el autor. Tales como sí en caso de que no se llegue a cumplir una de esta 21 leyes no se alcanzaría el liderazgo eficaz en la organización, pero cabe aclarar que no es necesario cumplir con todas estas leyes, por hay que recordar que nadie es perfecto, pero si que se lucha por cumplir con la mayor parte de las leyes.

1.5.7 Modelo. Reig, Pintado Enrique

Descripción genérica: Para comenzar a hablar de liderazgo es importante diferenciar a un líder de un jefe, en el caso del jefe, su poder proviene de la confianza que los altos directivos han depositado en él para manejar al personal a su cargo. En cambio los líderes influyen en otras personas sin importar si tiene o no representatividad estructural. Por tanto un líder es una persona que, independientemente de su cargo o

¹¹ PetersS, J. Thomas El liderazgo transformador, Hoy, México Noviembre 2002 p.p. 04

nivel, tiene la capacidad de influir en otros. Para que exista liderazgo debe existir un seguidor que acepte ser guiado y por tanto, que consiente en moverse hacia donde el guía ha elegido”²³.

Tabla. 17

MODELO DEL LÍDER EFICAZ	
Atributo	Acción
Anatomía del líder	Modelo psicoanalítico Modelo humanista Modelo conductual Modelo integrador
Liderazgo emocional	
Inteligencia emocional y liderazgo	
Recursos del líder	
Rasgos diferenciadores.	Características inapropiadas
Liderazgo eficaz:	La conciencia emocional del líder: Conciencia del miedo: Conciencia emocional:

1.5.7.1 Anatomía del líder. Es necesario conocer los datos superficiales, como quien es, como se llama, donde vive, como ocupa el tiempo en su vida sentimental y afectiva. Para entender mejor la anatomía del líder es buscar más a fondo, es decir, en lugar de interesarse en saber por ejemplo, quién es y como es, lo que se debe analizar es qué es y de que está hecho. En pocas palabras, lo que se necesita es estudiar su anatomía. Esa es la primera reflexión anatómica del liderazgo: saber de que estamos hechos. Ahora pasemos a explicar los modelos teóricos que han sido elaborados a través de los años y que pretenden explicarlo.

²³ Reig, Pintado Enrique. “Liderazgo emocionalmente inteligente” Editorial McGraw-Hill, México 2003, Páginas 143.

a) Modelo psicoanalítico: Lo primero que debe aclararse es que Freud reconoce en el ser humano un aspecto asintomático y otro anímico¹, y explica que es posible curar el cuerpo tanto desde lo corporal como desde lo anímico. En su explicación menciona que las palabras son instrumentos esenciales para el tratamiento anímico. Si aplicamos estas observaciones al liderazgo, podemos ver que un líder efectivamente tendrá tendencias a hacerse de cargas de energía (Freud,) positivas o negativas y que, dependiendo de esas cargas y de su propensión a descargarlas, dependerá su buen juicio tanto para observar todos los caminos que se presentan ante él, como para evitar aquellos que no son adecuados.

b) Modelo humanista: Abraham Maslow presenta un modelo piramidal ascendente de necesidades que todo ser humano requiere para motivarse, entre ellas se encuentran:

necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización².

Los modelos humanistas

Se despierten aquellos cuya conciencia no ésta totalmente despierta e inspira a sus seguidores a reflexionar antes de actuar Pretende que el hombre cordero despierte y se responsabilice de sus actos para que no promueva líderes dictadores.

c) Modelo conductual: Se refiere a que es posible influir en las elecciones de los animales y de los humanos si les antepone un premio, también hace alusión a que es posible disuadir a los animales y a los humanos de elegir ciertas opciones si éstas van seguidas de castigos.

²⁴ Sigmund Freud, "Psicoterapia, tratamiento del espíritu", en Obras completas, 1981, p.1014

² REIG Pintado Enrique "Liderazgo emocionalmente inteligente" 1a. Edición en español, México 2004 Editorial Mc Graw Hill. P.16

d) Modelo integrador: Se sustenta en las recomendaciones del filosofo Lao Tsé. Y se basa en los siguientes principios:

Tabla. 18

ELIGE UN BUEN TERRENO PARA TU MORADA	ELIGE LO PROFUNDO DE TU CORAZÓN
Elige la benevolencia	Elige en las palabras la verdad
Elige en la política el buen orden	Elige en los negocios la eficacia
Elige para actuar la oportunidad	Elige no rivalizar

1.5.7.2 Liderazgo emocional: El líder autentico, profundo, real, cree en la autodeterminación porque la ejerce. Ha sido dependiente pero ahora es interdependiente, sabe dar órdenes porque supo obedecerlas, sabe ayudar a planear porque fue ayudado a hacerlo. En otras palabras, el líder ha llegado a serlo porque pudo saltar del estado de subordinación al de jefe.

Bases de la emoción: Cuando Goleman abordó el asunto de las emociones, generó un nuevo paradigma de eficacia personal, que además del coeficiente intelectual, agregaba al mismo aspectos emocionales de igual o mayor importancia. Se ha pensado y se piensa que es mejor ser inteligente que emocionalmente estable, que la inteligencia permite resolver problemas y que, incluso, genera estatus. Goleman retoma esta aparente división diciendo que hay una compleja red que une una parte del cerebro emocional con el racional. En otras palabras, actualizando los hallazgos de las neurociencias, muestra que hay una partición racional inteligente en los estados emocionales. La inteligencia emocional es un método cuidadosamente expuesto por su autor en cuanto a sus bases neurofisiológicas y sumamente práctico como técnica psicoterapéutica o como técnica de intervención para el desarrollo de personas de las organizaciones.

1.5.7.3 Inteligencia emocional y liderazgo: El líder debe intentar conocerse, encontrar su sentido de la vida, debe estar despierto, debe saber controlar sus estados emocionales, aquellos que como dice Alber Ellis, provienen de pensamientos deformados, exagerados o prejuicioso. Debe entonces, sembrar continuamente las buenas emociones, pues son precisamente éstas las que orientarán al sujeto a aprender y a disfrutar de lo que es y de lo que no es capaz.

Obviamente el líder tiene que ser empático, de esta forma experimentará en carne propia lo que el otro siente y esto hará que tome buenas decisiones. Hay que resaltar que un buen líder debe ayudar a sus seguidores a recuperar ciertas cualidades de los niños. Recordemos que Goleman mencionó que el que aprende a aprender requiere confianza, curiosidad, intensión, autocontrol, relacionarse con los demás, capacidad de comunicación y cooperación. El guía debe buscar que sus seguidores puedan adquirir todos esos conocimientos mediante una motivación adecuada.

1.5.7.4 Recursos del líder: Los líderes tienen ciertas características; pero carece de otras. Debe mencionarse que para ser un buen líder debe contar por lo menos con las siguientes características: dar lo que se tiene, rasgos diferenciadores y disposición para evaluación interior.

Dar lo que se tiene: En el caso del liderazgo, esa frase es esencial, porque la influencia así como la persuasión y la dirección que un guía ejerce sobre alguien presupone que el que la ejerce lo hace sobre si mismo; de lo contrario, violentaría la frase mencionada anteriormente, pues trataría de dar algo que no tiene: influencia, información persuasiva y dirección.

¿Que hace que los seguidores permitan ser influenciados, reciban y digieran la información persuasiva y toleren ser dirigidos? Hay muchas razones; sin embargo la más importante es aquella por la cual el seguidor accede a dejarse guiar porque supone que aquel que lo guiará lo ama, o cuando menos lo aprecia. Así vemos

que todo lo que un líder a internalizado, (tomado) y todo lo que un líder confía en poder hacer (autoeficacia) es, simple y sencillamente, aquello que puede ofrecer.

1.5.7.5 Rasgos difenciadores. Para evaluar las reales capacidades del liderazgo se pueden usar algunos perfiles diseñados para eso. Por ejemplo, Shelly, et al.³ sobre los rasgos que diferencian a los líderes de los no líderes, señalan los siguientes atributos

Tabla. 19. Rasgos de líder

IMPULSO	DESEO DE DIRIGIR
Integridad	Autoconfianza
Inteligencia	Conocimiento
Disposición	Honestidad

El líder debe tener la capacidad de autoaprendizaje, la cual se obtiene escuchando, analizando, y en su caso aceptando retroalimentación o bien evaluando el quehacer de otras personas.

En el primer caso, el aprendizaje le sirve para evaluarse a si mismo por medio de lo que los demás ven en él; en el segundo le sirve para evaluar lo que el mismo es capaz de hacer por otros.

La evaluación de la gestión en función de la situación es un punto clave para el liderazgo, pues determina tanto las cualidades que se requieren para solucionar un reto o un problema como la honestidad para enfrentar dicho reto o en su caso, delegarlo.

Cuando la situación es propicia para que el líder actue pero éste no lo hace, tanto el líder como los seguidores pierden una oportunidad de desarrollo. Al contrario, cuando la situación no es favorable pero el líder decide intervenir en ella, entonces

³ Shelly, et al “Liderazgo emocionalmente inteligente” 1a. Edición en español, México 2004 Editorial Mc Graw Hill. P.58

podría generar sufrimiento y presión, pues a pesar de sus esfuerzos las cosas podrían no salirle bien. Lo sensato para él es decir sí, ante una situación propicia y decir no cuando la situación así lo determine.

a) Características inapropiadas: Cada situación requiere un estilo particular de liderazgo. Ahora bien, independientemente de las ideas situacionales, hay comportamientos que son éticamente inapropiados para lograr el éxito buscado. En otras palabras, ciertos fracasos son más atribuibles al comportamiento que a la situación.

McCall y Lombardo en (Hersey et al., 199) han descrito esos comportamientos y los han denominado defectos fatales de los líderes.

Tabla.20 Comportamientos inapropiados

ACTUAR CON RAPIDEZ	INTIMIDADORES
Autoritarios	Insensibles
Fríos	Distante
Arrogante	Desconfianza,
Ambición	Inequitativos

Los líderes que poseen estos defectos tienen claros problemas de desempeño, son incapaces de trabajar en equipo y delegar responsabilidades, también son incapaces de formar personal eficaz, no piensan estratégicamente, son poco adaptables y demasiado dependientes.

La rapidez excesiva es un reflejo de quitarse responsabilidades, de exhibirse poco y por tanto, de ser menos propenso a ser juzgados.

Tabla.21 Otras características inapropiadas

FRÍOS ARROGANTES	DISTANTES Y	DEMASIADO AMBICIOSOS
Incapaces de formar equipo		Incapaces de formar personal
No piensan estratégicamente		Demasiado dependientes

1.5.7.6 Liderazgo eficaz: Perfil del líder eficaz: En el capítulo anterior se mencionaron los estudios de Shelly et, al., analizados en Robbins, S. DeCenzo, D. (1996), respecto a los rasgos que diferencian a los líderes de quienes no lo son.

En este capítulo el autor los analiza a fondo, pero por la falta de espacio en este reporte solo volveré a mencionar de cuales se trata.

Tabla. 22

MANEJO DE IMPULSO	DESEO DE DIRIGIR
Integridad	Autoconfianza
Conocimiento	Destrezas

a) La conciencia emocional del líder: Internamente, como ya se mencionó cada uno de nosotros decide ser su propio jefe y por tanto, cuando no lo hacemos, renunciamos a serlo. También la gente decide no dirigir y se asume que no quiere, no sabe o no puede dirigir algo o alguien.

b) Conciencia del miedo: Detrás de las razones por las que la gente no quiere dirigir ni dirigirse hay mucho miedo, y éste provoca, entre otras cosas, falta de confianza en lo que un puede llegar a hacer, así como mal empleo del tiempo y de los recursos disponibles.

b.1 Falta de confianza en si mismo: miedo de no tener la capacidad para hacer las cosas.

b.2 Escenario: El seguidor teme no ser capaz de utilizar todo lo que su líder le puede ofrecer.

b.3 Construir aprovechando la fuerza (las virtudes y los talentos) de su líder. “si la fuerza del jefe reside en su habilidad para la política debemos presentarle (los seguidores) primero los aspectos políticos de las diversas situaciones que rápidamente capte el asunto.

b.4 Mala utilización del tiempo: Miedo a utilizarlo: El líder eficaz no malgasta su tiempo y sus fuerzas quejándose de que no se puede hacer esto o aquello. Como líder eficaz no se queja, puede concluirse que el líder ineficaz si lo hace.

b.5 Mala utilización de los recursos: Miedo a utilizarlos: otro temor a que se enfrenta el líder es a utilizar mal los recursos que están a su disposición. Le angustia que puedan pensar que ha hecho uso ilícito de ellos, por lo que se vuelve extremadamente cuidadoso. Debido a eso, está enfocado en no errar. Gasta poco y vigila mucho. Con una actitud así, es común que la mediocridad cunda al poco tiempo.

c) Conciencia emocional: Primero vemos y luego reaccionamos ante aquellos que vemos. En otras palabras, ojos que no ven corazón que no siente. Es decir, el cerebro emocional reacciona si ha sido estimulado, si ha sido tocado por alguien que le ha mostrado una realidad que le hace reaccionar.

.5.8 Modelo Taboada, Novelo Ángel.

Descripción genérica: El liderazgo se manifiesta con acciones y con resultados. Estrategias características del líder plus: Visionario, confiable, comprometido, objetivo y proactivo.

El líder plus es la combinación exacta de las habilidades del liderazgo y administración. En esta combinación descansa su efectividad.

“En la dimensión de la cultura organizacional, el directivo orientado al liderazgo hará énfasis en lograr y ejercer influencia sobre los demás, que son vistos como personas individuales y son tratados como tales.

Ente los cambios el directivo orientado al liderazgo sabe que las crisis esconden las claves sobre los procesos de mejora continua, por ello es incluso capaz de crearlas para avanzar apoyándose en su propia creatividad”²⁵.

Tabla. 23

MODELO LÍDER PLUS	
Atributos	Acciones
Visión	Imaginación Interacción Información Intuición
Confianza	Credibilidad Integridad Predecibilidad Responsabilidad
Compromiso	Disponibilidad Fidelidad Servicio Entrega
Objetividad	Imparcialidad Racionalidad Realidad Factibilidad
Proactividad	Anticipación Iniciativa Energía Toma de riesgos

²⁵ Modelo “Líder Plus” Taboada, Novelo Ángel. Editorial Ediciones Castillo, México 2000, Páginas 126.

1.5.8.1 La visión del líder plus. Es capaz no solo de ver si no de comunicar lo que ve. De esta suerte trasmite seguridad y firmeza en el rumbo.

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

Tabla. 24

IMAGINACIÓN	INTERACCIÓN
Información	Intuición

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

La habilidad del líder plus para proyectar escenarios con gran cantidad de variables en juego, un enfoque integral y una visión de conjunto.

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

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

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

El líder plus acude cotidianamente a un conjunto de fuentes de información sobre su propia área de especialidad para garantizar que se encuentra al día en todo lo que de manera directa le puede afectar.

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

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

También opera de manera regulada llevándolo a encontrar tendencias claras en donde para otros sólo se percibe confusión.

Para el líder plus está claro que la intuición es un instrumento delicado que requiere de continuo mantenimiento y ante el cual hay que ser desconfiado, por ello lo usa poco y de manera sabia.

1.5.8.2 La confianza del líder plus: Éste es un elemento vital que caracteriza a los líderes. El hacer sentir a otros seguros cuando están con él, el reconfortarlos con su presencia, el demostrar certidumbre y credibilidad con los hechos y con las palabras, son características distintivas de los líderes

Tabla. 26

RESPONSABILIDAD	PREDECIBILIDAD
Credibilidad	Integridad

a) Responsabilidad. La responsabilidad, dimensión en donde el líder plus la adopta para poder lograr un resultado benefactor para todos, ya que siempre cumple con todas situaciones ya sean planeadas o imprevistas.

El líder plus no les falla a quienes están con él; de esta manera la lealtad de otros siempre se la profesan.

b) Predecibilidad. Es la constancia sostenida a lo largo del tiempo en comportamientos seguros y confiables, hacen el líder plus una persona predecible. Esta Predecibilidad tiene dos componentes clave: la constancia y la consistencia.

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

c) Credibilidad. El líder plus construye cotidianamente su credibilidad, que es la plataforma desde la que lanza todas y cada una de sus iniciativas.

d) Integridad. Balance entre sus virtudes y valores, y las metas y propósitos de sus actividades cotidianas. Otra forma de ver la integridad en el líder plus es en la sumatoria congruente de todo lo que hace en su vida.

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

1.5.7.3 El compromiso del Líder Plus. Entrega total, sería la frase que describiría el compromiso que caracteriza al Líder Plus quien se compromete libre y plenamente en el desarrollo de sus actividades y de forma tesonera en el cumplimiento de sus objetivos.

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

Tabla. 27

DISPONIBILIDAD	FIDELIDAD
Servicio	Entrega

a) Disponibilidad. La búsqueda de las metas de la organización del líder plus, una tarea continua que requiere de mucho cuidado, así como de paciencia y de visión.

El líder plus no ignora que los procesos tienen necesariamente errores, fallas y desviaciones, pero que la mejor forma de lograr los objetivos es no perdiendo el sentido de orientación para hacer la búsqueda continua.

b) Fidelidad. Cemento que une todos los elementos en torno a una organización.

El líder plus es fiel a sí mismo, esto lo hace más confiable a la organización y además es ejemplar en este valor entre sus seguidores.

El líder plus sirve, apoya e impulsa: En torno de él existe un anillo de fidelidad que difícilmente puede ser roto y que implica una enorme fuente de riqueza para la organización total, ya que de ella se derivan acciones de conjunto que mueven a la organización entera hacia sus grandes metas.

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

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

d) Entrega. Detrás de todo el líder plus encuentra una enorme capacidad de entrega humana y una enorme generosidad.

Las acciones del líder plus revelan pasión, entrega y voluntad inquebrantable.

1.5.8.4 Objetividad del Líder Plus. Los hechos son para el LIDER PLUS La materia prima de la cual está hecha la realidad, por ello sus análisis, juicios, están cimentados en hechos y a ellos se remite para evaluar la eficacia de sus propias decisiones.

Tabla.28

IMPARCIALIDAD	RACIONALIDAD
Realidad	Factibilidad

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

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

La razón es la herramienta fundamental del líder plus, es por medio de ella como se captura a la realidad cotidiana, se le da una forma analítica, una estructura coherente y se toman decisiones, de tal suerte que a partir de estructuras

racionales se elaboran los procesos de toma de decisiones. Por razón, el líder plus entiende la facultad humana de percibir, ordenar, evaluar y juzgar la realidad a partir de los hechos.

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

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

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

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

1.5.8.5 Proactividad del Líder Plus. Hacer que las cosas sucedan es magia que sigue al líder plus cuando los demás se contentan con seguir la corriente, el líder plus entona movimientos, inicia acciones, toma riesgos, genera situaciones, las moldea, las diseña y les saca provecho.

Tabla. 29

ANTICIPACIÓN	INICIATIVA
Energía	Toma de riesgos

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

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

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

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

d) Toma de riesgos. Rebosando optimismo, el líder plus siempre está confiando en encontrarse por lo menos en el camino correcto, lo cual es suficiente para que considere altas las posibilidades de triunfo sin reparar en la cantidad o el peso de los obstáculos que pudiera llegar a enfrentar.

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

1.5.8.3 Doce comportamientos del líder plus

Comportamiento 1. Visión. El líder plus tiene una visión clara, es capaz de transmitirla a sus seguidores, con lo que asegura ser comprendido y recibir apoyo para sus proyectos.

Comportamiento 2. Autoestima-autocontrol. El líder plus por medio de interacciones con los demás fomenta un clima de autoestima y autocontrol de manera continúa: con ello genera confianza y un ambiente de seguridad.

Comportamiento 3. Actúa correctamente. Hace lo correcto de manera adecuada, la consecuencia del comportamiento genera un modelo a seguir que es el propio del líder plus.

Comportamiento 4. Confianza y compromiso. Se asignan y modelan altos estándares de desempeño que generan confianza y compromiso. El líder plus se caracteriza por una alta capacidad de trabajo, una elevada capacidad de respuesta.

Comportamiento 5. Servicio. Practica una fuerte estrategia de servicio, la comunica y promueve entre sus seguidores. El líder plus se percibe, antes que nada, como alguien que facilita y empuja positivamente el trabajo de los demás.

Comportamiento 6. Constancia-consistencia. Manifiesta una personalidad predecible basada en su constancia y su consistencia, proporcionando en torno

suyo un ambiente de seguridad y certeza que facilita entre otras cosas, la comunicación y las interacciones cotidianas.

Comportamiento 7: Apertura. Toma en cuenta los sentimientos y actividades de las personas compartiendo los éxitos y los fracasos dentro y fuera del trabajo.

Comportamiento 8. Intercambio. Promueve el intercambio de ideas para asegurar la calidad en la toma de decisiones.

Comportamiento 9. Resultados. Convierte las ideas en resultados, dándole un valor agregado. Además de creativo, el líder plus es un ejecutor, un realizador que materializa las ideas.

Comportamiento 10. Mejora continua. Es una persona de mejora continua permanente, se siente llamado a mejorar, a cambiar, a superarse a si mismo.

Comportamiento 11. Interdependencia. Reconoce la necesidad de la interdependencia, promueve en sus interacciones el sentido de colaboración y el trabajo en equipo.

Comportamiento 12: Enseñanza. Desarrolla seguidores y prepara sucesión. De tal suerte que el líder plus es capaz de transmitir sus propias experiencias, de encarnar en otros sus propias habilidades.

1.5.8.3 El proceso de interacción. El proceso de interacción del líder plus es un proceso natural de comunicación entre dos o más personas que consta de cuatro fases: inicio, información, alternativas y cierre.

Habilidades del proceso de interacción.

a) Inicio. Implica el ejercicio de dos habilidades: exponer propósito y exponer importancia.

a.1 Exponer propósito: es la capacidad de síntesis y claridad para exponer al otro o a los demás que es lo que se quiere, al tiempo que se subraya la importancia del cuando y el cómo se quiere.

a.2 Exponer la importancia: Equivale a realizar la venta de la junta, es mencionar los beneficios de llevar o no a cabo la interacción.

b) Información. Esta articula el entorno a tres habilidades específicas: obtener, proporcionar y resumir.

b.1 Obtener información: es lanzar un gancho a los demás para ligarlos con los temas de la agenda y dejar claro su propio involucramiento.

b.1 Proporcionar información: los demás esperan que el iniciador de la interacción se involucre de una manera equivalente y que proporcione información desde su propio punto de vista.

b.3 Resumir la información: la aportación de los demás y la propia en un cuerpo de datos concensado que constituya una base de común acuerdo para llegar a un análisis causal de la problemática entre todos los involucrados.

1.5.8.5 Alternativas. La fase de alternativas gira entorno a 3 habilidades.

a. solicitar alternativas: es pedir propuestas o ideas que conduzcan a acciones específicas para lograr los objetivos, solucionar algún problema o aprovechar oportunidades.

- b. Complementar alternativas: el líder le añade un valor o utilidad a lo que los demás crearon, interviniendo además como sintetizador del proceso.
- c. Proponer alternativas: es valido para iniciar el movimiento de generación de nuevas propuestas. También se justifica cuando usted cree saber o tener la solución de un problema o asunto y lo demás no logran dar con esas ideas.

Cierre.

Hacia la finalidad de la interacción entran en juego dos habilidades básicas que actúan a manera de candados para reforzar la efectividad de las sesiones posteriores: concretar acuerdos y concretar seguimientos.

- a. concretar acuerdo: es la capacidad para resumir el contenido de una interacción para terminarla o concluirla, estableciendo, que, quienes, cuando, donde y como se llevara a cabo las acciones previstas. 78-85

Esta habilidad se manifiesta por medio de la intervención del líder en donde expresa una o varias afirmaciones que subrayan los puntos más relevantes.

La habilidad de concretar acuerdos permite, además de iniciar el fin de una interacción, revisar y hacer una síntesis afectiva de los asuntos tratados.

- b. concretar seguimiento: se relaciona con pactar y convenir, como, cuando, donde y quien verificara el progreso de las acciones acordadas. Esta habilidad es en extremo útil cuando ha precisado compromisos concretos en el proceso de la interacción o ya en la fase de cierre, pues permite establecer los pasos a seguir.

1.6 Pertinencia teórica de la corriente elegida

En el presente trabajo de investigación los diferentes autores consultados, orientan y guían al conocimiento y aprendizaje de las habilidades directivas. Capacidades esenciales que el directivo debe desarrollar conforme a los tiempos de globalización que se viven, las nuevas formas de organización, producción, trabajo, hacer negocios, las nuevas tecnologías y el humanismo.

Esta investigación viene a cubrir la ausencia de bibliografía persistente en la enseñanza integral de habilidades directivas fundamentales. Con ella se beneficiarán tanto el alumno que se está formando en las aulas, como el directivo que ya se encuentra en el campo de los negocios, pues en su lectura encontrarán la forma de desarrollar o reafirmar las habilidades que demanda nuestro entorno en el líder o administrador.

La tesis está estructurada sobre sólidos conceptos teóricos, los cuales ayudan a fortalecer áreas de aprendizaje como son: el ámbito cognoscitivo, la práctica, la aplicación y el fortalecimiento de sus capacidades.

Estamos seguros de que quien se acerque a esta investigación se verá complacido, pues se trata de un producto realmente novedoso, fruto de un arduo trabajo de investigación y desarrollo, que garantiza su contenido como elemento fundamental del desarrollo de los alumnos de nuestra Facultad.

Hemos descrito las nuevas circunstancias que deben enfrentar los líderes, en un mundo que cambia a un ritmo frenético y a la vez sin una orientación bien definida ni un sentido humano claro; también las diferencias entre los líderes, debido a las demandas de las organizaciones, no sólo para sobrevivir sino para triunfar en el complejo entorno internacional. En este apartado citamos las habilidades y capacidades que requiere el nuevo líder de acuerdo al Modelo de liderazgo sustentado en el líder Plus, obra de Taboada, Novelo Ángel. .

Descripción del Modelo

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

Las características del LÍDER PLUS son:

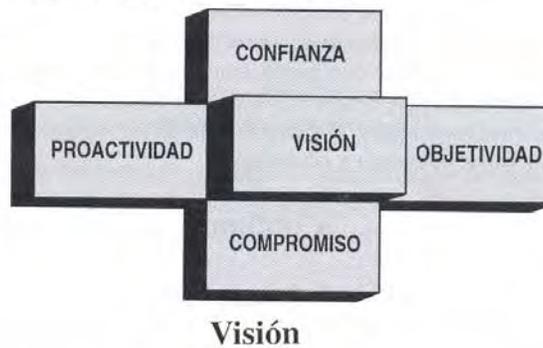


Figura.3

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

Visión

El futuro para el LÍDER PLUS está más allá del horizonte visible para las otras personas. Esto lo convierten el guía por excelencia de la organización y que por lo tanto, está capacitado para saber cuánto ya se llegó

Las características de la visión son:

IMAGINACIÓN	INFORMACIÓN
Interacción	Intuición

Confianza

Éste es un elemento vital que caracteriza a los líderes. El hacer sentir a otros seguros cuando están con él, el reconfortarlos con su presencia, el demostrar certidumbre y credibilidad con los hechos y con las palabras, son características distintivas de los líderes

RESPONSABILIDAD	PREDECIBILIDAD
Credibilidad	Integridad

Compromiso

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

Las virtudes del compromiso con:

DISPONIBILIDAD	FIDELIDAD
Servicio	Entrega

Objetividad

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

Los factores de la objetividad son:

IMPARCIALIDAD	RACIONALIDAD
Realidad	Factibilidad

Proactividad

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

ANTICIPACIÓN	INICIATIVA
Energía	Toma de riesgos

En relación con las nuevas habilidades que deberán tener los líderes del futuro inmediato, tal vez no podamos hacer un listado exhaustivo, o uno que se pueda aplicar a todos los dirigentes, pero las capacidades que a continuación señalaremos son consideradas estratégicas y prioritarias. Decidimos no incluir ningún apartado acerca de formación académica, pues la experiencia ha demostrado que el liderazgo se produce con independencia de la especialidad profesional de la persona.

CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL



"Cuando odiamos a una persona, odiamos en su imagen algo que se encuentra en nosotros mismos"

Max Demian

Capítulo II.

(Marco contextual)

2.1 Unidades Multidisciplinarias

Antecedentes

En 1973 se crea un modelo nuevo de escuela, que tiene como característica carreras y administración independientes de las escuelas y facultades tradicionales, surgiendo así las Unidades Multidisciplinarias o Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales.

Este modelo de Unidades Multidisciplinarias, surgen como respuesta a la expansión en la educación, y su proyección fue basada en los siguientes enunciados: ¹

1. Regular el crecimiento estudiantil de la UNAM.
2. La redistribución de estudios profesionales de la UNAM en el área metropolitana.
3. La búsqueda de una modernidad académica, una mayor eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje, el establecimiento de departamentos dedicados a la formación docente en las universidades y el fomento a los estudios de posgrado.

¹ Foro las Multidisciplinarias, 11 y 12 de octubre de 1995, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Cuautitlán.

4. Dar respuesta al incremento de la matrícula, con la creación de las Unidades Multidisciplinarias, permitiendo la vinculación de problemas de la universidad y la realidad social a través de planteamientos y reformas académico-administrativas.

5. Los terrenos donde se construyeron las Unidades Multidisciplinarias fueron ubicados tomando en cuenta:

- a) Que el crecimiento de la zona metropolitana de la Ciudad de México, planeaba una fuerte expansión hacia el norte, noreste y sureste.
- b) La población de la zona metropolitana de la Ciudad de México llegaría en 1980 a cerca de 14 millones de habitantes.
- c) La adecuada integración vial de dichas zonas con el resto de la zona urbana.
- d) Los estudios de origen – destino de los estudiantes de la UNAM mostraban que el 32% de su población total vivía en las zonas norte, noroeste y noreste del área metropolitana.

En el siguiente cuadro² se muestran las características de las unidades multidisciplinarias.

2.2 Características del sistema.

Tabla. 30

Multidisciplinariedad.	Reformas académico-administrativas
Necesidades reflejadas en los programas	Vinculan la investigación y la docencia.
Interdisciplinariedad:	Enfocar los problemas de manera integral.
Flexible.	Organización departamental
Respuesta al crecimiento demográfico.	Heterogeneidad del Consejo Técnico

² OB. CIT pag. 69 y 70

Participación en eventos académicos.	Opciones profesionales
Descentralización	Desconcentración.

2.3 Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán esta ubicada a 65 kilómetros de la Ciudad Universitaria, y representa la cristalización de un proyecto de desconcentración académica.

Esta Dependencia esta conformada por tres campos universitarios entre los cuales existe una distancia entre ellos de 10 kilómetros. Siendo estos Campo Uno, Campo Cuatro y el Centro de Asimilación Tecnológica.

Su organización educativa de tipo departamental surge en la universidad de Harvard en 1767, adquiriendo en 1972 fortaleza en algunas Universidades mexicanas.

El 22 de julio de 1980, en la Ciudad Universitaria en sesión ordinaria del H. Consejo Universitario, aprobó por unanimidad otorgarle el rango de Facultad transformando su denominación de Escuela Nacional de Estudios Superiores a Facultad de Estudios Superiores.

2.4 Filosofía FESC

Formar alumnos con una currícula flexible, más creativos y participativos, dentro de un ambiente multidisciplinario e interdisciplinario, al tener en un mismo campus varias profesiones, buscando la comunicación entre estudiantes y profesores de diferentes carreras.

Misión. Establecer las condiciones idóneas humanas, organizacionales y materiales para que los docentes adscritos a ella, puedan aplicar sus capacidades

académicas y de investigación para el cumplimiento de la misión de nuestra universidad³

Visión. Considerando que "Nuestra Universidad debe de instruir, educar y formar individuos que sirvan al país, pretendemos preparar alumnos competentes e informados, dotados de sentido social y conciencia nacional, que actúen con convicción y sin egoísmo, que pretendan un futuro mejor en lo individual y en lo colectivo. Por ello, buscamos que nuestros profesores se desarrollen en un ambiente de constante transformación y actualización en sus diferentes esferas de conocimiento.⁴

Objetivos.

Tabla. 31

▪ Reforzar la academia en la División.	▪ Actualizar la actividad docente.
▪ Impulsar la investigación.	▪ Participar en la difusión de la cultura.
▪ Participar en la problemática nacional.	▪ Ampliar la participación
▪ Participar en la planeación y la evaluación	▪ Generar ingresos extraordinarios. ⁵

2.5 Actualización de Planes de Estudio

³ Plan de Desarrollo de la División de Ciencias Administrativas y Sociales. México. UNAM Reunión de Consejo Técnico. 16 de mayo de 2001

⁴ OB. CIT

⁵ IBIDEM

El 26 de septiembre de 2003, el H. Consejo Universitario aprobó el plan de estudios de la Licenciatura en informática, concluyendo así, un largo proceso que permitirá la consolidación en nuestra Facultad, de esta importante disciplina.

Por otra parte, el 29 de septiembre de 2003, el Consejo Académico del Área de las Ciencias Físico Matemáticas y de las Ingenierías aprobó la actualización del plan de estudios de Ingeniería Química, concluyéndose así este proceso.

Después de una muy acuciosa revisión del plan de estudios de Ingeniería Agrícola, por la Unidad de Apoyo a la Junta de Gobierno y Cuerpos Colegiados, el proyecto fue remitido al Consejo Académico del Área de las Ciencias Biológicas y de la Salud, para su revisión y aprobación final.

El 3 de septiembre de 2003, el H. Consejo Técnico de la Facultad, aprobó en lo general, el proyecto de actualización del plan de estudios de la carrera de Ingeniería en Alimentos.

2.6 Planta académica

La Facultad cuenta con 1,353 miembros del personal académico cuya distribución por categorías y niveles, se muestra en la tabla 1.

Tabla 32. Plantilla del Personal Académico

Profesor			Auxiliar			Asociado			Titular			
	A	B	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
Ayudante	91	89										180
Asignatura	791	105										896
Técnico			1	2	8	7	15	15	10	11	1	70
Carrera						4	32	66	47	26	30	205
Investigador											2	2
Total general												1353

Vale la pena señalar que el rubro de Profesores de Carrera, próximamente se verá sustancialmente elevado, gracias a la apertura de nuevas plazas autorizadas por la Rectoría, como respuesta a los análisis y peticiones realizadas por la Dirección de la Facultad y el H. Consejo Técnico.

Tabla. 33 Escolaridad del personal académico.

Personal académico	Total
Ayudante de profesor	
Pasante de Licenciatura	118
Licenciatura	55
Especialidad	1
Maestría	8
Total	182
Profesor de asignatura	
Pasante de Licenciatura	20
Licenciatura	636
Especialidad	24
Maestría	155
Doctorado	57
Total	892
Técnico académico	
Técnico	2
Pasante de Licenciatura	5
Licenciatura	47
Especialidad	3
Maestría	12
Doctorado	1
Total	70

Profesor de carrera	
Licenciatura	101
Especialidad	5
Maestría	46
Doctorado	55
Total	207
Investigador de carrera	
Doctorado	2
Total	2
Total general	1353

2.6.1 Programas de Estímulos de la UNAM.

El número de académicos que participan en los programas PEPASIG, FOMDOC y PRIDE, se presenta en la tabla.

Tabla.34. Programas de Estímulos al Personal Académico

PEPASIG	
Nivel	Número de académicos
A	475
B	101
C	10
Total	586
FOMDOC	
Nivel	Número de académicos
1	69
2	75
Total	144
PRIDE	
Nivel	Número de académicos
A	35
B	107
C	91
D	7
Total	240

2.6.2 Formación y Superación Académica

El H. Consejo Técnico autorizó 75 comisiones para realizar estudios de posgrado o estancias de investigación; de ellas, 21 se realizan en el extranjero, 23 cuentan

con becas del CONACYT y 15 con becas de la DGAPA, dentro de su Programa de Apoyos para la Superación del Personal Académico (PASPA).

Por otra parte, dentro del Programa de Actualización Docente para Profesores de Licenciatura, se impartieron 27 cursos, en los que participaron 584 profesores. Adicionalmente, la FES-C ofreció tres cursos de superación académica, en los que participaron 36 docentes.

2.7 Infraestructura

Edificio A-10 Planta Alta

▪ Área de oficinas	▪ Sala de Cómputo
▪ Área de profesores	▪ Sala de juntas
▪ Salón para cursos	▪

Edificio de cubículos de profesores de tiempo completo

Aula Magna A-7

Salones

- ❖ Edificio A-7
- ❖ Edificio A-6

y de manera compartida, con el resto de la comunidad. Tabla 4.

▪ Bibliotecas	▪ Unidad de Seminarios
▪ Talleres de cómputo	▪ Áreas Deportivas
▪ Talleres Culturales	▪ Librerías
▪ Cafeterías	▪ Servicios Escolares

2.8 Servicios

2.8.1 Biblioteca y Hemeroteca

En la actualidad la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, cuenta con cuatro divisiones y tres coordinaciones generales los que se detallan a continuación:

El acervo bibliográfico está constituido por 42,908 títulos, en 240,211 volúmenes. En el período que se reporta, se adquirieron los siguientes materiales bibliográficos: 4,034 títulos, en 8,805 volúmenes; 486 suscripciones a revistas especializadas; tres suscripciones en disco compacto; 14 suscripciones a revistas digitales; cinco videos (en 13 volúmenes) y diez DVD.

Por lo que respecta al préstamo a domicilio, se registraron 211,666 operaciones de este tipo; adicionalmente se realizaron 9,023 accesos a consultas especializadas.

En relación a nuestra biblioteca en línea, se registraron 78,103 accesos a la misma, y se le agregaron 14 nuevas revistas digitales.

Como en años anteriores, se organizó la Feria del Libro 2003, en la que participaron 40 expositores, registrados como proveedores de la Dirección General de Bibliotecas. Este encuentro permite a profesores y alumnos, conocer las novedades en materia editorial y, en su caso, sugerir la adquisición de nuevos títulos para las bibliotecas de la Facultad.

2.8.2 Cómputo y Telecomunicaciones

Con los recursos aportados por el Consejo Asesor de Cómputo, a través de la partida 514, se adquirieron los equipos que se enlistan en la tabla .

Tabla 35. Nuevo equipo de cómputo adquirido

Equipo	Uso alumnos	Apoyo académico	Apoyo académico administrativo	Total
PC`s Básicas	69	25	16	110
PC`s Avanzadas	10	7	3	20
Power Macintosh	8			8
Impresoras Laser	12	6	9	27
Impresoras Inyección a color	1	3	2	6
Escáner Básico	4	5	5	14
Impresoras Alto Volumen	2			2
Total	106	46	35	187

En lo que respecta a los servicios de red, se rehizo la instalación del cableado interno, en el edificio que aloja a los Departamentos de Ciencias Pecuarias y Ciencias Biológicas en Campo Cuatro, instalándose un total de 36 puertos.

Por otra parte, se encuentran en proceso de instalación 48 servicios de red en el Centro de Asimilación Tecnológica y Vinculación (CATV). Adicionalmente, en el mismo CATV se están instalando, en ocho de sus once edificios, antenas unidireccionales de comunicación inalámbrica y una antena omnidireccional que brindará un ancho de banda total de hasta 20 Mbps, en forma local.

Con las adiciones aquí mencionadas, el número total de puertos de red en la Facultad, será de 1,170.

Para mejorar la infraestructura de telecomunicaciones entre Campo Uno, Campo Cuatro y el CATV se están instalando enlaces inalámbricos con un ancho de banda de 20 Mbps.

Con la intención de descentralizar el tráfico de la Red FES-C que fluye hacia Ciudad Universitaria, se contrataron cinco enlaces Prodigy Infinitum de Telmex, con acceso directo a Internet, con un total de 4 Mbps. Esto permitirá rutear el tráfico que no sea de Red UNAM, hacia proveedores comerciales, mejorando sustancialmente el rendimiento de muchas aplicaciones que funcionan en red.

Una mención especial requiere el donativo de la empresa Ericsson Telecom S.A. de C.V. a la Facultad, por un valor estimado en libros de \$2,873,304.00. Dentro del equipo donado, y que está siendo distribuido en diferentes áreas de la Facultad, destacan tres servidores de alto desempeño, un servidor de almacenamiento masivo, 134 estaciones de trabajo, 22 computadoras personales y ocho computadoras portátiles.

Tabla 36. Alumnos inscritos a los cursos de Iniciación al Cómputo I y II,

Carrera	Iniciación al computo 1		Iniciación al computo 2	
	2003-II	2004-I	2003-II	2004-I
Ingeniero Químico	71	52	11	12
Químico	19	9	7	12
Químico Farmacéutico Biólogo	194	94	50	27
Ingeniero en Alimentos	140	164	30	8
Químico Industrial	41	21	3	2
Licenciado en Contaduría	364	256	123	53
Licenciado en Administración	393	345	102	41
Ingeniero Mecánico Electricista	135	91	13	6
Médico Veterinario Zootecnista	20	25	1	¿?
Ingeniero Agrícola	11	16	4	0
Otras Carreras de	8	3	2	2

la UNAM				
Trabajadores de la UNAM	11	6	13	2
Externos	22	32	9	6
Total	1429	1114	368	174

2.8.3 Centro de Idiomas

Como en años anteriores, se organizó la Feria del Libro 2003, en la que participaron 40 expositores, registrados como proveedores de la Dirección General de Bibliotecas. Este encuentro permite a profesores y alumnos, conocer las novedades en materia editorial y, en su caso, sugerir la adquisición de nuevos títulos para las bibliotecas de la Facultad.

El Centro de Idiomas de la Facultad atendió, en sus diferentes programas, a un total de 3,974 alumnos en el semestre 2003-I y 4,085 en el semestre 2003-II. Los detalles se muestran en la tabla.

Tabla. 37 Centro de Idiomas

Programa	No. de grupos		No. de alumnos	
	2003-I	2003-II	2003-I	2003-II
Formación de Profesores	2	2	20	35
Francés	25	24	352	330
Inglés	141	144	3337	3431
Italiano	13	13	197	188

Náhuatl	12	12	54	60
Ruso	3	3	14	21
Total	196	198	3974	4065

2.8.4 Tutorías en Línea

Como en años anteriores, se organizó la Feria del Libro 2003, en la que participaron 40 expositores, registrados como proveedores de la Dirección General de Bibliotecas. Este encuentro permite a profesores y alumnos, conocer las novedades en materia editorial y, en su caso, sugerir la adquisición de nuevos títulos para las bibliotecas de la Facultad.

Con el propósito de proporcionar un servicio a la comunidad académica para fortalecer las actividades docentes, apoyar las labores de tutoría, facilitar la comunicación entre los estudiantes y los profesores, y brindar a los estudiantes un medio de consulta de material didáctico de las asignaturas, se desarrolló, en colaboración con el Departamento de Servicios Educativos en Red de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico de la UNAM, un proyecto de servicios en línea a través de las asignaturas de los planes de estudio que se imparten a nivel de licenciatura y posgrado, así como de otras actividades de apoyo académico, de investigación y de extensión universitaria.

Este servicio denominado “Tutorías en Línea” se puso en marcha en el mes de julio. Se encuentra a disposición del personal académico que lo considere útil en el desarrollo de sus actividades académicas y decida poner en disposición a través de internet materiales, contenidos y actividades académicas en el sitio <http://hidra.dgsca.unam.mx/fesc>. Actualmente lo utilizan 138 profesores y se han suscrito 143 alumnos con un promedio de 390 visitas por mes.

2.9 Alumnos

2.9.1 Matrícula Estudiantil

En la tabla 38 se presenta la población estudiantil total. Con respecto al primer ingreso, llama la atención la disminución en las carreras de Contaduría y Administración, que siempre han sido consideradas de alta demanda en la Universidad Nacional Autónoma de México, y por tanto en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Por otra parte, es muy notable el incremento de alumnos en la nueva generación de Ingeniería Agrícola.

Tabla. 38 Población estudiantil total

Carrera	Semestre	
	2003-II	2004-I
Licenciado en Diseño y Comunicación	379	477
Ingeniero Químico	324	398
Químico	112	138
Químico Farmacéutico Biólogo	1164	1337
Ingeniero en Alimentos	679	822
Químico Industrial	179	295
Licenciado en Contaduría	1708	2003
Licenciado en Administración	1779	2241
Licenciado en Informática	86	80
Ingeniero Mecánico Electricista	1233	1331
Médico Veterinario Zootecnista	1649	1925
Ingeniero Agrícola	144	182
Total	9436	11229

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO



”No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría, el primero nos sirve para ganarnos la vida; la sabiduría nos ayuda a vivir”

Sorcha Carey

Capítulo III

Diseño metodológico

3.1 Importancia de la investigación

En el presente siglo vivimos una revolución científica y tecnológica; cada día hay nuevos descubrimientos. Las empresas e instituciones de educación superior, públicas y privadas, establecen programas y proyectos para contar con personal que esté preparado para el cambio. Es por ello que todo directivo necesita desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar sus habilidades directivas en comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, administración del tiempo, trabajo en equipo, etcétera. Tales atributos se requieren para llevar a cabo con éxito las funciones directivas.

Las organizaciones, empresas e instituciones son el contexto en el cual los directivos se desenvuelven. Gracias a una buena labor directiva la empresa tiene éxito, logra sus metas, y conforma una misión y una visión en beneficio de la sociedad y de su acción.

El directivo del siglo XXI enfrenta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, los avances tecnológicos y las nuevas ideologías. Por ello tiene que contar con habilidades directivas que le permitan vencer los desafíos que le plantea el entorno en el que se desenvuelve, ya sea en el mundo empresarial, político, económico o social, o en su vida personal.

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada

proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal; trabajar en equipo y ser asertivo.

Éstas son las ocho habilidades que se han estructurado en este estudio de tal manera que el estudiante, profesionista, docente o investigador logre alcanzar los objetivos que se pretenden alcanzar.

3.2 Justificación de la investigación

Al inicio del semestre escolar se solicitó a los alumnos, antes de iniciar cualquier exposición de conceptos, que formulen un listado de habilidades directivas idóneas que deben poseer cuando concluyan sus estudios de licenciatura:

Primero. La rentabilidad es responsabilidad de todos los miembros de la organización, y que las utilidades no sólo competen a los líderes¹, esto se refiere al trabajo en equipo de los miembros no importando su puesto jerárquico dentro de la empresa, empezando desde los de intendencia hasta el dueño.

Segundo La motivación nos ayuda a impulsar a los demás; en este caso, a los subordinados para que desarrollen aptitudes para aplicarlas en su vida personal y laboral. Otra habilidad inherente es la de saber escuchar a los demás.

Tercero. Es importante ser disciplinado con el propósito de modificar los malos hábitos, existe un esfuerzo sistemático; transformando principios y valores; originando un desarrollo organizacional; por ejemplo, un buen líder debe estar al día con la información que le compete, leer diariamente los periódicos.

Cuarto. Poseer don de mando; es decir, saberse hacer respetar pero sin caer en que sus subordinados le tengan miedo. Esto sirve para tener una buena

¹ Ibidem.

comunicación; por ejemplo, si un subordinado tiene dudas o nuevas ideas puede expresarlas con confianza.

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

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

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

Octavo. Otra habilidad es la capacidad de despertar nuevos liderazgos a través de los cursos y seminarios que imparte.

Noveno. Destaca la importancia de la planeación. Ésta consiste en “la función gerencial que anticipa los resultados, analizando previamente la historia y el presente para predecir el futuro, definiendo por anticipado el qué, cómo, cuándo, dónde y porqué”².

La palabra clave en esta definición es “anticipar” o “predecir”; por lo tanto, necesitamos de los pronósticos. ¿Qué son los pronósticos? Son una herramienta que nos sirve para la toma de decisión efectiva con ayuda de aptitudes y habilidades gerenciales para reducir el nivel de incertidumbre o riesgo en el futuro. Siempre se basa en hechos históricos, es decir, pasados. Por ejemplo, se pueden

² Álvarez Altamirano Fernando. **Caminando por la Telaraña. Virtudes y Habilidades del Empresario Exitoso.** Tercera Edición. México, Ed. EDAMEX. 1999, pp..31

pronosticar las ventas esperadas del próximo mes. Todos los pronósticos se basan en el supuesto de que el pasado se repite, por lo que se puede pronosticar una devaluación y, con esto, tomar las medidas necesarias para estar preparados, y de esta manera cumplir con los objetivos o metas del negocio.

3.3 Planteamiento del problema

Existen una variedad de circunstancias que nos motivaron a investigar el tema de liderazgo contemporáneo desde la perspectiva de los alumnos de nivel licenciatura. Para ello, abordamos el estudio bajo dos condiciones:

3.3.1 Endógenas

Primero. La educación: Nuestros docentes creen que para aprender a liderar uno necesita un tipo de educación adecuada. Fíjese que estamos hablando de educación y no de formación. Tal y como apunta Richard Farson, existe una diferencia importante entre ambos.

La formación pretende desarrollar técnicas y habilidades. La educación no lleva a las técnicas sino a la información y al conocimiento, los cuales, en las manos adecuadas, pueden conducir al entendimiento e incluso a la especialización.

La formación hace que los alumnos sean más homogéneos porque todos aprenden las mismas habilidades. Sin embargo, la educación, puesto que implica un estudio de la experiencia personal para encontrar ideas, tiende a hacer a las

personas diferentes entre ellas. Por eso, el primer beneficio de la educación es que el individuo llega a ser único, independiente, un artículo genuino.

Algunos de nuestros docentes quieren que los líderes potenciales tengan una educación que vaya más allá de los temas como el marketing, las finanzas y los sistemas de información, los cuales forman la espina dorsal de los cursos de la mayoría de las escuelas de negocios y van más allá de esta idea y sugieren que los líderes futuros deberían estar expuestos a "todo tipo de artes liberales, desde la ciencia hasta la literatura, desde las matemáticas hasta la historia, y así poder absorber, a través de la literatura, la religión, la psicología, la sociología, el drama, etc., las esperanzas, los miedos, las aspiraciones y dilemas de sus protagonistas, comprender qué es lo que valoraban y por qué luchaban nuestros antecesores; [y] conocer a través de la historia y las biografías los grandes rasgos extraordinarios de la humanidad..."

Segundo. La formación objetiva: Por último, una pequeña formación objetiva puede ayudar a pulir su estilo de liderazgo, pero recuerde que existen límites reales sobre lo que la formación puede hacer por usted. Los Bill Gates, Walt Disney y Ted Turner de este mundo no fueron creados por cursillos, seminarios semanales, por asesorías a consejeros, o experiencias guiadas en el desierto. Esto no quiere decir que estas experiencias no les ayudaran a perfilar sus habilidades comunicativas o interpersonales. Simplemente no se convirtieron en líderes gracias sólo a ellas.

Debemos tener cuidado con los folletos elegantes sobre cursos de formación y anuncios que se publican en sus revistas favoritas que prometen hacer de sus empleados unos Churchill con sólo tres clases, seis cintas de vídeo o una hora de charla. Su buen sentido debería recordarle el antiguo adagio que le advierte que "es demasiado bueno para ser verdad..."

¿Debería, entonces, evitar todo tipo de formación? Por supuesto que no. La formación puede ser muy valiosa si está enfocada hacia unas habilidades específicas. Por ejemplo, podemos querer tomar cursos sobre escritura y oratoria para mejorar la técnica de narración, pero no debemos esperar que ni una ni cien clases hagan de nosotros un líder, si todavía no lo somos. La formación puede pulir y perfilar sus habilidades de liderazgo, pero no construye las bases del liderazgo. Éstas vienen de mucho antes que la formación.

3.3.2. Exógenas

Primero. Es un estudio que parte de la lectura cotidiana que ofrece la prensa escrita, libros especializados, investigaciones o artículos publicados por revistas de amplio prestigio como Harvard Business Review o la Revista Mexicana Líderes. Donde un número significativo de estas publicaciones se sustenta en varias corrientes sobre liderazgo.

Segundo. En los albores del siglo XXI donde la información fluye de una manera continua y sistemática a través de los medios de comunicación es común que se erijan como instrumentos de influencia entre los consumidores. Es necesario señalar que esto no es exclusivo de algún sector productivo sino que es extensivo a toda la sociedad donde los personajes tienen una característica en común son actores estereotipados (políticos, funcionarios públicos, directivos de empresas trasnacionales, líderes religiosos, funcionarios de Organizaciones no Gubernamentales hasta llegar a creador del arte). Además, en su momento fueron reconocidos y distinguidos en altos foros de nivel nacional donde se resaltaron sus logros alcanzados.

Tercero. En los círculos académicos existe una limitación en lo referente al trato que le dispensamos al liderazgo integral, ya que en la gran mayoría de los casos ajustamos este término a condiciones de poder y autoridad que se traducen en logros materiales y citamos a personajes de la vida contemporánea como Henry

Ford, Lee Iacoca, Bill Gates en el caso mexicano son infaltables Carlos Slim, Manuel Sánchez Navarro, Emilio Azcárraga etcétera, pero no mencionamos a otros como Martin Luther King, Mahatma Ghandi o Nelson Mandela que se distinguieron por encabezar emancipaciones sustentados en principios civiles.

Cuarto. Una de las características del mundo globalizado es la influencia que ejercen los medios de comunicación sobre los patrones de consumo de los individuos, condición que les permite diseñar una canasta que abarca anhelos, necesidades, intereses, satisfactores, deseos etcétera. Por otro lado, es necesario señalar que todos los satisfactores son extensivos a todos los ámbitos del ser humano debido a que les permite establecer patrones de consumo en todos los ámbitos donde lo mas importante es el confeccionamiento de estos patrones de consumo, situación que no es ajena al mundo de los negocios a través de la confección de prototipos de líderes.

En muchas ocasiones determinan los patrones de conducta de los consumidores circunstancia que se refuerza con el manejo de prototipos de imágenes. Es común el manejo de imagen de personajes destacados en todos los ámbitos profesionales, situación que se refuerza con la influencia que ejercen los medios de comunicación sobre el comportamiento de los individuos donde se sugieren patrones de consumo que por la influencia de dichos medios, determinan usos, costumbres, modas, deseos e intereses a todos este tipo de preferencias no escapa el prototipo de hombre exitoso.

3, 4 Objetivos

3.4.1 General.

Conocer la opinión de los alumnos de nivel licenciatura sobre las características más significativas del liderazgo (visión, misión, compromiso, objetividad y

productividad) con el propósito de identificar los rasgos más relevantes del líder contemporáneo

3.4.2 Particular.

Aplicar un análisis no paramétrico que nos permita realizar un estudio de tipo correlacional entre una variable dependiente contra un número indeterminado de variables independientes que nos permita establecer el grado de asociación entre ellas.

3.5 Variables

1. Datos generales. Las personas poseen ciertas características que influirán en su comportamiento, las más obvias son las características personales o biográficas como la edad, el género, el estado civil, características de personalidad, valores y actitudes y niveles básicos de habilidad.

2. Habilidades. Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades de las personas y encontrar la mejor manera de usarlas.

3. Comportamiento. Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

4. Proceso de interacción. Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.³

³ Consultado en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diceconomiams.htm#PP>

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

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

6. Confianza. Si una capacidad es distintiva del líder plus es aquella que lo lleva a proyectar confianza hacia los demás. El líder plus es una persona que proyecta buenas intenciones, serenidad y firmeza en el actuar, Lo que hace que los demás se sientan seguros a su lado sin importar las adversidades. Proyecta, en síntesis, honestidad cabal.

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

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

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

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

9. Proactividad. Hacer que las cosas sucedan es una magia que sigue al líder plus. Cuando los demás se contentan con seguir la corriente, el LIDER PLUS

entona movimientos, inicia acciones, corre riesgos, genera situaciones, las moldea, las diseña y les saca provecho.

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

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

3.6 Hipótesis.

Las variables endógenas (educación y formación) y exógenas (medio ambiente) son actividades académicas que propician y fomentan el desarrollo intelectual (visión, misión, compromiso, objetividad y productividad) que correlacionadas nos permitirán diseñar el perfil de liderazgo de nuestros alumnos.

3.7. Tipo de investigación

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

3.8 Población Objetivo

De acuerdo a la información proporcionada por la oficina de los servicios escolares en el semestre 2004-1 se reinscribieron 4,244 alumnos divididos de la siguiente manera: 2003 pertenecientes a la carrera de contaduría y 2241 de la carrera de administración. Una vez identificada a la población objetivo, decidimos utilizar el paquete estadístico STATS que nos permitió determinar la muestra representativa del número de alumnos que debemos encuestar que es de 352.

3.9 Criterios de inclusión y exclusión.

3.9.1 Inclusión. Se evaluará únicamente a los alumnos que actualmente se encuentran inscritos en el semestre 2004-2 y que pertenecen a las carreras de administración y contaduría.

3.9.2 Exclusión. No se considerará a los alumnos que no estén inscritos en el semestre 2004-2, aquellos que pertenecen a otras carreras, a los que hayan solicitado baja temporal y los que sean pasantes.

3.10 Instrumento de medición

Con el propósito de evaluar la percepción de los alumnos que pertenecen a las carreras de administración y contaduría de la FESC, se diseñó el siguiente cuestionario: Le solicito atentamente sea contestado marcando con una X la respuesta seleccionada del presente cuestionario con la mayor seriedad y honestidad de su parte. La información que proporcione tiene el carácter de anónimo y es confidencial

I. Datos generales

Pregunta 1. Edad

1. 16 a 19 años	2. 19 a 21 años	3. 22 a 25 años	4. 26 o más
-----------------	-----------------	-----------------	-------------

Pregunta 2. Género

1. Masculino	2. Femenino
--------------	-------------

Pregunta 3. Estado civil

1. Soltero	2. Casado	3. Otros
------------	-----------	----------

Pregunta 4. ¿Carrera que cursa?

1. Licenciatura en Administración	2. Licenciatura en Contaduría
-----------------------------------	-------------------------------

Pregunta 5. ¿Semestre que cursa?

1. 1-2	2. 3-4	3. 5-6	4. 7-8	5. 9-10
--------	--------	--------	--------	---------

Pregunta 6. ¿Turno?

1. Matutino	2. Vespertino	3. Ambos
-------------	---------------	----------

Pregunta 7. ¿Es alumno regular?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 8. ¿Trabaja actualmente?

1. Sí	2. No
-------	-------

II. Habilidades.

Pregunta 9. ¿Cómo cataloga sus habilidades directivas?

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

Pregunta 10. ¿Sus actividades se rigen por lo planeado?

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

Pregunta 11. ¿Es optimista ante las adversidades?

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

Pregunta 12. ¿Procura rodearse de compañeros con creatividad?

1. Sí	2. No
-------	-------

III. Comportamiento de líder.

Pregunta 13. ¿Cómo cataloga su autoestima?

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

Pregunta 14. ¿Cómo cataloga su comportamiento en general?

1. Buenas	2. Regulares	3. Malas
-----------	--------------	----------

Pregunta 15. ¿Se considera práctico?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 16. ¿Es constante en su vida cotidiana?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 17. ¿Cómo considera su apertura?

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

Pregunta 18. ¿Intercambia ideas en su toma de decisiones?

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

Pregunta 19. ¿Incorpora la mejora continua en sus actividades?

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

Pregunta 20. ¿Posee el sentido de reconocimiento?

1. Sí	2. No
-------	-------

IV. Proceso de interacción

Pregunta 21. ¿Establece prioridades y propósitos en sus acciones?

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

Pregunta 22. ¿Establece alternativas de solución?

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

Pregunta 23. ¿Es buen negociador?

1. Sí	2. No
-------	-------

V. Visión:

Pregunta 24. ¿Diseña escenarios futuros?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 25. ¿Considera a la información para la toma de decisiones?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 26. ¿Comparte la toma de decisiones con sus compañeros?

1. Sí	2. No
-------	-------

Pregunta 27. ¿Cómo considera su intuición?

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

VI: Confianza:

Pregunta 28. ¿Cómo cataloga su responsabilidad?

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

Pregunta 29. ¿Cómo cataloga su predicción?

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

Pregunta 30. ¿Cómo cataloga su credibilidad?

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

Pregunta 31. ¿Cómo cataloga su integridad?

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

VII. Compromiso.

Pregunta 32. ¿Cómo cataloga su disponibilidad?

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

Pregunta 33. ¿Cómo considera su fidelidad?

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

Pregunta 34. ¿Cómo cataloga su capacidad de servicio?

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

Pregunta 35. ¿Cómo considera su entrega?

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

VIII. Objetividad.

Pregunta 36. ¿En sus decisiones aplica el juicio de imparcialidad?

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

Pregunta 37. ¿En sus decisiones aplica el juicio de racionalidad?

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

Pregunta 38. ¿En sus decisiones aplica el juicio de objetividad?

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

Pregunta 39. ¿En sus decisiones aplica el juicio de factibilidad?

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

IX Proactividad.

Pregunta 40. ¿Posee la virtud de previsión?

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

Pregunta 41. ¿Posee la virtud de la iniciativa?

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

Pregunta 42. ¿Posee la energía positiva?

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

Pregunta 43. ¿Asume riesgos calculados?

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

3.11 Confiabilidad

Antes de abordar el tema de esta sección es necesario aclarar qué se entiende por instrumento de medición: cualquier tipo de aparato (contadores, relojes, galvanómetro, etc.) o procedimiento (entrevistas, encuestas, registro conductual, etc.) que proporcione datos acerca de la conducta o evento de interés (Nava, 1984).

Fernández y Carroble (1981, pág. 165) afirman que " ...los teóricos de la medida denominan fiabilidad a la consistencia con que mide un instrumento... la seguridad es el grado de acuerdo o correspondencia entre medidas, que deberían ser iguales si no existiesen errores de medición", mientras que Kerlinger (1975, pág. 31 1) considera que "... la confiabilidad del instrumento dependerá del grado en que produzca errores de medición. Dicho de otro modo, la confiabilidad se puede definir como la carencia relativa de errores de medición del instrumento. La confiabilidad es la exactitud o precisión de un instrumento de medición".

De acuerdo con estas definiciones, la carencia de errores en la medición equivale a consistencia y exactitud; es decir, estos últimos términos se toman como sinónimos de confiabilidad. Esto causa problemas, que se complican aún más cuando se considera que las anteriores definiciones son el resultado de concepciones psicométricas clásicas, que difieren considerablemente de lo que los psicólogos conductuales conciben como confiabilidad (Silva, 1984). La definición constituye un problema, ya que muchos investigadores hablan diferentes lenguajes cuando se refieren a la confiabilidad observacional.

El significado que se confiere a términos como "acuerdo", "exactitud", "precisión", "estabilidad", al igual que "confiabilidad", en la práctica varía de un autor a otro.

La confusión en la terminología es sólo sintomático del fracaso de la pretensión de integrar las teorías psicométricas tradicionales de la confiabilidad con una

teoría de la observación (Hollenbeck 1978; Silva, 1984). Hollenbeck llega a la conclusión de que casi una tercera parte de los autores han fracasado en la estimación de la confiabilidad mientras que la mayoría de ellos habían informado confiabilidad con base en porcentaje de acuerdo entre observadores, al tiempo que los coeficientes de exactitud y estabilidad se utilizaron muy poco.

Así las cosas, en este trabajo se parte de que el acuerdo entre observadores sólo refleja la medida en que ambos acuerdan registrar la ocurrencia del segmento conductual, pero no la exactitud y estabilidad con que lo registran. De este modo, al hablar del acuerdo entre observadores como índice de confiabilidad se supondrá implícitamente que es distinto del de exactitud y estabilidad y, por lo tanto, estos dos conceptos, al igual que aquél, forman parte de una medida llamada confiabilidad. Además, cada uno de ellos no basta como índice de dicha medida compleja; por consiguiente, todos son necesarios para informar acerca de la confiabilidad de un instrumento de evaluación conductual.

En lo que toca al acuerdo entre observadores, su evaluación se ha visto sólo como un problema de medida; sin embargo, los diseños conductuales de caso único, como menciona Kazdin (1978), dependen marcadamente de la observación conductual, y la evaluación de los datos obtenidos por medio de esta técnica, está directamente relacionada con la evaluación de los efectos de intervención. Es decir, no obstante que el acuerdo entre observadores generalmente se ha considerado sólo como un problema de medida, no es así; Birkimer y Brown (1979) han demostrado que también es importante evaluar la veracidad de las afirmaciones del investigador acerca de los efectos del tratamiento.

Para la evaluación del acuerdo entre observadores como un elemento de la confiabilidad, Hartmann (1977) afirma que se requiere la especificación del espacio de tiempo sobre el cual los datos se resumirán con el propósito de evaluarlos. De esta manera, la confiabilidad puede calcularse sobre la puntuación

de cada intervalo de registro o ensayo por sesión, en el cual dos o más observadores independientes registran el segmento conductual. Este nivel de confiabilidad se conoce como confiabilidad por ensayo, puesto que da un porcentaje de acuerdo a intervalo o ensayo, razón por la cual también suele denominarse confiabilidad punto por punto. La confiabilidad puede asimismo determinarse por unidades de tiempo mayores, tales como medidas por condición o, más comúnmente, medidas por sesión. La evaluación sobre medidas por sesión (por ejemplo, la suma de medidas para múltiples ensayos o intervalos de una sesión) se llama confiabilidad por sesión.

Recientemente, Gottman (1980) ha señalado que en ocasiones el criterio para evaluar la confiabilidad entre observadores no se basa en el acuerdo punto por punto o sobre medidas por sesión, sino en la medida en la cual ambos observadores independientes registran datos que rinden estructuras conductuales secuenciales similares. Es decir, la evaluación de la confiabilidad depende de la detección por ambos observadores de la misma estructura secuencial de conductas, aun cuando el acuerdo punto por punto sea bajo.

Existe gran cantidad de índices de acuerdo que pueden utilizarse para estimar la confiabilidad por ensayo o sesión, así como la estructura conductual secuencial.

Sin embargo, no hay consenso en lo que respecta a cuáles aproximaciones estadísticas podrían usarse para estudiar la contribución relativa de las variables de acuerdo entre observadores, exactitud y estabilidad, en la estimación de la confiabilidad de un instrumento. En este sentido, Hollenbeck (1978) sostiene que la elección de un índice estadístico está asociada con el segmento conductual de interés, que incluye tanto el tipo de datos generados (frecuencia, duración, tiempo muestreado, etc.) como el nivel de las unidades en el sistema de codificación (molar o molecular).

Índices de confiabilidad. Por ensayo o punto por punto

Para determinar la confiabilidad entre observadores se han utilizado dos aproximaciones generales: el porcentaje de acuerdo y los coeficientes de correlación.

En los porcentajes de acuerdo por ensayo, la sesión se divide en intervalos y se computa con base en los acuerdos y desacuerdos por intervalo. Se considera que existe acuerdo cuando en el mismo intervalo ambos observadores anotan la ocurrencia o no ocurrencia del segmento conductual en cuestión; cualquier otro caso se estima como desacuerdo.

Por ejemplo, en la tabla 3.1 se muestra que el porcentaje de acuerdo es muy alto: 90%

20

Ob1	x	x		x			x	X						x		x		X	x	
Ob2	x			x			x	X								x		X	x	

$$\% = \frac{A}{A + B} \times 100$$

- A = Acuerdos
- B = Desacuerdos
- A = 18
- B = 2

$$\% = \frac{18}{18+2} \times 100 = 90\%$$

Sin embargo, este índice de porcentaje de acuerdo llamado también confiabilidad intervalo por intervalo (1x1) presenta grandes inconvenientes, tales como

sobrestimar el acuerdo entre observadores cuando la tasa de segmento conductual es baja (como se observa en la tabla, aún cuando el acuerdo es de 90% la conducta de interés presenta problemas, ya que sólo hay un relativo acuerdo de no ocurrencia, así como también en cuanto a la ocurrencia). Por este motivo, (Hawkins y Dotson, 1975) recomiendan emplear el acuerdo de puntuación (índice S-I), en el cual se ignoran aquellos intervalos en que ningún observador haya registrado ocurrencia, así como también su contraparte, el acuerdo de los observadores sobre la no ocurrencia (índice U-1), en el que sólo se tienen en cuenta los intervalos en blanco para ambos observadores.

3.12 Validez

La validez de un instrumento se refiere a la certeza con que el mismo sirve para la finalidad que su aplicación persigue. La investigación de la validez del instrumento permite saber si éste es útil para medir una conducta en especial. Se debe tener siempre presente que lo que se valida no es el instrumento sino la interpretación de los datos obtenidos por medio de un procedimiento específico. Por otro lado, Kerlinger (1975) sostiene que la definición más generalizada de validez es la que se expresa en la siguiente pregunta; ¿medimos en realidad lo que nos proponemos medir?

Dicho de otra forma, ¿los datos proporcionados por el instrumento de medición son los que realmente se esperan o constituyen algún otro aspecto que no se ha considerado? Si se contempla este concepto desde el punto de vista de su utilidad práctica, se advierte que los procedimientos de evaluación conductual, como la observación, la entrevista, los cuestionarios, el automonitoreo, la evaluación psicofisiológica, etc., permite que el analista conductual formule hipótesis acerca de la conducta de los sujetos en el medio ambiente natural. La validez de dichas hipótesis será una función de la validez de los procedimientos de evaluación conductual empleados (Haynes, 1978).

En este sentido, si se pretende hacer algún tipo de enunciado hipotético o predictivo basado en las conductas medidas, es preciso tener presente en primer lugar si el instrumento posee validez o, mejor dicho, si realmente está midiendo lo que pretende medir. Esto implica que los instrumentos de medición también deben evaluarse, ya que la naturaleza empírica y práctica de los sistemas conductuales requiere instrumentos en los que el investigador tenga un alto grado de confianza.

El analista conductual debe saber si los datos resultantes, constituyen una representación exacta de las conductas elegidas y del sujeto. La forma en que se llega a evaluar la validez de estos instrumentos es generalmente un proceso empírico en el que se intenta evaluar la adecuación con que el instrumento mide un evento, un constructo particular o conceptos teóricos subyacentes (Haynes, 1978). Así, la validez del instrumento sólo podrá evaluarse en la medida en que éste sea coherente con las hipótesis que se derivan de su uso y que deberán de coincidir con los supuestos teóricos que se tengan acerca del evento estudiado.

Por ejemplo, supóngase que un investigador diseñó una prueba de ansiedad heterosocial, la cual se aplicó a grupos de sujetos en repetidas ocasiones y situaciones. Los resultados fueron los siguientes: se encontró que las calificaciones de la prueba variaron muy poco cuando se hizo la comparación intrasujeto (se tuvo exactitud), y cuando las calificaciones se compararon entre sujetos, y con una prueba de reconocida utilidad, se observó que coincidían con un grado mínimo de error (se tuvo estabilidad), de lo que se concluyó que dicho instrumento era confiable. Además, a partir de las puntuaciones de la prueba se predijo con éxito qué sujetos tendrían mayor o menor problema para asignarles los tratamientos más convenientes (se tuvo entonces validez).

Así pues, particularmente en la psicología conductual, la confiabilidad y la validez del instrumento son de gran trascendencia, si se tiene en cuenta que uno de los

objetivos que todo investigador debe alcanzar es informar con alto grado de confianza, para que las hipótesis que se deriven de sus investigaciones sean lo más acertadas posible, ya que una medición defectuosa puede provocar que se invalide cualquier investigación. De este modo, es preciso examinar, de forma crítica y empírica, la confiabilidad y validez de todos los instrumentos de medición.

A manera de integración, Haynes (1978) opina que la evaluación de la validez de un sistema de observación conductual implica la evaluación de su utilidad, aplicación, exactitud, comprensión, generalidad y sensibilidad. Esto incluye una serie de evaluaciones cualitativas y empíricas del contenido del instrumento, de su capacidad para discriminar sobre diferentes poblaciones, su estabilidad y confiabilidad, la adecuada medición de los constructos subyacentes, y la adecuación de éstos. En otras palabras, se está evaluando la validez de contenido, la validez relacionada con el criterio y la validez de constructo.

Isomorfismo

Otro concepto que se relaciona con la confiabilidad y validez del instrumento es el denominado isomorfismo.

El isomorfismo puede ser entendido como identidad o semejanza de forma. Si esto se comprende en el marco de la teoría de la medida, es posible preguntarse acerca de la relación existente entre el fenómeno que se está midiendo y el instrumento de medición empleado. En términos formales se diría: ¿existe alguna correspondencia empírica entre la realidad y el instrumento de medición utilizado?

Supóngase, por ejemplo, que un maestro desea medir la estatura de sus alumnos y lo hace mediante una balanza la cual, como es sabido posee un alto grado de confiabilidad y validez para medir peso, mas no estatura o longitud; por esta razón, se afirma que no existe isomorfismo entre el fenómeno (estatura) y el

instrumento de medición (balanza): Este ejemplo, aunque extremo, representa de manera clara y algo burda lo que es el isomorfismo.

Ahora bien, retornando el ejemplo anterior, el mismo maestro decide medir a una parte de sus alumnos mediante una vara de árbol, y a la otra con una cinta métrica. En los dos casos se mide longitud; entonces, ¿ambos instrumentos de medición son isomórficos a la estatura?; si ambos lo son, ¿cuál es la diferencia entre ellos?, ¿es tan bueno el uno como el otro para medir? En realidad, ambos son isomórficos respecto a la longitud; se puede hablar de tres varas de estatura, de cinco varas o de tres y media varas, lo mismo de 1.50 metros o 1.70 metros de estatura, etcétera. La diferencia radica en que la cinta métrica detecta con mayor precisión las diferencias de estatura entre los alumnos, mientras que la vara es menos sensible para registrar estos cambios; esto es, si dos alumnos se registran como con una y media varas de estatura, lo más probable es que la cinta métrica detecte que existe una pequeña diferencia de tamaño entre ellos (por ejemplo, uno mide 1.50 y el otro 1.52 metros de estatura). De lo anterior se concluye, entonces, que para medir estatura la cinta métrica tiene mayor isomorfismo que la vara.

De esta manera, el isomorfismo se entiende como la coherencia que existe entre el instrumento de medición y la realidad y, además, la precisión o sensibilidad que muestre dicho instrumento para detectar los cambios ocurridos en la variable de interés.

Cuando la información que se va a obtener simplemente involucra el proceso de denominar o etiquetar; esto es, ubicar los casos dentro de categorías y contar sus frecuencias de ocurrencia, a tales datos se les conoce como datos categóricos o nominales. En ocasiones, cuando lo que interesa conocer es si una persona tiene más o menos de la variable en consideración que otra; por ejemplo más calificación que otra, es necesario ordenar por rangos a los individuos de un experimento, en técnicos de la variable. Cuando éste es el caso, los datos se

denominan ordinales. Así, el investigador busca ordenar sus datos en términos del grado en que poseen una determinada característica. Para una explicación más detallada de las escalas de medición el lector puede remitirse al capítulo 4.

3.13 Prueba piloto.

La prueba piloto tiene como finalidad verificar que el instrumento de medición (cuestionario) y los procedimientos sean los adecuados. Además, también nos permite conocer las características de la población e inferir el comportamiento de los diferentes parámetros.

Para efectos de nuestro análisis, fue de suma importancia, ya que, nos permitió corroborar que las preguntas fueran coherentes y estuvieran bien estructuradas; para ello, y con el afán de cumplir con el requisito, se decidió aplicar el cuestionario al 10% de la población objetivo y de acuerdo a los resultados obtenidos, se tomaron las siguientes determinaciones:

1. El número de preguntas del cuestionario se redujo de 60 a 43
2. Se modificaron 8 preguntas en cuanto a su contenido y redacción, ya que presentaban dificultad para su comprensión
3. En algunas preguntas se modificaron las opciones de respuesta de 5 a 3
4. El tiempo promedio de contestar el cuestionario fue aproximadamente de 10 minutos.

3.14 Prueba de campo

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

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

Terminando de contestar el cuestionario por parte de los empleados, el suscrito los revisaba y en caso que alguno estuviera mal contestado, se le pedía al trabajador que lo repitiera o modificara. En todos los casos, el cuestionario fue aplicado por los instructores de los cursos de capacitación que se ofrecen al personal, coordinados por el que suscribe.

3.15 Análisis estadístico

Un aspecto importante que el investigador necesita conocer para elegir la prueba estadística adecuada está relacionado con la influencia que pueden tener una y otra medición. Si puede suponerse que no ha habido influencia de las mediciones entre sí, se dice que los datos son independientes. A los datos que no son independientes se les llama relacionados o dependientes. Por ejemplo, si se mide dos veces el nivel de aprovechamiento de un estudiante, no puede asegurarse que la segunda medición sea independiente de la primera, puesto que se trata del mismo sujeto, por lo tanto, existen dos maneras usuales en las que surgen datos relacionados: de las observaciones repetidas de los mismos sujetos y de los sujetos pareados de alguna manera que se considere pertinente (Leanch, 1982). Si se atiende a las consideraciones precedentes, se está en una mejor posición para elegir una prueba estadística adecuada a los datos de una investigación, de manera que el propósito de, este capítulo es presentar algunas pruebas no paramétricas para una muestra y para dos muestras, tanto independientes como relacionadas.

Pruebas no paramétricas (Para diseños de un solo grupo)

Los diseños de una sola medición son aquellos en los cuales se estudia un solo grupo a la vez, después de someterlo a algún tipo de tratamiento, el que supuestamente tendrá algún efecto sobre la variable que ha de medirse. Según Campbell y Stanley (1978), este tipo de diseños pueden ser objeto de crítica por cuanto adolecen de control, ya que carecen de un nivel de contrastación, fundamental para la comprobación científica. Por otra parte, en favor de ellos se argumentó que representan una posibilidad inicial (y útil) cuando no se cuenta con los medios suficientes para empezar una investigación realmente experimental.

Estos diseños (preexperimentales) tienen que ser analizados mediante pruebas de bondad de ajuste y sus resultados deben evaluarse con suma cautela antes de hacer cualquier tipo de afirmación.

Por su parte, las pruebas no paramétricas para una muestra son útiles para determinar si una muestra específica proviene de una población determinada.

También se les conoce como pruebas de bondad de ajuste, de modo que lo que se pretende es saber si una muestra, tomada al azar, proviene de alguna población con una distribución concreta.

Las pruebas que a continuación se presentan son capaces de contestar estas interrogantes, en primer lugar si los resultados obtenidos en una investigación son significativos, partiendo del supuesto de la dicotomía de la variable. Una variable dicotómica que se presenta en N casos a la vez puede describirse mediante la distribución binomial, que es una distribución teórica a partir de la cual es posible contrastar la significación de una muestra extraída al azar.

Además, existe un tipo de prueba en la que la distribución teórica se construye con los resultados esperados; es decir, a partir de una serie de frecuencias

observadas se construyen las frecuencias esperadas, conforme a la hipótesis nula que establece la proximidad entre las frecuencias reales u observadas y las teóricas o esperadas, con lo cual se acepta la no significación; en caso contrario (si las frecuencias observadas difieren marcadamente de las teóricas), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación.

En esta sección como ejemplo de este tipo de diseños y uso de pruebas se presentarán la binomial y la Ji cuadrada para una muestra. Hay que destacar que aún cuando el diseño de una muestra persista, la elección de la prueba contemplará si la variable de interés es dicotómica, nominal, ordinal, etcétera.

CAPITULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS



”Cuando alguien de verdad necesita algo lo encuentra, no es la casualidad quien se lo procura, sino él mismo. Su propio deseo y su propia necesidad lo conducen a ello”.

Max Demian

Capítulo IV

Interpretación y análisis

4.1 Estadística descriptiva

Una vez realizada la encuesta, experimento u observaciones sistemáticas; ¿ahora qué? Lo más probable es que tenga un montón de materiales calificados, sus datos brutos, a los cuales debe dar sentido y reducir a proporciones manejables. Ése representa el trabajo de la estadística descriptiva: resumir de forma comprensible y significativa los datos cuantitativos (números); puesto que un estadístico se define como una característica cuantitativa de una muestra, la estadística descriptiva trata de descripciones numéricas de las muestras.

El primer paso para resumir los hallazgos de la investigación consiste en identificar el tipo de medición existente para cada resultado (variables dependientes); una revisión de los niveles de medición, puede ser de utilidad. Lo más probable es que haya datos categóricos (nominales) y otros continuos (medidos en una dimensión continua). El tipo de estadístico descriptivo dependerá de si la medición del resultado es categórica o continua.

El adjetivo categórico se refiere a variables con niveles mutuamente excluyentes.

Ejemplos de variables categóricas

Variable de resultado	Valores asignados a cada caso
Fumar	Fumador, no fumador
Color del cabello	Castaño, rubio, pelirrojo
Afiliación política	Republicano, demócrata, independiente
Género	Femenino, masculino

Los niveles son discretos: cada caso individual se asigna a: una categoría u otra. La medición para cada caso particular en la muestra, ocurre a un nivel nominal de medición; no se indica una cantidad real. Algunas veces, los niveles nominales son etiquetas con números; por ejemplo: masculino = 1 y femenino = 2 o fumador = 1 y no fumador = 2 (los números no se refieren a cantidades). No hay valores intermedios. El conteo, como el número de casos en una categoría, representa frecuencias y no valores o niveles de una variable.

Las variables continuas son aquellas cuyos niveles pueden tomar cualquier valor en los límites inferior y superior de la variable.

Ejemplos de variables continuas

Variable de resultado	Valores asignados a cada caso				
Calificación en el examen	0-20				
Edad	0 (nacimiento) -100 + años (para humanos)				
Grado de acuerdo	5	4	3	2	1
	Muy de	De	Ni	En	Muy en
	acuerdo	acuerdo	acuerdo,	desacuer	desacuer
			ni en do	do	do
			desacuer		
			do		

Con algunas variables la medición puede ser categórica o continua, según la forma que el investigador elija. Por ejemplo, el color del cabello se mediría categóricamente (rubio, castaño o petirrojo) o en una escala continua o dimensión que cubriera una gama de oscuro a claro, La edad humana se puede medir de

forma continua, en años, meses y días, o clasificarse de modo categórico; por ejemplo: niño, adolescente, adulto y tercera edad,

El nivel de medición puede cambiar de continuo a categórico (nominal), pero no al revés. Si tiene sólo datos nominales, no puede asignarles números con algún sentido. Por ejemplo, si marcamos rubio, castaño o pelirrojo, no habrá muchos detalles para situar cada dato en una escala de color del cabello desde oscuro hasta claro. Sabremos si respondió un rubio (o rubia), pero no sabrá cuán rubio (o rubia) podría ser. El rango de valores no resulta continuo: se desconocen los valores intermedios.

Resultados Cuestionario

I. Datos Generales

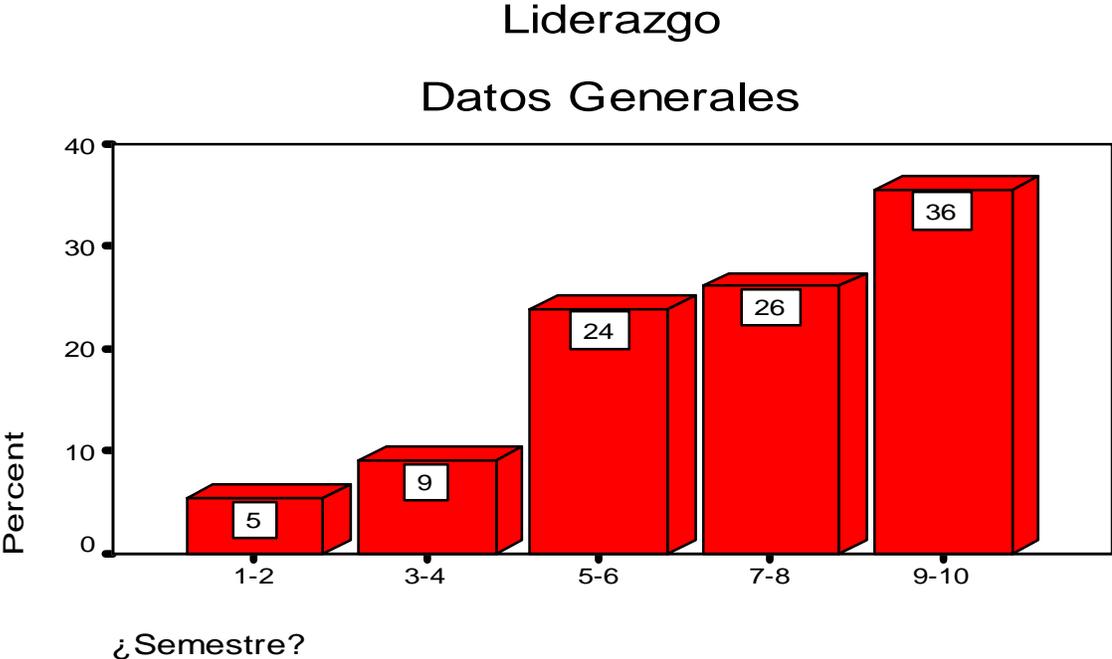
Respuesta 1. De acuerdo con la distribución obtenida en la corrida estadística, podemos establecer que el rango de edad más frecuente entre los encuestados fue el de 22 a 25 años con un 39.8%, seguido de los que tienen entre 19 y 21 años, con un 35.5%; los que manifestaron tener 26 o más, con un 21.3% y, por último, los que tienen entre 16 y 18 años, con un 3.4%.

Respuesta 2. En cuanto a la distribución obtenida en la pregunta referente al género, advertimos que el 54.4% de los encuestados pertenecen al género masculino, mientras que el 45.5% son del género femenino.

Respuesta 3. Respecto al estado civil de los interrogados, el 75.9% de ellos manifestó estar casados, el 19.3% dijeron ser solteros y, por último, un 4.8% se inclinó por la respuesta "Otros".

Respuesta 4. A la pregunta de qué carrera cursan, un 64.8% señaló que Administración y el 35.2% indicó que Contaduría.

Respuesta 5. En los que se refiere al semestre que cursan, los encuestados dijeron, en un 35.5% de los casos, que cursaban entre el noveno y décimo semestre, seguidos por un 26.1% que manifestaron estar entre el séptimo y octavo semestre, un 23.9% entre el quinto y sexto, un 9.1% entre el tercero y cuarto y, por último, un 5.4% entre el primer y segundo semestre.

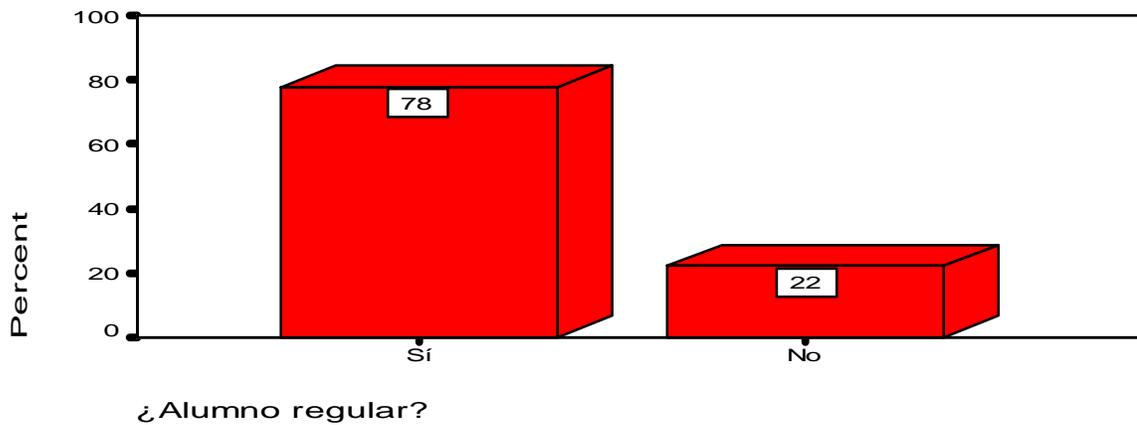


Gráfica.1

Respuesta 6. Cuando se les preguntó respecto al turno en que toman clases, un 50% señaló el turno vespertino, un 39.8% el matutino y, por último, un 10.2% indicó que estudiaba en ambos turnos.

Respuesta 7. Interrogados respecto a si eran alumnos regulares, el 77.8% manifestó que sí y el restante 22.2% dijo que no.

Liderazgo Datos Generales



Gráfica.2

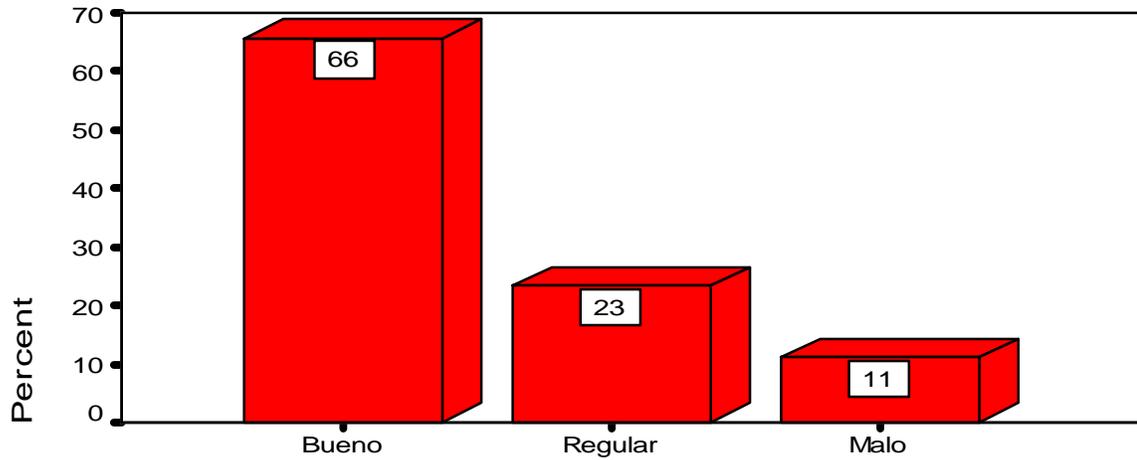
Respuesta 8. Al la pregunta de si trabajan actualmente, el 54.8% señaló que sí y el restante 45.2% expresó que no trabajaba en ese momento.

II Habilidades

Respuesta 9. En cuanto a cómo catalogan sus habilidades directivas, el 65.6% señaló que son buenas, el 23.3% dijo que son regulares y, por último, el 11.1% manifestó que son malas.

Liderazgo

Habilidades directivas



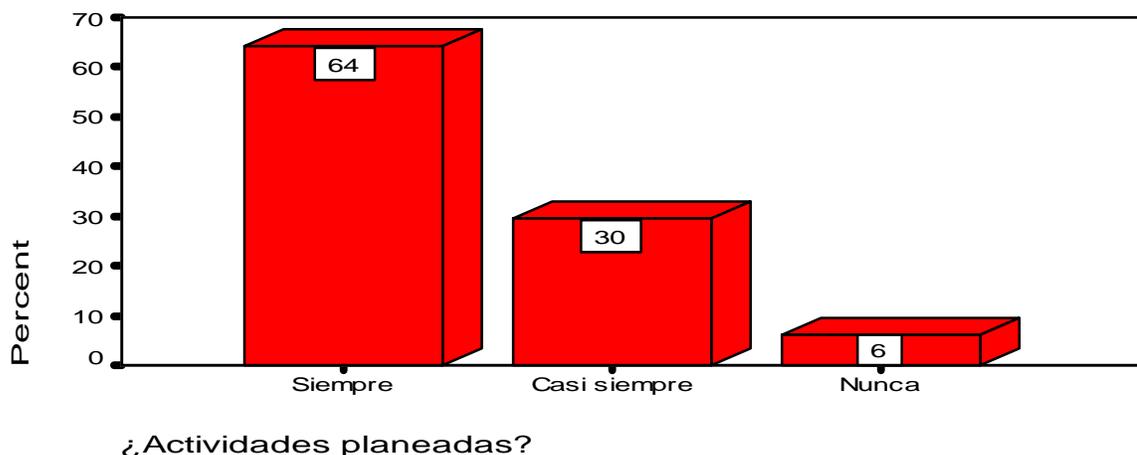
¿Habilidades directivas?

Gráfica.3

Respuesta 10. Cuando se les preguntó si sus actividades se rigen por lo planeado, el 64.2% de los interrogados respondió que siempre era así, seguidos del 29.5% que dijo que casi siempre y, por último, el 6.3% apuntó que sus actividades nunca se rigen por lo planeado.

Liderazgo

Habilidades directivas



Gráfica.4

Respuesta 11. A la pregunta “¿Es optimista ante las adversidades”, el 66.8% de los sujetos del cuestionario mencionó que siempre lo es, mientras que un 25% manifestó que casi siempre y, en último lugar, el 8.2% indicó que nunca es optimista ante las adversidades.

Respuesta 12. En relación con la pregunta de si los encuestados procuran rodearse de compañeros con creatividad, el 87.5% expresó que sí y el 12.5% restante dijo que no procuraban rodearse de compañeros con creatividad.

III. Comportamiento de líder

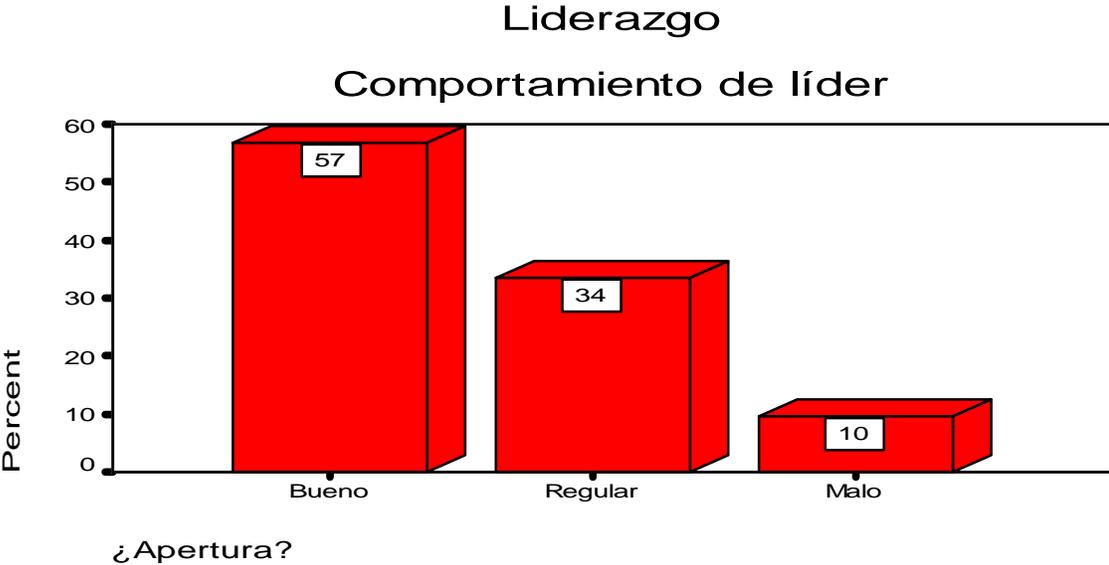
Respuesta 13. Interrogados respecto a su autoestima, un 63.6% declaró que era buena, seguido de un 33% que respondió que era regular y, por último, un 3.4% aceptó que su autoestima era mala.

Respuesta 14. Esta pregunta se refiere a cómo catalogan en general su comportamiento los interrogados. Un 52.6% opinó que su comportamiento era bueno, seguido de un 37.5% que se inclinó por la respuesta “Regular” y, en último sitio, un 9.9% que dijo que su comportamiento era malo.

Respuesta 15. En cuanto a si se consideran prácticos, el 79.3% sostuvo que sí y el 20.7% que no.

Respuesta 16. También se les preguntó a los estudiantes si se consideraban constantes en su vida cotidiana, a lo que un 88.9% respondió que sí y el restante 11.1% opinó que no.

Respuesta 17. En lo que se refiera a cómo consideran su apertura, el 56.8% opinó que la consideran buena, seguidos del 33.5% que la consideraron regular y, en último sitio, el 9.7% juzgó que su apertura es mala.

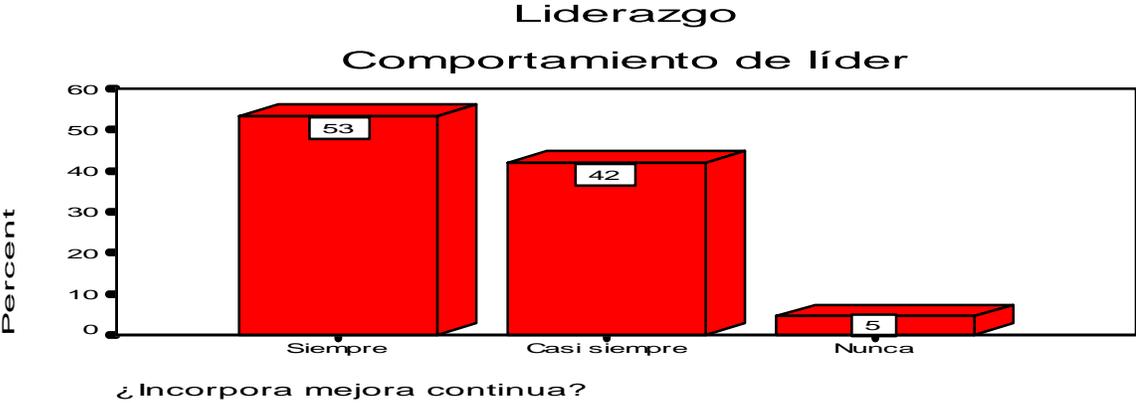


Gráfica.5

Respuesta 18. Cuando se les preguntó si intercambian ideas cuando toman decisiones, el 41.8% señaló que siempre, el 39.5% dijo que casi siempre y, por último, el 18.8% de los encuestados respondieron que nunca intercambian ideas en el momento en que toman decisiones.

Respuesta 19. En lo que respecta a si incorporan la mejora continua en sus actividades, un 53.4% de los interrogados sostuvo que siempre lo hacía, seguido

de un 42% que mencionó que casi siempre y, al final de la lista, un 4.5% manifestó que nunca incorpora la mejora continua en sus actividades.

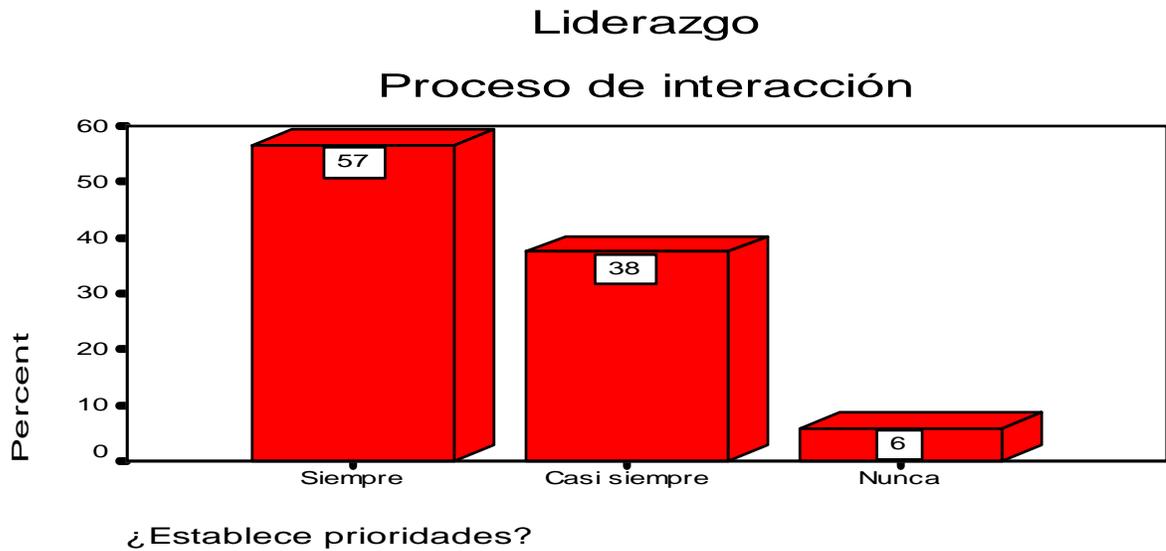


Gráfica.6

Respuesta 20. También se les preguntó a los encuestados si poseían un sentido de reconocimiento, a lo que un 89.5% respondió afirmativamente y el restante 10.5% se inclinó por una respuesta en sentido negativo.

IV. Proceso de interacción

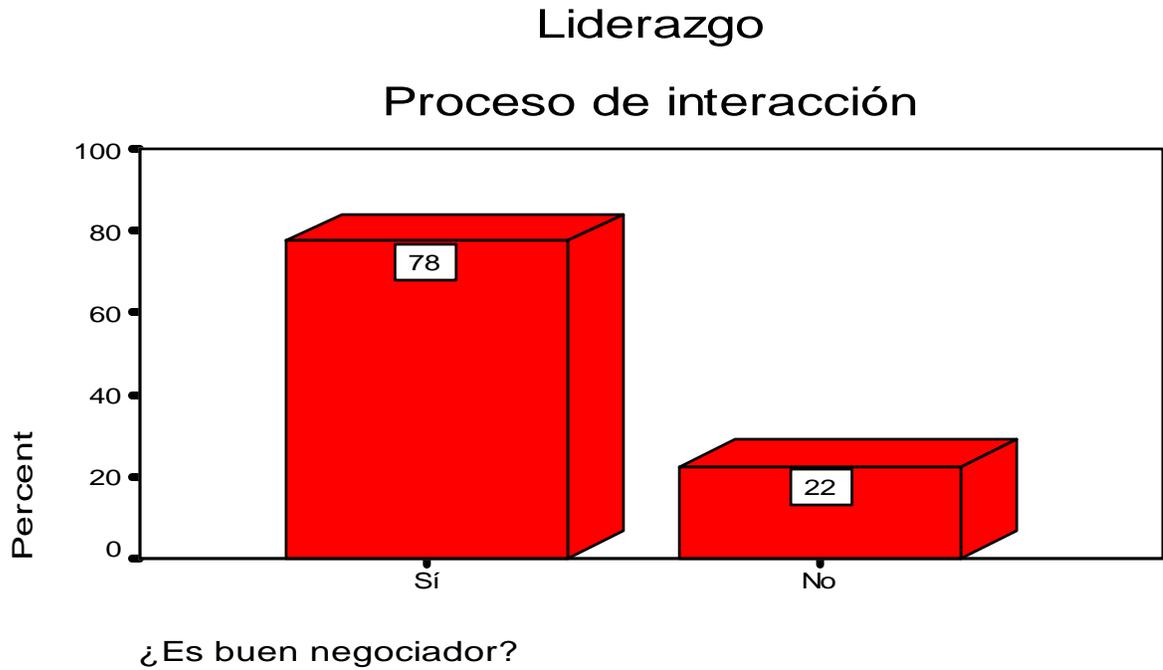
Respuesta 21. Con esta pregunta se pretendía conocer si los encuestados establecen prioridades y propósitos en sus acciones. Un 56.5% de ellos mencionó que siempre lo hacen, mientras que el 37.5% indicó que casi siempre y, por último, el restante 6% de los encuestados dijeron que nunca establecen prioridades y propósitos en sus acciones.



Gráfica. 7

Respuesta 22. En relación con la pregunta de si establecen alternativas de solución, el 60.2% de los interrogados respondió que siempre lo hacen, el 37.5% indicó que casi siempre lo hace y, en tercer sitio, un 3.4% de ellos dijeron que nunca establecen alternativas de solución.

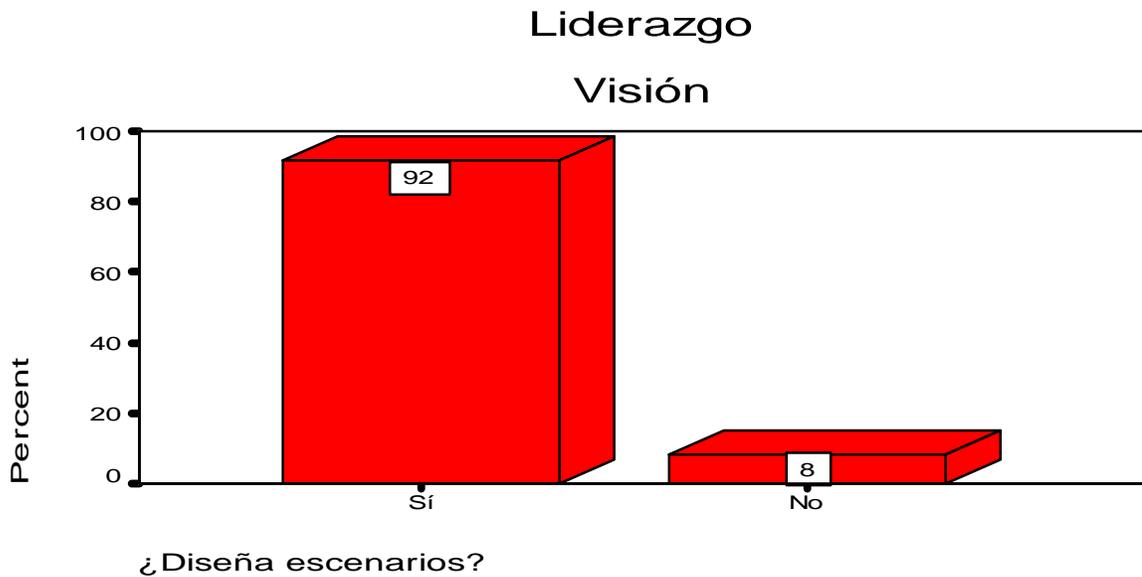
Respuesta 23. En cuanto a si se consideran buenos negociadores, el 77.6% juzgó que sí, mientras que el restante 22.4% opinó que no.



Gráfica.8

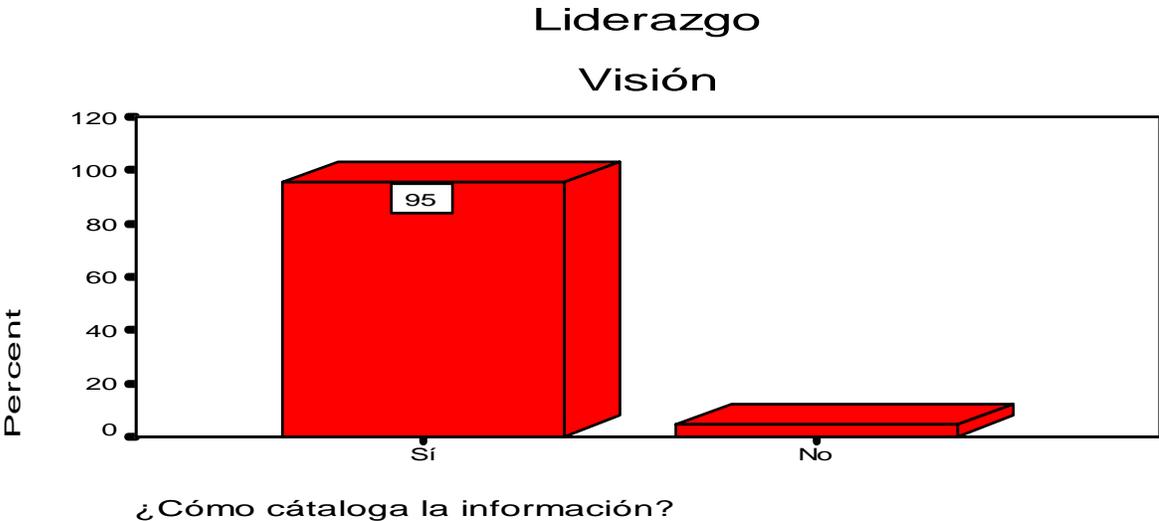
V. Visión

Respuesta 24. En lo que se refiere a si diseñan escenarios futuros, el 91.8% de los interrogados sostuvo que sí y el restante 8.2% opinó que no.



Gráfica. 9

Respuesta 25. Cuando se les preguntó si consideran la información para la toma de decisiones, una gran mayoría, esto es, el 95.5% de los encuestados, manifestaron que sí la consideran, mientras que el restante 4.5% señaló que no consideran la información cuando toman decisiones.



Gráfica.10

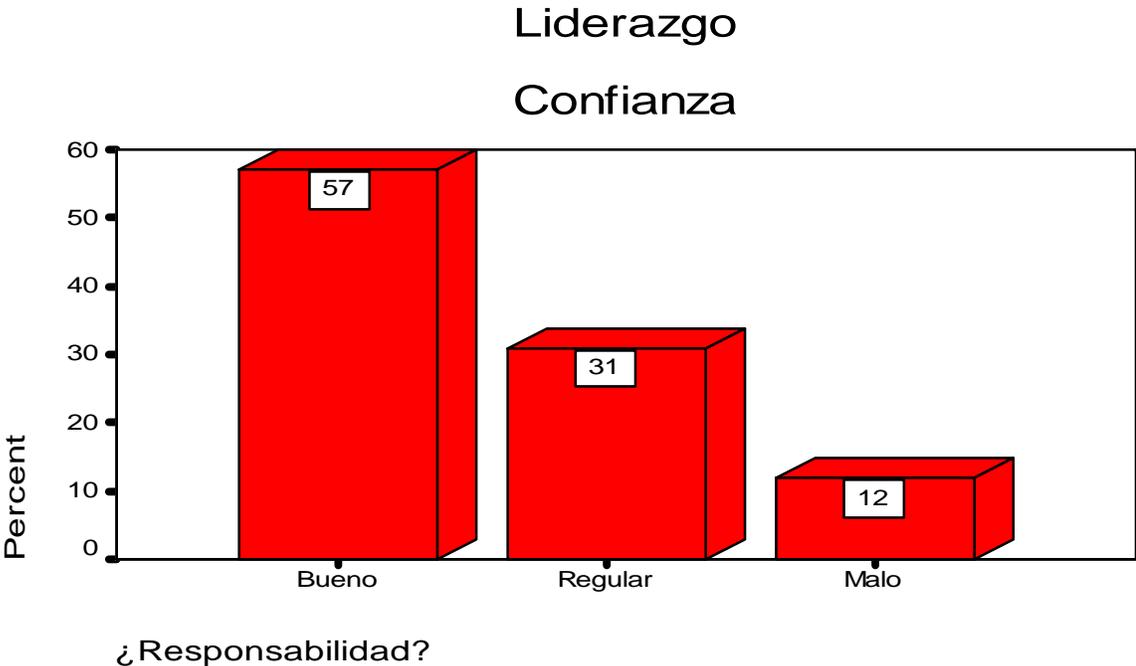
Respuesta 26. También se les preguntó si comparten la toma de decisiones con sus compañeros, a lo que un 88.4% respondió que sí y el restante 11.6% señaló que no.

Respuesta 27. A la interpelación “¿Cómo considera su intuición?”, el 69.6% de los estudiantes consideró que es buena, seguidos del 19.3% de ellos que opinaron que su intuición es regular y, finalmente, el 11.1% de ellos que estimó su intuición es mala.

VI. Confianza

Respuesta 28. Respecto a qué tan responsables se consideran, el 57.1% de las respuestas indica que los estudiantes juzgan que su responsabilidad es buena,

mientras que el 31% estima que es regular y, por último, el 11.9% opina que su responsabilidad es mala.



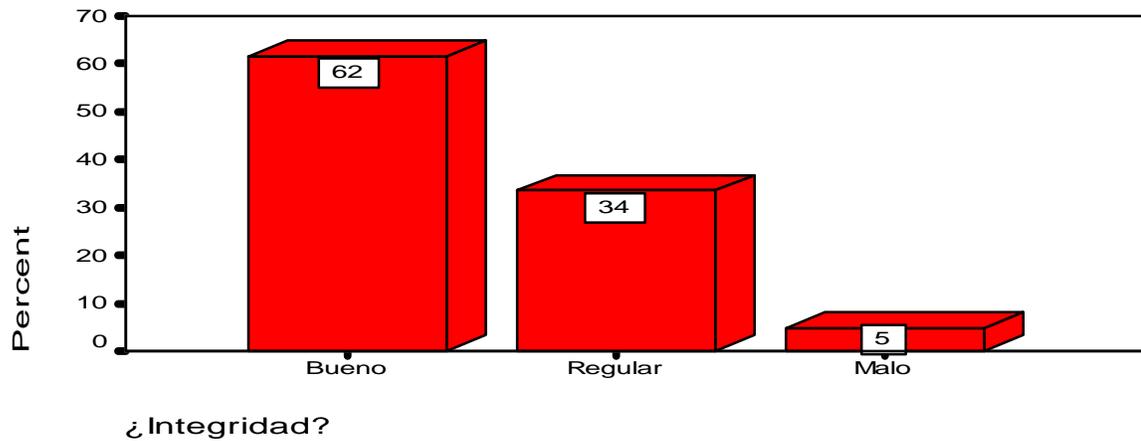
Gráfica. 11

Respuesta 29. En cuanto a su capacidad de predicción, un 63.9% de los encuestados opinó que es buena, seguidos del 27.6% que juzgó que es regular y, finalmente, un 8.5% que piensa que su capacidad de predicción es mala.

Respuesta 30. En lo que se refiere a su credibilidad, el 69.3% manifestó que es buena, el 27.8% dijo que es regular y, en último sitio, un 2.8% de los interrogados apuntó que su credibilidad es mala.

Respuesta 31. También se les preguntó a los estudiantes cómo consideraban su integridad, a lo que un 61.6% opinó que era buena, un 33.5% juzgó que era regular y, en último lugar de la lista, un 4.8% admitió que consideraba mala su integridad.

Liderazgo Confianza



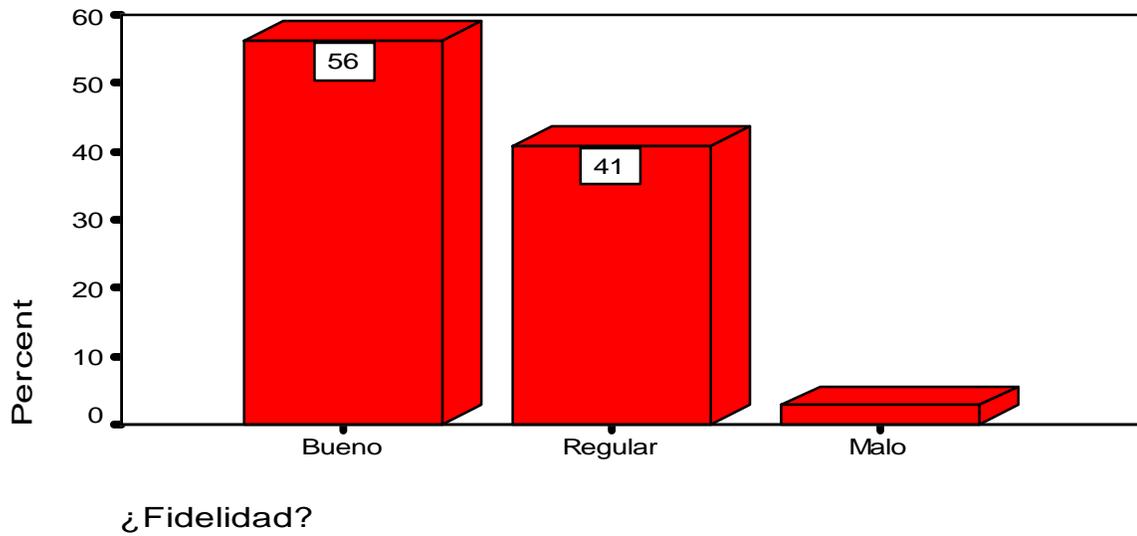
Gráfica. 12

VII. Compromiso

Respuesta 32. A la pregunta “¿Cómo cataloga su disponibilidad?”, el 73% de los estudiantes opinó que es buena, seguidos del 22.2% de ellos que juzgó que es regular y, por último, el 4.8% de los encuestados que manifestó que su disponibilidad es mala.

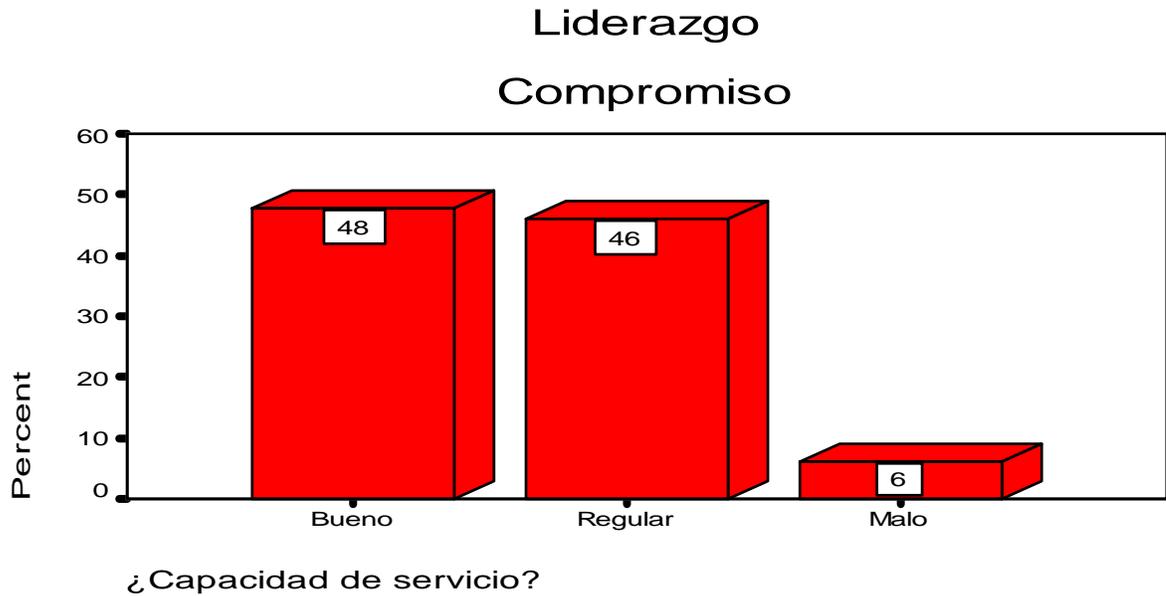
Respuesta 33. En cuanto a su fidelidad, el 56.3% de los interrogados consideró que su fidelidad es buena, seguidos de un 40.9% que opinó que es regular y, en último sitio, un 2.8% que juzgó que su fidelidad es mala.

Liderazgo Compromiso



Gráfica. 13

Pregunta 34. Esta pregunta busca determinar cómo consideran los encuestados su capacidad de servicio. El 47.7% de ellos respondió que la consideraban buena, seguidos del 46% que dijo que la consideraban regular y, al final de la lista, un 6.3% de los estudiantes juzgó que su capacidad de servicio es mala.



Gráfica. 14

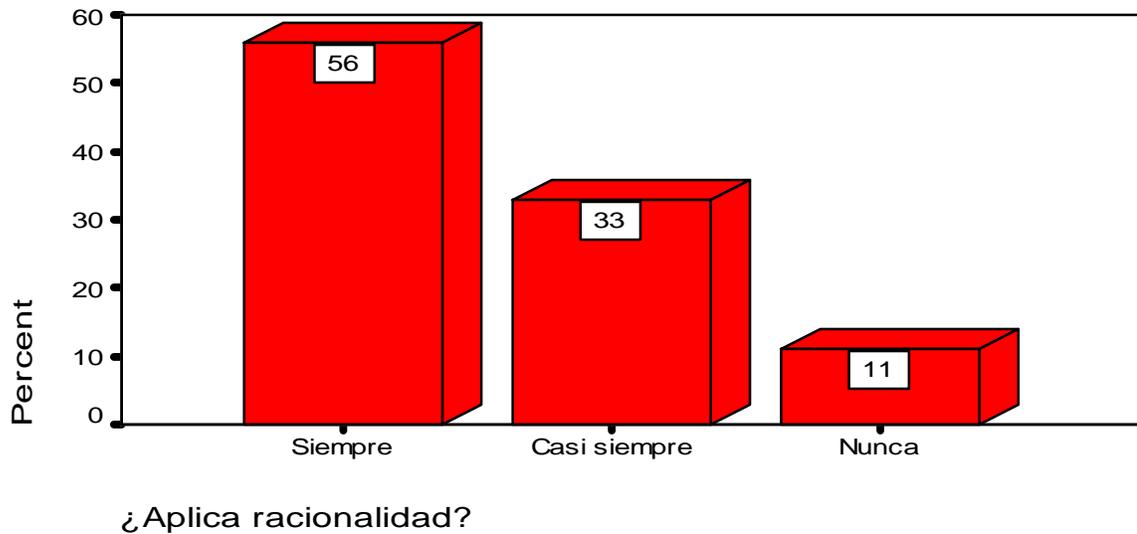
Pregunta 35. En lo que respecta a su capacidad de entrega, el 56.5% de los encuestados estimó que es buena, seguido del 38.1% que juzgó que es regular y, en último lugar, el 5.4% calificó de mala su capacidad de entrega.

VIII. Objetividad

Pregunta 36. Con esta pregunta se trató de averiguar si los encuestados son imparciales a la hora de tomar decisiones. El 53.7% de ellos manifestó que siempre; el 40.3% dijo que casi siempre y, en último sitio, el 6 % restante mencionó que nunca es imparcial en la toma de decisiones.

Pregunta 37. De acuerdo con la corrida estadística que se obtuvo con la pregunta “¿En sus decisiones aplica el juicio de racionalidad?”, el 56% de los estudiantes interrogados respondió que siempre lo hacían, seguidos del 33% de ellos que indicó que casi siempre lo hacían y, en el último lugar de la lista de encuestados, el 11.1% dijo que nunca aplicaba el juicio de racionalidad a la hora de tomar sus decisiones.

Liderazgo Objetividad

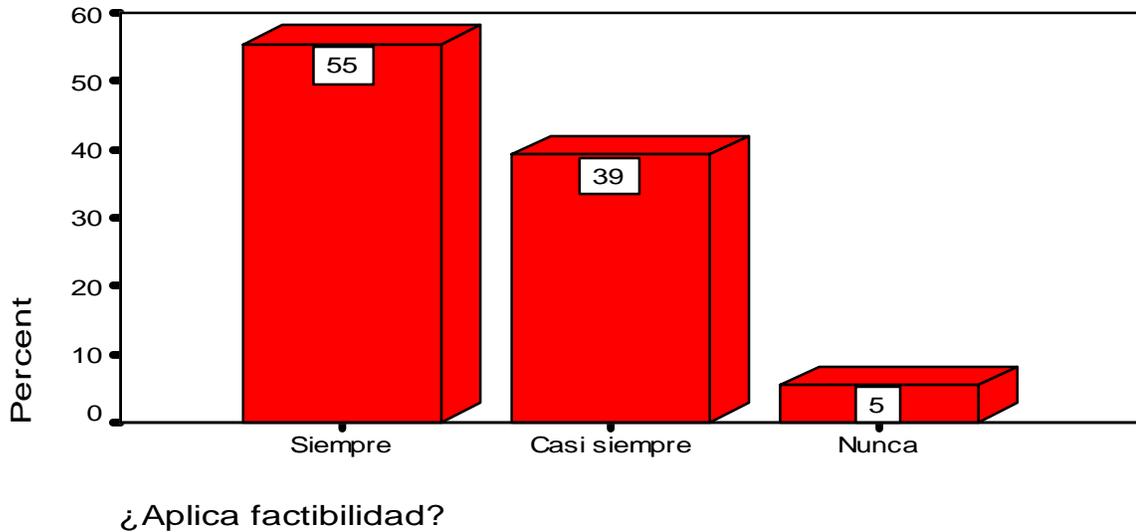


Gráfica. 15

Pregunta 38. Interrogados respecto a si en sus decisiones aplicaban el juicio de objetividad, el 51.7% de los estudiantes apuntaron que siempre lo hacían, mientras que el 44% de ellos manifestaron que casi siempre lo hacían y, finalmente, el 4.3% reveló que nunca aplicaban el juicio de objetividad cuando tomaban decisiones.

Pregunta 39. En relación con la cuestión de si aplican el juicio de factibilidad en sus decisiones, el 55.4% de los encuestados reveló que siempre lo hacen, el 39.2% declaró que casi siempre lo hace y, en último sitio, el 5.4% señaló que nunca aplica el juicio de factibilidad a la hora de tomar decisiones.

Liderazgo Objetividad



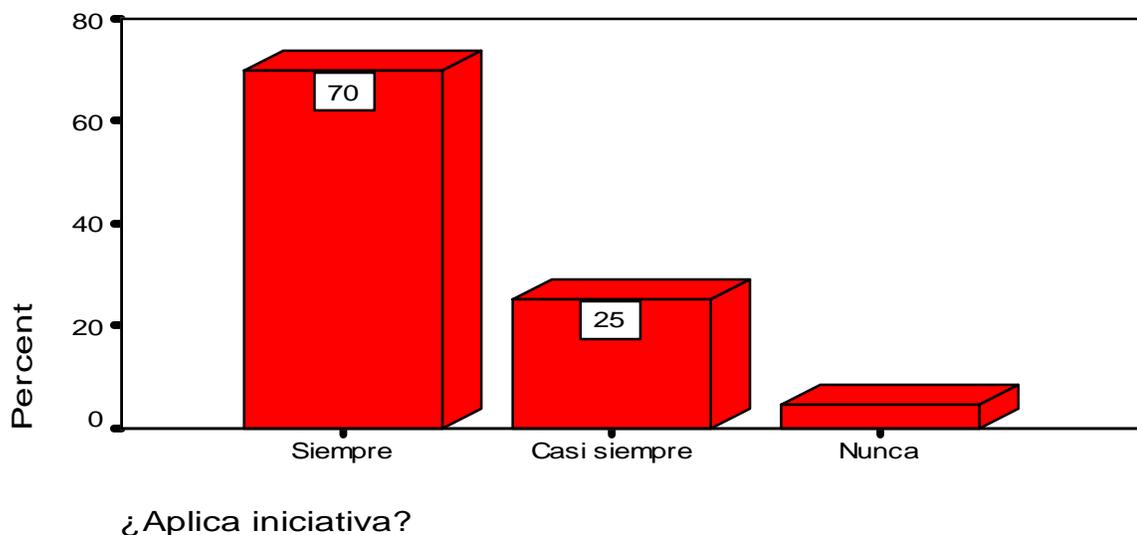
Gráfica. 16

IX. Proactividad

Pregunta 40. Con respecto a la pregunta “¿Posee la virtud de previsión?”, el 56% de los sujetos del cuestionario optó por la respuesta “Siempre”, seguidos del 38.1% que se inclinó por “Casi siempre” y, en tercer lugar, el 6% que prefirió la respuesta “Nunca”.

Pregunta 41. Interrogados respecto a si aplican la virtud de la iniciativa, el 69.9% de los encuestados manifestó que siempre la aplican, seguidos del 25.3% de ellos que dijeron que casi siempre la aplican y, finalmente, el 4.8% de los estudiantes que señalaron que nunca aplicaban esa virtud.

Liderazgo Proactividad

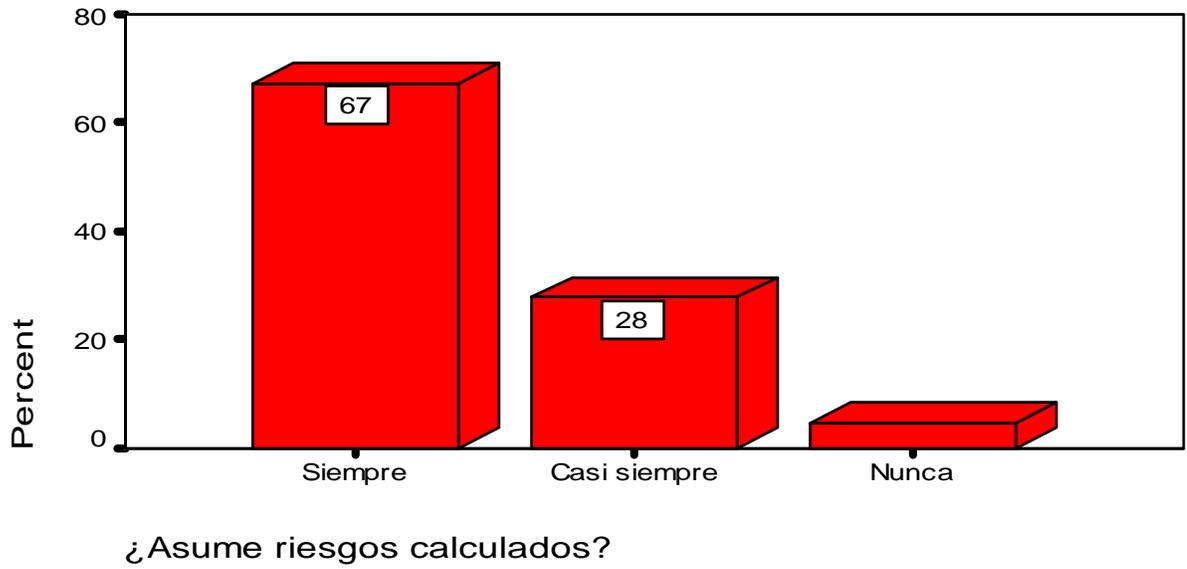


Gráfica.17

Pregunta 42. También se les preguntó si poseían energía positiva, a lo que un 56.8% de los estudiantes respondió con “Siempre”, seguidos del 40.3% de ellos que optó por la respuesta “Casi siempre” y, en último lugar, el 2.8% que seleccionó la respuesta “Nunca”.

Pregunta 43. Por último, se les preguntó si asumían riesgos calculados. El 67.3% de los encuestados opinó que siempre lo hacía, seguido del 27.8% de ellos que reveló que casi siempre y, en último sitio, el 4.8% de los estudiantes que juzgó que nunca asumían riesgos calculados.

Liderazgo Proactividad



Gráfica. 18

4.2 Estadística inferencial.

En apartados anteriores sobre muestreo, se describió el proceso de generalización de una muestra a una población mediante inferencias de una parte para el todo, pero al hacerlo surgieron dos problemas: uno era el error de muestreo, la inevitable fluctuación al azar cuando se toman muestras pequeñas de poblaciones grandes; el segundo consistía en el sesgo de la muestra, producto de una selección defectuosa que resulta en un subconjunto que no representa con exactitud a la población.

Para eliminar o reducir el problema del error de muestreo, la fluctuación al azar que se debe esperar, se usan técnicas estadísticas. Sin embargo, la manipulación estadística no resuelve problemas de muestreo inadecuado o sesgado éste es un problema de diseño de la investigación la estadística no puede rescatar una investigación mal diseñada o realizada. La estadística se usa para eliminar el error de muestreo y estimar el papel que el azar desempeñó en los resultados.

Una vez resumida la muestra, el siguiente problema que se presenta es la extrapolación de los resultados a la población objeto de análisis. Para ello, decidimos utilizar una herramienta que nos ofrece la estadística inferencial, la cual se subdivide en dos grandes ramas la paramétrica y la no paramétrica.

La justificación de la herramienta

- a) La estadística inferencial paramétrica descansa sobre hipótesis específicas relativas al tipo de distribución de la población usualmente distribución normal.

- b) La no paramétrica es aquella técnica que nos permiten comparar muestras y hacer inferencias o pruebas de significación, sin tener que suponer normalidad en las poblaciones.

4.2.1 Prueba de hipótesis bajo la herramienta X^2

El propósito de esta herramienta es validar la hipótesis de investigación contrastando las ocho variables elegidas (unilateralmente) que corresponden a nueve parámetros contra la pregunta clave; los datos para su análisis se obtuvieron de las tablas de donde las hipótesis se aprueban o se rechazan dependiendo del nivel de significancia.

Operacionalización.

La tabla de resultados es el lugar donde los datos se presentan y esta formada por filas y columnas correspondientes a la observación de nuestras variables con sus respectivas categorías; el coeficiente de contingencia es una variante del coeficiente Phi, en donde de las dos variables presentan más de dos categorías.

La fuerza de la asociación entre las variables nos la proporciona el índice de Pearson, por ejemplo si el valor es cero nos indica que no existe asociación entre las variables; pero si su máximo se acerca a la unidad nos indica que existe una asociación perfecta.

El nivel de significancia es el índice que nos permite establecer los márgenes de confianza y probabilidad,

Contrastación de variables

Tabla. 39

PARÁMETRO	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTES
I. Datos generales	p.7 Alumno regular	
II. Habilidades		P11. ¿Optimista ante adversidades?
III. Comportamiento		P19. ¿Incorpora mejora continua?
I.V.Proceso Interacción		P22. ¿Es buen negociador?
V. Visión		P26. ¿Comparte toma de decisiones?
VI: Confianza		P31. ¿Cómo cataloga su integridad?
VII. Compromiso		P32. ¿Cómo cataloga su disponibilidad?

VIII. Objetividad		P39. ¿Aplica juicio de factibilidad?
IX. Proactividad		P42. ¿Asume riesgos calculados?

Por último, y con el propósito de abundar en nuestra decisión más contundente, optamos por realizar un análisis múltiple entre una variable dependiente y ocho independientes.

4.3 Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis.

En el ámbito de la investigación en ciencias sociales se asume como una regla generalmente aceptada la asignación de límites mínimos y máximos.

Fijación de límites:

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

Una vez determinados los niveles se establecen los siguientes criterios:

1. Si la significancia resultante es menor de 0.05% se rechaza H_0 .
2. Si la significancia es mayor de 0.05% se acepta H_0 .
3. El coeficiente de contingencia y la V de Cramer nos indican que tanta, asociación existe entre las variables, siendo sus valores en un margen de 0 y 1.

0 Nos indica que no hay asociación

1 Nos indica que existe fuerte asociación.

La variable con la que se midieron las otras variables independientes fue la pregunta No. 7, la cuál nos cuestiona lo siguiente:

Pregunta 7. ¿Es alumno regular?

1. Sí	2. No
-------	-------

4.4 Contrastación de variables

(p7) ¿Es alumno regular vs (p11) Optimismo ante adversidades .

H⁰: La condición de alumno regular no tiene una relación significativa con la aplicación de la planeación

H¹: La condición de alumno regular sí tiene una relación significativa con la aplicación de la planeación

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 226.10	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .80

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^0 y se acepta H^i ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la condición de alumno regular y el optimismo ante las adversidades.

Los alumnos de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen la condición de regular y que asumen de forma optimista las adversidades representan el 66.8 % seguidos de los que no lo son y que casi siempre asumen tal actitud representan el 13.9%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva considerable ya que, el valor del coeficiente es de +0.80%.

(p7) Es alumno regular vs (p19) Mejora continua .

H^0 : La condición de alumno regular no tiene una relación significativa con la aplicación de la mejora continua

H^i : La condición de alumno regular si tiene una relación significativa con la aplicación de la mejora continua

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 143.13	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .63

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^0 y se acepta H^i ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la condición de alumno regular y la aplicación de la mejora continua.

Los alumnos de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen la condición de regular y que aplican la mejora continua representan el 53.4%, seguidos de los que poseen la misma condición y que casi siempre aplican la mejora continua y representan el 24.4%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva media, ya que, el valor del coeficiente es de +0.63%.

(p7) Es alumno regular vs (p22) Establece alternativas .

H^o: La condición de alumno regular no tiene una relación significativa con el establecimiento de alternativas.

Hⁱ: La condición de alumno regular sí tiene una relación significativa con el establecimiento de alternativas.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 166.6	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .68

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la condición de alumno regular y el establecimiento de alternativas.

Los alumnos de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen la condición de regular y que establecen como norma las alternativas representan el 60.2.%, seguidos de los que no lo son y que casi siempre asumen dicha actitud representan el 18.8%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva media, ya que, el valor del coeficiente es de +0.68%.

(p7) Es alumno regular vs (p26) Comparte toma de decisiones .

H^o: La condición de alumno regular no tiene una relación significativa con el compartimiento en la toma de decisiones.

Hⁱ: La condición de alumno regular sí tiene una relación significativa con el compartimiento en la toma de decisiones.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 163.01	Grados de libertad: 1
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .68

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la condición de alumno regular y el compartimiento en la toma de decisiones.

Los alumnos de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen la condición de regular y que comparten la toma de decisiones con sus compañeros representan el 77.8%, seguidos de los que no lo son y que no comparten la toma de decisiones representan el 11.6%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva media, ya que, el valor del coeficiente es de +0.68%.

(p7) Es alumno regular vs (p31) Principio de Integridad.

H^o: La condición de alumno regular no tiene una relación significativa con la integridad

Hⁱ: La condición de alumno regular si tiene una relación significativa con la integridad.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X ²): 181.17	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .71

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la condición de alumno regular y el principio de integridad.

Los alumnos de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen la condición de regular y que manifiestan poseer el principio de integridad representan el 61.6%, seguidos de los que no lo son y que el nivel de integridad lo ubican como regular representan el 17.3%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva media, ya que, el valor del coeficiente es de +0.71%.

(p7) Es alumno regular vs (p32) Nivel de disponibilidad.

H^o: La condición de alumno regular no tiene una relación significativa con el nivel de disponibilidad.

Hⁱ: La condición de alumno regular sí tiene una relación significativa con el nivel de disponibilidad.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 274.92	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .88

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la condición de alumno regular y el nivel de disponibilidad.

Los alumnos de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen la condición de regular y que manifiestan poseer un nivel de disponibilidad bueno representan el 73.0%, seguidos de los que no lo son y que catalogan su nivel de disponibilidad como regular representan el 17.3%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva considerable ya que, el valor del coeficiente es de +0.88%.

(p7) Es alumno regular vs (p39) Aplicación del principio de factibilidad

H^o: La condición de alumno regular no tiene una relación significativa con la aplicación del principio de factibilidad-

Hⁱ: La condición de alumno regular sí tiene una relación significativa con la aplicación del principio de factibilidad.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 156.18	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .66

Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la condición de alumno regular y la aplicación del principio de factibilidad.

Los alumnos de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen la condición de regular y que aplican el principio de factibilidad representan el 55.4%, seguidos de los que también lo son y que casi siempre aplican el principio de factibilidad representan el 22.4%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva media, ya que, el valor del coeficiente es de +0.66%.

(p7) Es alumno regular vs (p43) Asume riesgos

H^o: La condición de alumno regular no tiene una relación significativa con asumir riesgos calculados

Hⁱ: La condición de alumno regular sí tiene una relación significativa con asumir riesgos calculados.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 218.48	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	Phi o V. de Cramer: .78

Comentarios

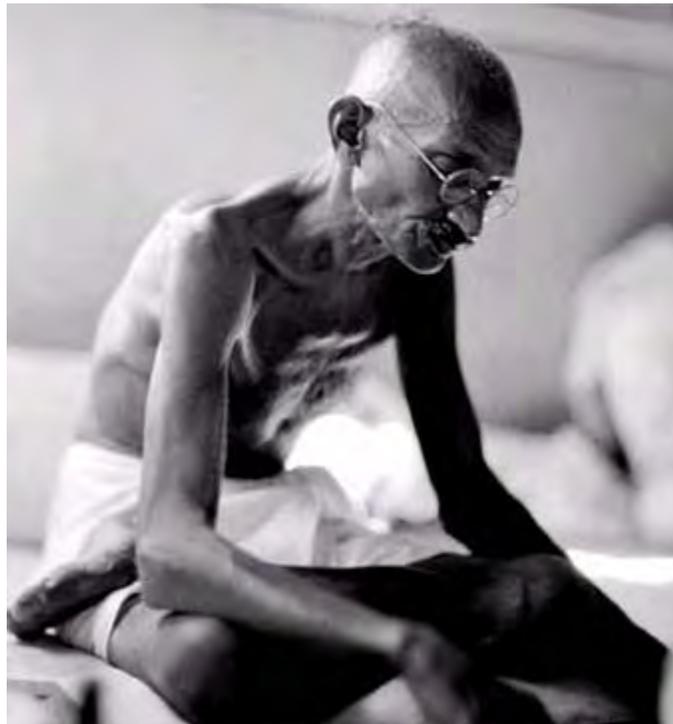
Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza H^o y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la condición de alumno regular y el asumir riesgos calculados.

Los alumnos de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen la condición de regular y que asumen riesgos calculados representan el 67.3%, seguidos de los que no lo son regulares y que casi siempre asumen riesgos calculados representan el 17.3%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es una correlación positiva considerable, ya que, el valor del coeficiente es de +0.78%.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



”La fuerza no viene de la capacidad corporal sino de una voluntad férrea”.

Mahatma Gandhi

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Lo relevante de este capítulo es que constituye un resumen de todos los aspectos más significativos durante todo el proceso de la investigación.

Antes de citar esas conclusiones es necesario situarnos en el marco contextual debido a que no es sencillo llegar y aplicar un cuestionario porque evidentemente se requiere de un proceso formal además de la voluntad de los docentes.

En nuestro caso hemos optado por desarrollar las conclusiones en cuatro grandes apartados:

5.1 Conclusiones cuantitativas

De acuerdo a los resultados obtenidos producto del cruce de la pregunta No. 7 con las preguntas 11-19-22-26-31-32-39-43 en los que se obtuvieron los siguientes resultados, mismos que confirman nuestros supuestos básicos.

a) Que la herramienta elegida (χ^2) fue la adecuada, ya que nos permitió rechazar todas las hipótesis nulas que nos conducían a negar que la condición de alumno regular tuviera alguna relación con las preguntas elegidas. Por lo tanto, y de acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que la investigación está comprobada estadísticamente. (ver tabla resumen)

Tabla.40

Número de Pregunta	X ²	Grados de Libertad	Significancia	Índice V. Cramer Phi	Resultado*
P11	226.10	2	.00	.80	AHÍ
P19	143.13	2	.00	.63	AHI
P22	168.55	2	.00	.68	AHI
P26	163.01	1	.00	.68	AHI
P31	181.17	2	.00	.71	AHI
P32	274.92	2	.00	.88	AHI
P39	156.18	2	.00	.66	AHI
P42	218.48	2	.00	.78	AHI

b) El segundo argumento está sustentado en la utilización del coeficiente r de Pearson, el cual puede variar de -1.00 donde: -1.00 = correlación negativa perfecta a +1.00 correlación positiva perfecta.

Tabla de índices de correlación

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte

-0.75 = Correlación negativa considerable

-0.50 = Correlación negativa media

-0.10 = Correlación negativa débil

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10 = Correlación positiva débil

+0.50 = Correlación positiva media

+0.75 = Correlación positiva considerable

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte

+1.00 = Correlación positiva perfecta

Tabla. 41

NÚMERO DE PARÁMETRO	NECESIDAD	ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN DE CORRELACIÓN
II	Habilidades	+0.80	Positiva considerable
III	Comportamiento de líder	+0.63	Media considerable
IV	Proceso de interacción	+0.68	Media considerable
V	Visión	+0.68	Media considerable

VI	Confianza	+0.71	Media considerable
VII	Compromiso	+0.85	Positiva considerable
VIII	Objetividad	+0.66	Media considerable
IX	Proactividad	+0.78	Positiva considerable

La pertinencia se confirma con los índices de correlación que se obtuvieron, ya que cinco parámetros se ubicaron en el rango de correlación positiva media (c.p.m) y tres en el rango de positiva considerable (c.p.c). Por lo tanto, se confirma el nivel de asociación positivo.

5.2 Conclusiones cualitativas

En este apartado nos vamos a referir a los aspectos más relevantes por parámetro, los que presentamos en orden descendente para una mejor apreciación de las características más representativas.

I. Datos Generales

En lo concerniente a este parámetro, observamos que la respuesta que tuvo una mayor significancia es la que se refiere a la condición de ser alumno regular. En efecto, a la pregunta de si son alumnos regulares, el 77.8% de los encuestados respondió que sí. A continuación en orden descendente se ubicaron los que señalaron que su estado civil es el de solteros, con un 75.9%; los que afirmaron que estudian Administración, con un 64.8%; los que sostuvieron que trabajan, con un 54.8%; los que pertenecen al género masculino, con un 54.5%; los que dijeron que cursan sus estudios en el turno vespertino, con un 50%; los que indicaron que tienen entre 22 y 25 años, con un 39.8% y, en último lugar con respecto a este

parámetro, se ubicaron los que mencionaron que cursan el noveno o décimo semestre de la carrera y que representan el 35.5% de los encuestados.

II. Habilidades

Respecto a este parámetro, la respuesta que tuvo mayor significancia es la que se refiere a la pregunta de si los estudiantes procuran rodearse de compañeros con creatividad. En este caso, el 87.5% de ellos manifestó que sí. Le siguen, en orden descendente, el 66.8% de los que respondieron “Siempre” a la pregunta de si son optimistas ante las adversidades; el 65.6% de los que opinaron de igual forma ante la pregunta “¿Cómo cataloga sus habilidades directivas?” y, en último sitio, el 64.2% de los que respondieron que siempre rigen sus actividades por lo planeado.

III. Comportamiento de líder

En cuanto a este parámetro, la mayor significancia se ubicó en el 89.5% de los que respondieron afirmativamente a la pregunta de si poseen un sentido de reconocimiento. A continuación se colocaron los estudiantes que se consideran constantes en su vida cotidiana y que representan el 88.9%; los que se consideran prácticos, con un 79.3%; aquellos que consideran buena su autoestima, con el 63.6%; los estudiantes que califican de buena su apertura, con un 56.8%; los que incorporan la mejora continua en sus actividades, con un 53.4%; los que en general piensan que su comportamiento es bueno, con el 52.6% y, en último lugar, con un 41.8%, se ubicaron los que dijeron que siempre intercambian ideas a la hora en que toman decisiones.

IV. Proceso de interacción

En este parámetro destacó por su significancia en primer lugar el 77.6% de los encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta de si eran buenos negociadores. Le siguió, con un 60.2%, el grupo de los estudiantes que juzgaron

que siempre establecían alternativas de solución y, en último lugar de este parámetro, el 56.5% de los encuestados que manifestaron que siempre establecen prioridades y propósitos en sus acciones.

V. Visión

En lo que se refiere a este parámetro destacó por su mayor significancia el 95.5% de los interrogados que afirmó que considera la información para la toma de decisiones. En orden descendente se ubicaron los que dijeron que diseñan escenarios futuros, con un 91.8%; los que manifestaron que comparten la toma de decisiones con sus compañeros, con un 88.4% y, por último, los que consideran buena su capacidad de intuición, con un 69.6%.

VI Confianza

En este parámetro la mayor significancia se situó en el nivel de credibilidad, en relación con el cual un 69.3% de los sujetos del cuestionario consideró que, en su caso, es bueno. Le siguen el nivel de la capacidad de predicción, el cual un 63.9% opinó que en su caso es bueno; el nivel de integridad, que un 61.6% juzgó bueno en su caso y, en último sitio, el nivel de responsabilidad, en el que un 57.1% de los interrogados piensa que tiene un buen nivel de responsabilidad.

VII Compromiso

Si ordenamos los resultados de acuerdo con este parámetro, observamos que la respuesta que tuvo mayor significancia corresponde a la pregunta 32: “¿Cómo cataloga su disponibilidad?”. En este caso, el 73% de los interrogados optó por la respuesta “Bueno”. En orden descendente encontramos después a los que juzgan como buena su capacidad de entrega, con un 56.5%; a los que opinan que su fidelidad es buena, con un 56.3% y, en último término, se ubicaron los que piensan que su capacidad de servicio es buena, con un 47.7%

VIII Objetividad

En ese caso sobresale ligeramente por su significancia la respuesta que ofreció el 56% de los encuestados al optar por la respuesta “Siempre” a la pregunta de si aplican el juicio de racionalidad a la hora de tomar una decisión. Le siguen, siempre en orden descendente, los que dijeron que siempre aplican el juicio de factibilidad, con un 55.4%; los que manifestaron que siempre aplican el juicio de imparcialidad, con un 53.7% y, en último lugar con respecto al parámetro en cuestión, se ubicaron los que señalaron que siempre aplican el juicio de objetividad.

IX Proactividad

En relación con este parámetro, vemos que la respuesta “Siempre”, para la pregunta de si los encuestados poseen la virtud de la iniciativa, posee el primer sitio, con un 69.9%. Se ubicaron después los que dijeron que siempre asumen riesgos calculados, con un 67.3%; los que afirman que siempre poseen energía positiva, con un 56.8% y, en último sitio con respecto al parámetro de la proactividad, encontramos a los que sostienen que poseen la virtud de la previsión, con un 56%.

5.3 Recomendaciones

Con la finalidad de ampliar el conocimiento de nuestros alumnos podríamos utilizar dos herramientas estadísticas cuyo propósito o bondad se describe a continuación.

1. La utilización de la Prueba de Wilcoxon, nos permitiría conocer la percepción de los alumnos en dos tiempos (antes y después) de la investigación.

2, El Modelo Multifactorial General, nos permitiría realizar un estudio de 5 grados o sea la relación de una variable independiente, una covariante y cinco factores o preguntas elegidas. Con el propósito de corroborar el grado de interrelación que poseen..

CAPITULO VI

PROPUESTAS



“Libre y para mí sagrado, es el derecho a pensar... la educación es fundamental para la felicidad social; es el principio en el que descansan la libertad y el engrandecimiento de los pueblos”.

Benito Juárez

Capítulo VI

Propuestas

Para nosotros como docentes es de suma importancia conocer las características idóneas que debe reunir un líder estratégico, para ello y después de haber teorizado y analizado las opiniones de la población objetivo podemos sugerir:

Primero: Una relación de aspectos inherentes al líder.

- Desempeño actual. Capacidad de realizar bien las tareas inherentes a la posición que ocupa en el momento presente.
- Iniciativa. Capacidad de «comenzar por sí mismo».
- Aceptación. Capacidad de conquistar el respeto y de ganarse la confianza de los demás.
- Análisis y capacidad de juicio. Capacidad de llegar a conclusiones sólidas basadas en pruebas.
- Comunicación. Capacidad de «ser bien escuchado» por las personas de los diferentes niveles.
- Realización. Cantidad y calidad del trabajo producido mediante el uso eficaz del tiempo.
- Flexibilidad. Capacidad de hacer frente a los cambios, de ajustarse a las situaciones inesperadas.
- Objetividad. Capacidad de controlar las emociones personales; mente abierta.

Segundo: Una descripción de diez características distribuidas en tres categorías:

A. Conocimientos básicos e información que los gestores deben tener o pueden necesitar para tomar decisiones y pasar a la acción.

1. Control de los hechos básicos. Los buenos gestores saben todo lo que acontece en sus organizaciones. Controlan los hechos básicos, como son las metas y los planes (a largo y a corto plazo), conocen sus productos, quién es quién en la organización, la comunicación y la relación existentes entre los distintos departamentos, el trabajo de cada uno y lo que se espera de ellos. Aunque no tengan todas estas informaciones a mano, saben dónde obtenerlas cuando las necesitan.

2. Conocimiento profesional relevante. Esta cualidad incluye conocimientos técnicos (es decir, la tecnología de la producción) y técnicas de comercialización, conocimientos de ingeniería, de la legislación básica, de las fuentes de financiación y de las teorías y los principios básicos de la gestión administrativa (esto es, planificación, organización y control).

B. Técnicas y atributos especiales que afectan directamente al comportamiento y a la ejecución

3. Sensibilidad permanente para los acontecimientos. Esta sensibilidad permite al buen gestor mantenerse en sintonía con lo que acontece a su alrededor. Se mantiene abierto a la información más patente (como los hechos y los números) y a la más sutil (como los sentimientos de los demás). Los gestores dotados de esta sensibilidad reaccionan de una manera apropiada ante las situaciones, ajustándose a las necesidades.

4. Inclinação activa, en el sentido de responder propositivamente a los acontecimientos. Los gestores eficaces tienen metas que alcanzar, en vez de reaccionar simplemente a las exigencias del momento. Planifican cuidadosamente y con antelación, pero también saben cómo responder a las emergencias; y al

hacerlo siempre tienen en cuenta las metas y los objetivos a largo plazo. Los gestores menos eficaces responden a las presiones de un modo relativamente menos sensato.

Esta capacidad incluye también cualidades como acompañar un trabajo desde el comienzo hasta el final, tener dedicación, reconocer su misión y asumir la responsabilidad de las cosas que suceden, en lugar de echar las culpas a otros.

5. Habilidad analítica para solucionar los problemas, tomar decisiones y elaborar juicios. Los gestores ponen mucho interés en el proceso de la toma de decisiones. Necesitan, por tanto, desarrollar su habilidad para hacer juicios, incluso su capacidad de afrontar la incertidumbre. Necesitan también, al decidir su orientación, encontrar un punto de equilibrio entre los sentimientos subjetivos y la lógica objetiva.

6. Habilidad y experiencia social. Los gestores deben tener experiencia en las relaciones interpersonales, a fin de comunicar, delegar, negociar, resolver conflictos, convencer, vender, utilizar y responder a la autoridad y al poder.

C. Cualidades personales

7. Elasticidad emocional. El estrés emocional aparece fácilmente al dedicarse a la gestión, porque los gestores trabajan en situaciones que implican autoridad, liderazgo, poder, conflictos interpersonales, plazos fijos para las reuniones..., y todo ello con un cierto grado de incertidumbre y ambigüedad. Los gestores eficaces necesitan elasticidad para seguir adelante.

8. Agilidad mental y creatividad. La agilidad mental comprende la capacidad de entender rápidamente los problemas, pensar en diversas cosas a la vez, cambiar de una situación a otra en muy poco tiempo, tener una visión panorámica del conjunto (en vez de andar vagando trabajosamente por cada uno de sus componentes) y «pensar a partir de los hechos que se vayan presentando».

Debido a la naturaleza dinámica de su trabajo, los gestores eficaces deben estar dotados de estas habilidades.

«Creatividad» significa capacidad de dar respuestas nuevas y de reconocer las soluciones más útiles. No sólo incluye la aportación de nuevas ideas, sino también la capacidad de reconocer las buenas ideas cuando se originan en otras fuentes.

9. Equilibrio entre los hábitos de aprendizaje y las habilidades: los gestores eficaces aprenden de un modo independiente. Se responsabilizan de la exactitud de lo que aprenden, en lugar de depender pasivamente de un especialista o de una autoridad. Logran pensar de una manera abstracta y también de un modo concreto. Saben relacionar las ideas concretas con las abstractas, y viceversa; y lo hacen con mucha rapidez. Esta habilidad, que hay quien la llama «mente de helicóptero», les permite construir teorías y desarrollar sus propias ideas prácticas.

10. Autoconciencia. El modo como los gestores encaran su propio papel influye en sus valores, sentimientos, puntos fuertes y débiles y toda una serie de factores personales. Por consiguiente, tenemos que ayudarles a ser conscientes de sus habilidades y del papel que desempeñan en la determinación del comportamiento del liderazgo.

Bibliografía

1. Berenon, Mark L. Estadística descriptiva aplicada a las ciencias Sociales. Trillas, México 1982.
2. Bisquerra, Rafael. Métodos de investigación educativa y guía práctica. CEAC, Barcelona 1989. 382 pp.
3. Briones, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Trillas. México 1990. 288 pp.
4. Brue, Greg. "Seis sigma para Directivos" Editorial McGraw-Hill, España 2003, Pp. 213.
5. Calvo, Gómez Félix. Estadística aplicada. Deusto, España 1978.
6. Covey R. Stephen, "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" Editorial Piados, México 2003, Pp. 377.
7. D'Souza Sj Anthony, "Descubre tu Liderazgo" Editorial Sal Térrea, España 1997, Pp. 215.
8. Daniels C. Aubrey, "Gerencia del desempeño" Editorial McGraw-Hill, México 1997, Pp. 258.
9. Díaz, Mérito Angel. "Liderazgo para los procesos de Calidad" Editorial Panorama, México 2001, Pp. 326.
10. Eales-White, Rupert. "Cómo ser un líder eficaz" Editorial The Sunday Times, Barcelona, España. 2005, Pp. 190.
11. Fiedler, Fred E. Chemers, Martin M. "Liderazgo y Administración efectiva" Editorial Trillas, México, 2001 Pp., 183.
12. Fischer, De la Vega Laura. Introducción a la investigación de mercados. Mc. Graw Hill. 177 pp.
13. Freedman, Mike. Tregoe, Benjamín B. "Liderazgo Estratégico: Arte y Disciplina" Editorial McGraw Hill, México 2003, Pp. 218.
14. Harrison S. Jeffrey, John H. St. Caron, "Fundamentos de la dirección estratégica" Editorial Thomson, España 2002, Pp. 208.

15. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, "Metodología de la Investigación" Editorial McGraw-Hill, México 2003, Pp. 705
16. Hodgson Phil, Crainer Stuart, "Los hábitos de los Grandes Directivos" Editorial Folio, España 1994, Pp. 231.
17. Holguin, Quiñones Fernando. Elementos de muestreo y correlación. UNAM, México 1977. 332 pp.
18. Holguin, Quiñones Fernando. Estadística descriptiva aplicada a las ciencias sociales. U.N.A.M., México 1979. 160 pp.
19. Hyman, Herbert Hiram. Diseño y análisis de las encuestas sociales. Amorrortu, Buenos Aires Argentina 1986. 531 pp.
20. Joiner L. Brian, "Gerencia de la 4ª generación" Editorial McGraw-Hill, México 1995 Pp. 302.
21. Joy, McFarland Lynne, "Liderazgo para el siglo XXI" Editorial McGraw-Hill, Colombia 1996, Pp. 390
22. Kerlinger, Fred Nicol. Investigación del comportamiento. Interamericana. México 1975. 525 pp.
23. Koestenbaum, Peter. "Liderazgo: La grandeza interna" Editorial Prentice Hall, México 1999, Pp. 392.
24. Krames A. Jeffrey, "El vocabulario del Liderazgo de Jack Welch" Editorial Panorama, México 2003, Pp. 212.
25. Lewin, Richard I. Estadística para administradores. Prentice Hall, México 1986. 572 pp.
26. Lisio Basciani Sergio Donato, "Los principios de Liderazgo en el mensaje de los grandes maestros" Editorial Trillas, México 2002, Pp. 144
27. Livas, González Irene. Análisis e interpretación de los resultados de evaluación de educación superior. Trillas, México 1978. 151 pp.
28. Lizasoain, Hernández Luis. Programación y análisis estadísticos básicos con SPSS-PC (+). Paraninfo. Madrid 1990. 312 pp.
29. Madrigal Torres Berta E. "Habilidades Directivas" Editorial McGraw-Hill, México 2002, Pp. 128.

30. Malone A. Samuel, "Las habilidades Directivas Clave" Editorial Ediciones Deusto, España 2003, Pp. 266.
31. Maxwell C. John, "Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo" Editorial Panorama, México 2003, Pp. 223.
32. Ohmae Kenichi, "La mente del estratega" Editorial McGraw-Hill, México 1998, Pp. 299.
33. Ramos Monobe Arcelia, "Liderazgo: Construye tu ideal" Editorial Trillas, México 2003, Pp. 99.
34. Reig, Pintado Enrique. "Liderazgo emocionalmente inteligente" Editorial McGraw-Hill, México 2003, Pp. 143.
35. Reyes, Ponce Agustín. "Administración por objetivos" Editorial Limusa, México 1979, Pp. 156
36. Rodríguez, Combeller Carlos. "Liderazgo Contemporáneo" Editorial ITESO, México 2004, Pp. 495
37. Rodríguez Estrada Mauro, "Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas) Editorial El Manual Moderno, México 1998, Pp. 82.
38. Roebuck, Chris. "Empresa y desarrollo personal: Liderazgo eficaz" Editorial Blume Empresa, México 2000, Pp. 94.
39. Ruiz González Moisés, "La encrucijada del líder" Editorial Thomson, España 2003, Pp. 172.
40. Siliceo Aguilar Alfonso, G.-Angulo Belloc Bernardo, Siliceo Fernández Fernando, "Liderazgo: El don del servicio" Editorial McGraw-Hill, México 2001, Pp. 164.
41. Siliceo Aguilar Alfonso, Casares A. David, González M. José Luis, "Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional", Editorial McGraw-Hill, México 1999, Pp. 220.
42. Stone M. Florence, "Revaloración de la gerencia" Editorial McGraw-Hill, México 1997, Pp. 214.
43. Taboada, Novelo Angel. "Líder Plus" Editorial Ediciones Castillo, México 2000, Pp. 126.
44. Whetten, David A. "Desarrollo de Habilidades directivas" Edición Pearson Educación, México 2005, Pp.s 720

45. Whittington Richard, "¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?"
Editorial Thomson, España 2002, Pp. 182.

Frequencies

Statistics

		¿Edad?	¿Género?	¿Estado civil?	¿Carrera?	¿Semestre?
N	Valid	352	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,7898	1,4545	1,2898	1,3523	3,7727
Std. Error of Mean		4,337E-02	2,658E-02	2,935E-02	2,550E-02	6,296E-02
Median		3,0000	1,0000	1,0000	1,0000	4,0000
Mode		3,00	1,00	1,00	1,00	5,00
Std. Deviation		,8138	,4986	,5507	,4784	1,1813
Variance		,6622	,2486	,3033	,2288	1,3955
Range		3,00	1,00	2,00	1,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		4,00	2,00	3,00	2,00	5,00
Sum		982,00	512,00	454,00	476,00	1328,00

Statistics

		¿Turno?	¿Alumno regular?	¿Trabaja?	¿Habilidades directivas?	¿Actividades planeadas?
N	Valid	352	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,7045	1,2216	1,5483	1,4545	1,4205
Std. Error of Mean		3,429E-02	2,217E-02	2,656E-02	3,657E-02	3,241E-02
Median		2,0000	1,0000	2,0000	1,0000	1,0000
Mode		2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,6433	,4159	,4984	,6862	,6080
Variance		,4139	,1730	,2484	,4709	,3697
Range		2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	2,00	2,00	3,00	3,00
Sum		600,00	430,00	545,00	512,00	500,00

Statistics

		¿Optimista ante adversidades?	¿compañeros creatividad?	¿Autoestima?	¿Comportamiento?
N	Valid	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,4148	1,1250	1,3977	1,5739
Std. Error of Mean		3,407E-02	1,765E-02	2,961E-02	3,554E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,6393	,3312	,5555	,6668
Variance		,4087	,1097	,3086	,4447
Range		2,00	1,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	2,00	3,00	3,00
Sum		498,00	396,00	492,00	554,00

Statistics

		¿Practicidad?	¿Constancia?	¿Apertura?	¿Intercambio de ideas en T.D.?
N	Valid	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,2074	1,1108	1,5284	1,7699
Std. Error of Mean		2,164E-02	1,675E-02	3,550E-02	3,966E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000	2,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,4060	,3143	,6661	,7441
Variance		,1648	9,880E-02	,4436	,5537
Range		1,00	1,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	2,00	3,00	3,00
Sum		425,00	391,00	538,00	623,00

Statistics

		¿Incorpora mejora continua?	¿Sentido de reconocimiento?	¿Establece prioridades?	¿Establece alternativas?
N	Valid	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,5114	1,1051	1,4943	1,4318
Std. Error of Mean		3,116E-02	1,637E-02	3,244E-02	2,989E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,5846	,3071	,6086	,5607
Variance		,3418	9,433E-02	,3703	,3144
Range		2,00	1,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	2,00	3,00	3,00
Sum		532,00	389,00	526,00	504,00

Statistics

		¿Es buen negociador?	¿Diseña escenarios?	¿Cómo cataloga la información?	¿Comparte T.D.?
N	Valid	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,2244	1,0824	1,0455	1,1165
Std. Error of Mean		2,227E-02	1,468E-02	1,112E-02	1,712E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,4178	,2753	,2086	,3213
Variance		,1746	7,581E-02	4,351E-02	,1032
Range		1,00	1,00	1,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	2,00	2,00	2,00
Sum		431,00	381,00	368,00	393,00

Statistics

		¿Intuición?	¿Responsabilidad?	¿Predicción?	¿Credibilidad?	¿Integridad?
N	Valid	352	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,4148	1,5483	1,4460	1,3352	1,4318
Std. Error of Mean		3,637E-02	3,722E-02	3,449E-02	2,823E-02	3,121E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,6824	,6983	,6471	,5296	,5856
Variance		,4657	,4877	,4187	,2805	,3429
Range		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Sum		498,00	545,00	509,00	470,00	504,00

Statistics

		¿Disponibilidad?	¿Fidelidad?	¿Capacidad de servicio?	¿Entrega?	¿Aplicación imparcialidad?
N	Valid	352	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,3182	1,4659	1,5852	1,4886	1,5227
Std. Error of Mean		2,989E-02	2,951E-02	3,237E-02	3,193E-02	3,241E-02
Median		1,0000	1,0000	2,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,5607	,5536	,6073	,5990	,6082
Variance		,3144	,3065	,3688	,3588	,3699
Range		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Sum		464,00	516,00	558,00	524,00	536,00

Statistics

		¿Aplica racionalidad?	¿Aplica objetividad?	¿Aplica factibilidad?	¿Aplica previsión?
N	Valid	352	352	352	352
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,5511	1,5256	1,5000	1,5000
Std. Error of Mean		3,655E-02	3,087E-02	3,193E-02	3,244E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,6858	,5792	,5991	,6086
Variance		,4703	,3355	,3590	,3704
Range		2,00	2,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	3,00	3,00
Sum		546,00	537,00	528,00	528,00

Statistics

		¿Aplica iniciativa?	¿Posee energía positiva?	¿Asume riesgos calculados?
N	Valid	352	352	352
	Missing	0	0	0
Mean		1,3494	1,4602	1,3750
Std. Error of Mean		3,038E-02	2,949E-02	3,071E-02
Median		1,0000	1,0000	1,0000
Mode		1,00	1,00	1,00
Std. Deviation		,5699	,5533	,5761
Variance		,3248	,3061	,3319
Range		2,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	3,00
Sum		475,00	514,00	484,00

Frequency Table

¿Edad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16 a 18 años	12	3,4	3,4	3,4
	19 a 21 años	125	35,5	35,5	38,9
	22 a 25 años	140	39,8	39,8	78,7
	26 o mas	75	21,3	21,3	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Género?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	192	54,5	54,5	54,5
	Femenino	160	45,5	45,5	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Estado civil?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteroi	267	75,9	75,9	75,9
	Casado	68	19,3	19,3	95,2
	Otro	17	4,8	4,8	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Carrera?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administración	228	64,8	64,8	64,8
	Contaduría	124	35,2	35,2	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Semestre?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2	19	5,4	5,4	5,4
	3-4	32	9,1	9,1	14,5
	5-6	84	23,9	23,9	38,4
	7-8	92	26,1	26,1	64,5
	9-10	125	35,5	35,5	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Turno?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Matutino	140	39,8	39,8	39,8
	Vespertino	176	50,0	50,0	89,8
	Ambos	36	10,2	10,2	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Alumno regular?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	274	77,8	77,8	77,8
	No	78	22,2	22,2	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Trabaja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	159	45,2	45,2	45,2
	No	193	54,8	54,8	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Habilidades directivas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	231	65,6	65,6	65,6
	Regular	82	23,3	23,3	88,9
	Malo	39	11,1	11,1	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Actividades planeadas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	226	64,2	64,2	64,2
	Casi siempre	104	29,5	29,5	93,8
	Nunca	22	6,3	6,3	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Optimista ante adversidades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	235	66,8	66,8	66,8
	Casi siempre	88	25,0	25,0	91,8
	Nunca	29	8,2	8,2	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿compañeros creatividad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	308	87,5	87,5	87,5
	No	44	12,5	12,5	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Autoestima?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	224	63,6	63,6	63,6
	Regular	116	33,0	33,0	96,6
	Malo	12	3,4	3,4	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Comportamiento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	185	52,6	52,6	52,6
	Regular	132	37,5	37,5	90,1
	Malo	35	9,9	9,9	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Practicidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	279	79,3	79,3	79,3
	No	73	20,7	20,7	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Constancia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	313	88,9	88,9	88,9
	No	39	11,1	11,1	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Apertura?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	200	56,8	56,8	56,8
	Regular	118	33,5	33,5	90,3
	Malo	34	9,7	9,7	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Intercambio de ideas en T.D.?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	147	41,8	41,8	41,8
	Casi siempre	139	39,5	39,5	81,3
	Nunca	66	18,8	18,8	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Incorpora mejora continua?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	188	53,4	53,4	53,4
	Casi siempre	148	42,0	42,0	95,5
	Nunca	16	4,5	4,5	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Sentido de reconocimiento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	315	89,5	89,5	89,5
	No	37	10,5	10,5	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Establece prioridades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	199	56,5	56,5	56,5
	Casi siempre	132	37,5	37,5	94,0
	Nunca	21	6,0	6,0	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Establece alternativas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	212	60,2	60,2	60,2
	Casi siempre	128	36,4	36,4	96,6
	Nunca	12	3,4	3,4	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Es buen negociador?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	273	77,6	77,6	77,6
	No	79	22,4	22,4	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Diseña escenarios?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	323	91,8	91,8	91,8
	No	29	8,2	8,2	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Cómo cataloga la información?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	336	95,5	95,5	95,5
	No	16	4,5	4,5	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Comparte T.D.?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	311	88,4	88,4	88,4
	No	41	11,6	11,6	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Intuición?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	245	69,6	69,6	69,6
	Regular	68	19,3	19,3	88,9
	Malo	39	11,1	11,1	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Responsabilidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	201	57,1	57,1	57,1
	Regular	109	31,0	31,0	88,1
	Malo	42	11,9	11,9	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Predicción?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	225	63,9	63,9	63,9
	Regular	97	27,6	27,6	91,5
	Malo	30	8,5	8,5	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Credibilidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	244	69,3	69,3	69,3
	Regular	98	27,8	27,8	97,2
	Malo	10	2,8	2,8	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Integridad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	217	61,6	61,6	61,6
	Regular	118	33,5	33,5	95,2
	Malo	17	4,8	4,8	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Disponibilidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	257	73,0	73,0	73,0
	Regular	78	22,2	22,2	95,2
	Malo	17	4,8	4,8	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Fidelidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	198	56,3	56,3	56,3
	Regular	144	40,9	40,9	97,2
	Malo	10	2,8	2,8	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Capacidad de servicio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	168	47,7	47,7	47,7
	Regular	162	46,0	46,0	93,8
	Malo	22	6,3	6,3	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Entrega?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	199	56,5	56,5	56,5
	Regular	134	38,1	38,1	94,6
	Malo	19	5,4	5,4	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Aplica imparcialidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	189	53,7	53,7	53,7
	Casi siempre	142	40,3	40,3	94,0
	Nunca	21	6,0	6,0	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Aplica racionalidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	197	56,0	56,0	56,0
	Casi siempre	116	33,0	33,0	88,9
	Nunca	39	11,1	11,1	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Aplica objetividad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	182	51,7	51,7	51,7
	Casi siempre	155	44,0	44,0	95,7
	Nunca	15	4,3	4,3	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Aplica factibilidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	195	55,4	55,4	55,4
	Casi siempre	138	39,2	39,2	94,6
	Nunca	19	5,4	5,4	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Aplica previsión?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	197	56,0	56,0	56,0
	Casi siempre	134	38,1	38,1	94,0
	Nunca	21	6,0	6,0	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Aplica iniciativa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	246	69,9	69,9	69,9
	Casi siempre	89	25,3	25,3	95,2
	Nunca	17	4,8	4,8	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Posee energía positiva?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	200	56,8	56,8	56,8
	Casi siempre	142	40,3	40,3	97,2
	Nunca	10	2,8	2,8	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

¿Asume riesgos calculados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	237	67,3	67,3	67,3
	Casi siempre	98	27,8	27,8	95,2
	Nunca	17	4,8	4,8	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
¿Alumno regular? * ¿Optimista ante adversidades?	352	100,0%	0	,0%	352	100,0%
¿Alumno regular? * ¿Incorpora mejora continua?	352	100,0%	0	,0%	352	100,0%
¿Alumno regular? * ¿Establece alternativas?	352	100,0%	0	,0%	352	100,0%
¿Alumno regular? * ¿Comparte T.D.?	352	100,0%	0	,0%	352	100,0%
¿Alumno regular? * ¿Integridad?	352	100,0%	0	,0%	352	100,0%
¿Alumno regular? * ¿Disponibilidad?	352	100,0%	0	,0%	352	100,0%
¿Alumno regular? * ¿Aplica factibilidad?	352	100,0%	0	,0%	352	100,0%
¿Alumno regular? * ¿Asume riesgos calculados?	352	100,0%	0	,0%	352	100,0%

¿Alumno regular? * ¿Optimista ante adversidades?

Crosstab

			¿Optimista ante adversidades?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Alumno regular?	Sí	Count	235	39		274
		% of Total	66,8%	11,1%		77,8%
	No	Count		49	29	78
		% of Total		13,9%	8,2%	22,2%
Total		Count	235	88	29	352
		% of Total	66,8%	25,0%	8,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	226,102 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	251,500	2	,000
Linear-by-Linear Association	224,573	1	,000
N of Valid Cases	352		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,43.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,801			,000
	Cramer's V	,801			,000
	Contingency Coefficient	,625			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,800	,021	24,934	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,791	,027	24,164	,000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

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

c. Based on normal approximation.

¿Alumno regular? * ¿Incorpora mejora continua?

Crosstab

			¿Incorpora mejora continua?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Alumno regular?	Sí	Count % of Total	188 53,4%	86 24,4%		274 77,8%
	No	Count % of Total		62 17,6%	16 4,5%	78 22,2%
Total		Count % of Total	188 53,4%	148 42,0%	16 4,5%	352 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	143,134 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	171,093	2	,000
Linear-by-Linear Association	141,124	1	,000
N of Valid Cases	352		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,55.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,638			,000
	Cramer's V	,638			,000
	Contingency Coefficient	,538			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,634	,028	15,341	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,614	,030	14,552	,000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

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

c. Based on normal approximation.

¿Alumno regular? * ¿Establece alternativas?

Crosstab

			¿Establece alternativas?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Alumno regular?	Sí	Count % of Total	212 60,2%	62 17,6%		274 77,8%
	No	Count % of Total		66 18,8%	12 3,4%	78 22,2%
Total		Count % of Total	212 60,2%	128 36,4%	12 3,4%	352 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	166,661 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	195,035	2	,000
Linear-by-Linear Association	166,141	1	,000
N of Valid Cases	352		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,66.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,688			,000
	Cramer's V	,688			,000
	Contingency Coefficient	,567			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,688	,027	17,736	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,679	,031	17,310	,000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

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

c. Based on normal approximation.

¿Alumno regular? * ¿Comparte T.D.?

Crosstab

			¿Comparte T.D.?		Total
			Sí	No	
¿Alumno regular?	Sí	Count	274		274
		% of Total	77,8%		77,8%
	No	Count	37	41	78
		% of Total	10,5%	11,6%	22,2%
Total		Count	311	41	352
		% of Total	88,4%	11,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	163,013 ^b	1	,000		
Continuity Correction ^a	157,945	1	,000		
Likelihood Ratio	145,407	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	162,550	1	,000		
N of Valid Cases	352				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,09.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,681			,000
	Cramer's V	,681			,000
	Contingency Coefficient	,563			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,681	,042	17,375	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,681	,042	17,375	,000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

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

c. Based on normal approximation.

¿Alumno regular? * ¿Integridad?

Crosstab

			¿Integridad?			Total
			Bueno	Regular	Malo	
¿Alumno regular?	Sí	Count	217	57		274
		% of Total	61,6%	16,2%		77,8%
	No	Count		61	17	78
		% of Total		17,3%	4,8%	22,2%
Total		Count	217	118	17	352
		% of Total	61,6%	33,5%	4,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	181,171 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	208,908	2	,000
Linear-by-Linear Association	180,588	1	,000
N of Valid Cases	352		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,77.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,717			,000
	Cramer's V	,717			,000
	Contingency Coefficient	,583			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,717	,026	19,259	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,706	,030	18,648	,000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

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

c. Based on normal approximation.

¿Alumno regular? * ¿Disponibilidad?

Crosstab

			¿Disponibilidad?			Total
			Bueno	Regular	Malo	
¿Alumno regular?	Sí	Count	257	17		274
		% of Total	73,0%	4,8%		77,8%
	No	Count		61	17	78
		% of Total		17,3%	4,8%	22,2%
Total		Count	257	78	17	352
		% of Total	73,0%	22,2%	4,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	274,923 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	290,565	2	,000
Linear-by-Linear Association	258,005	1	,000
N of Valid Cases	352		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,77.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,884			,000
	Cramer's V	,884			,000
	Contingency Coefficient	,662			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,857	,017	31,161	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,884	,024	35,332	,000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

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

c. Based on normal approximation.

¿Alumno regular? * ¿Aplica factibilidad?

Crosstab

			¿Aplica factibilidad?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Alumno regular?	Sí	Count	195	79		274
		% of Total	55,4%	22,4%		77,8%
	No	Count		59	19	78
		% of Total		16,8%	5,4%	22,2%
Total		Count	195	138	19	352
		% of Total	55,4%	39,2%	5,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	156,188 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	183,956	2	,000
Linear-by-Linear Association	154,344	1	,000
N of Valid Cases	352		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,21.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,666			,000
	Cramer's V	,666			,000
	Contingency Coefficient	,554			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,663	,027	16,574	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,641	,030	15,631	,000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

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

c. Based on normal approximation.

¿Alumno regular? * ¿Asume riesgos calculados?

Crosstab

			¿Asume riesgos calculados?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Alumno regular?	Sí	Count % of Total	237 67,3%	37 10,5%		274 77,8%
	No	Count % of Total		61 17,3%	17 4,8%	78 22,2%
Total		Count % of Total	237 67,3%	98 27,8%	17 4,8%	352 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	218,480 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	242,436	2	,000
Linear-by-Linear Association	214,521	1	,000
N of Valid Cases	352		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,77.

Symmetric Measures

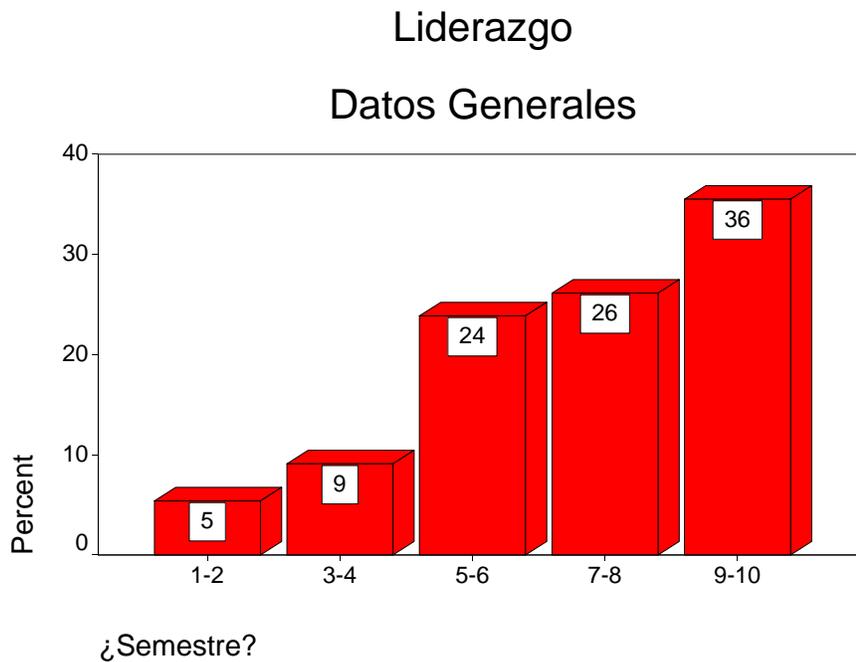
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,788			,000
	Cramer's V	,788			,000
	Contingency Coefficient	,619			,000
Interval by Interval	Pearson's R	,782	,023	23,455	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,784	,029	23,645	,000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

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

c. Based on normal approximation.

Graph

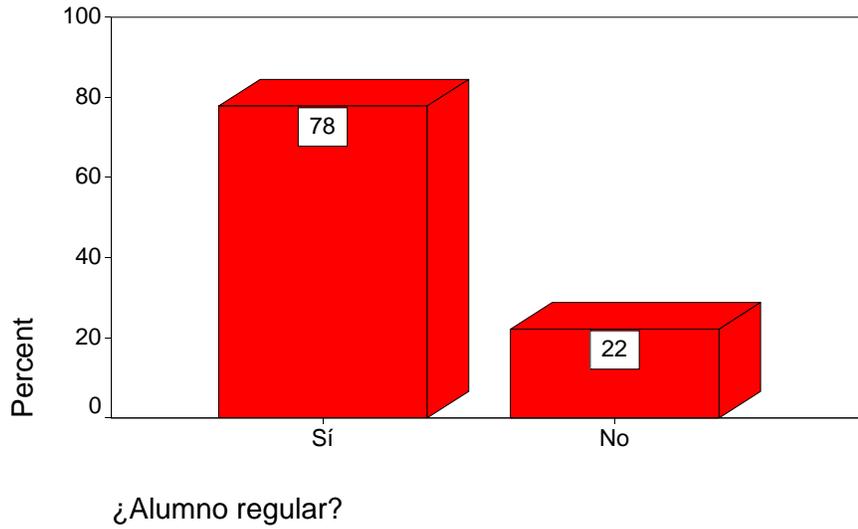


Gráfica.1

Graph

Liderazgo

Datos Generales

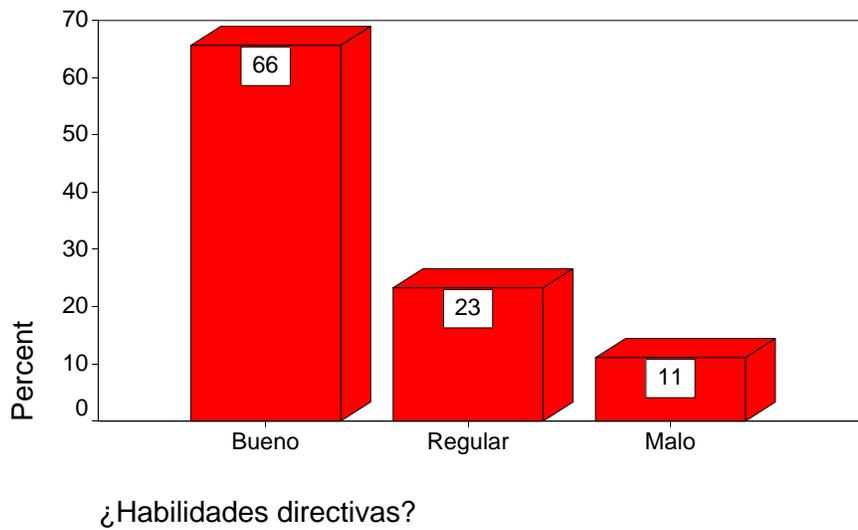


Gráfica.2

Graph

Liderazgo

Habilidades directivas

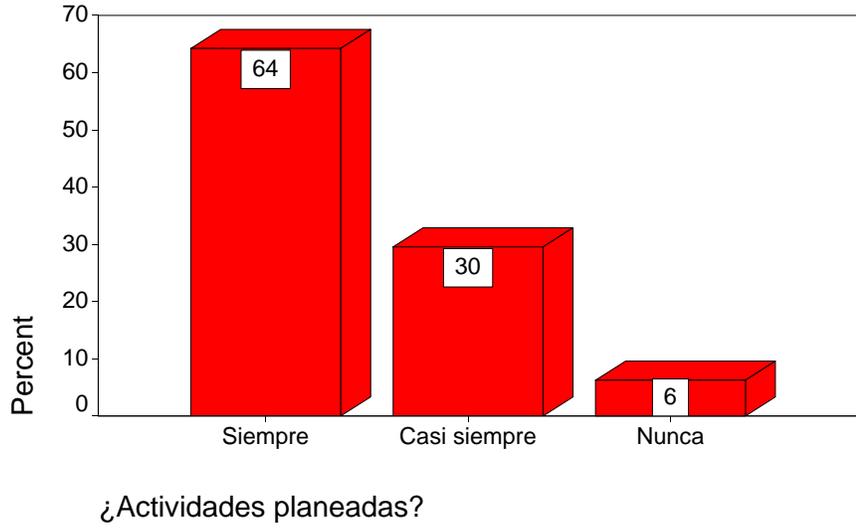


Gráfica.3

Graph

Liderazgo

Habilidades directivas

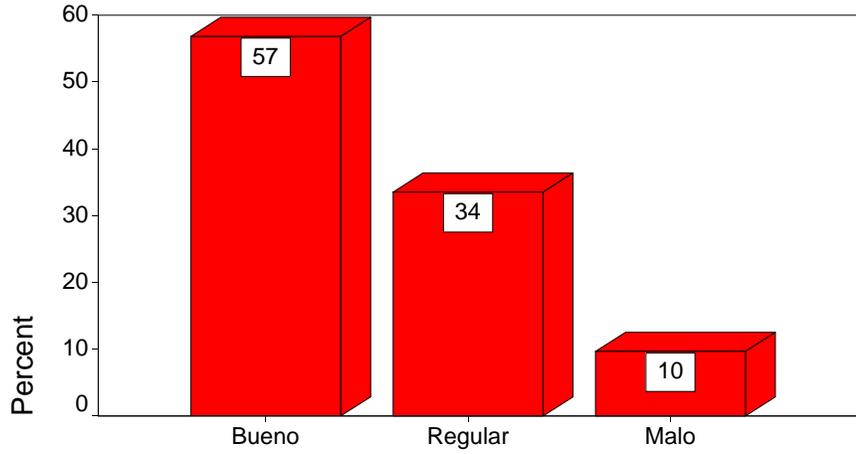


Gráfica.4

Graph

Liderazgo

Comportamiento de líder



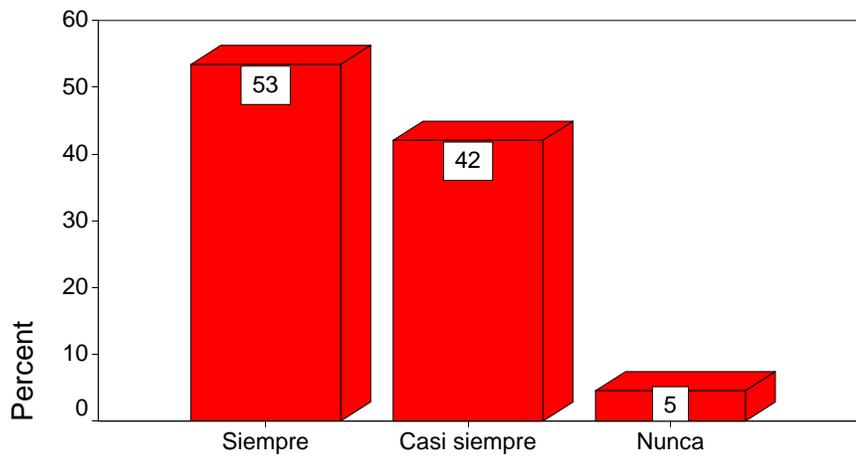
¿Apertura?

Gráfica.5

Graph

Liderazgo

Comportamiento de líder



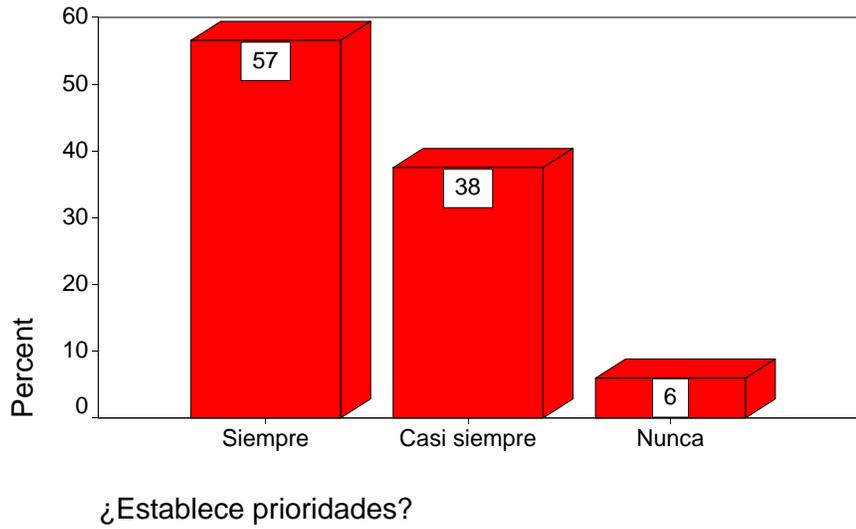
¿Incorpora mejora continua?

Gráfica.6

Graph

Liderazgo

Proceso de interacción

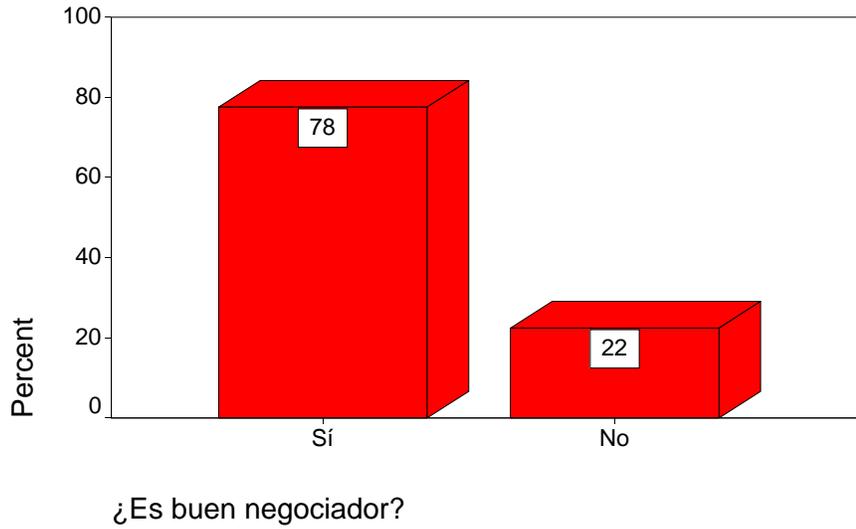


Gráfica. 7

Graph

Liderazgo

Proceso de interacción

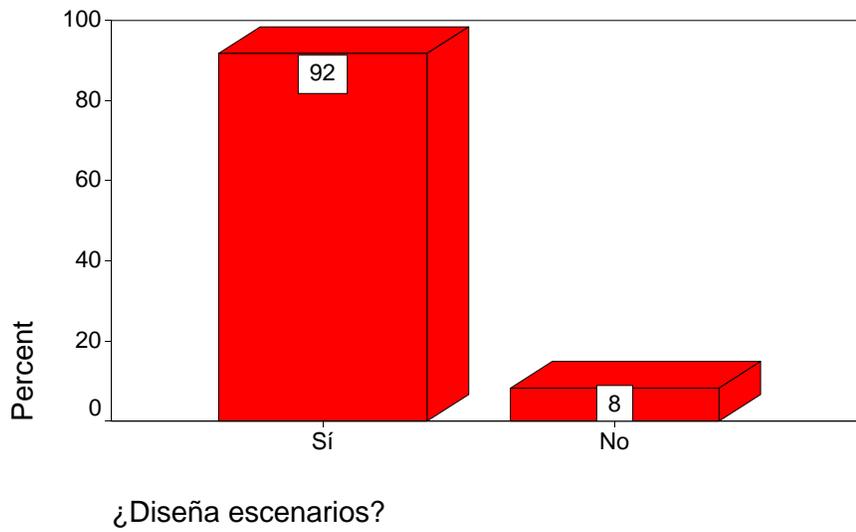


Gráfica.8

Graph

Liderazgo

Visión

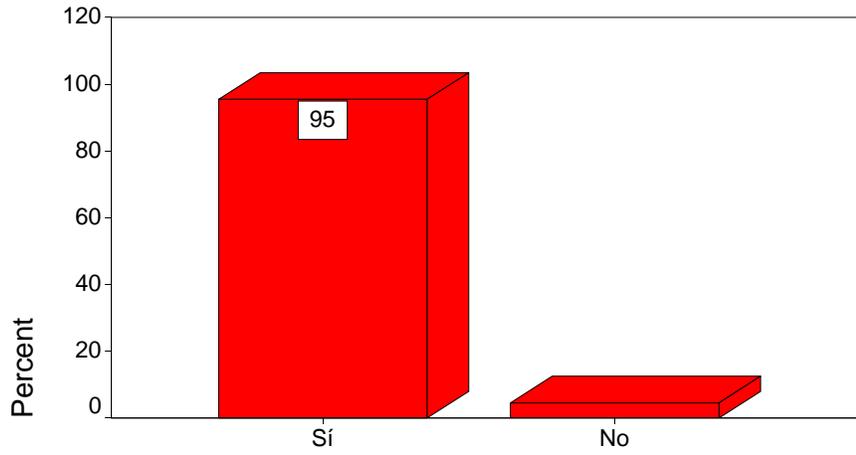


Gráfica. 9

Graph

Liderazgo

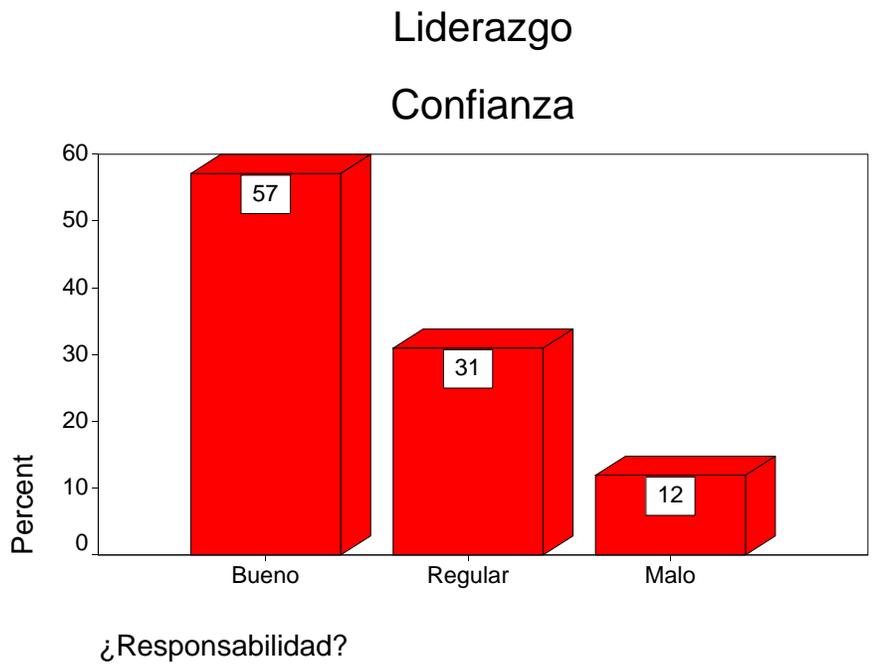
Visión



¿Cómo cataloga la información?

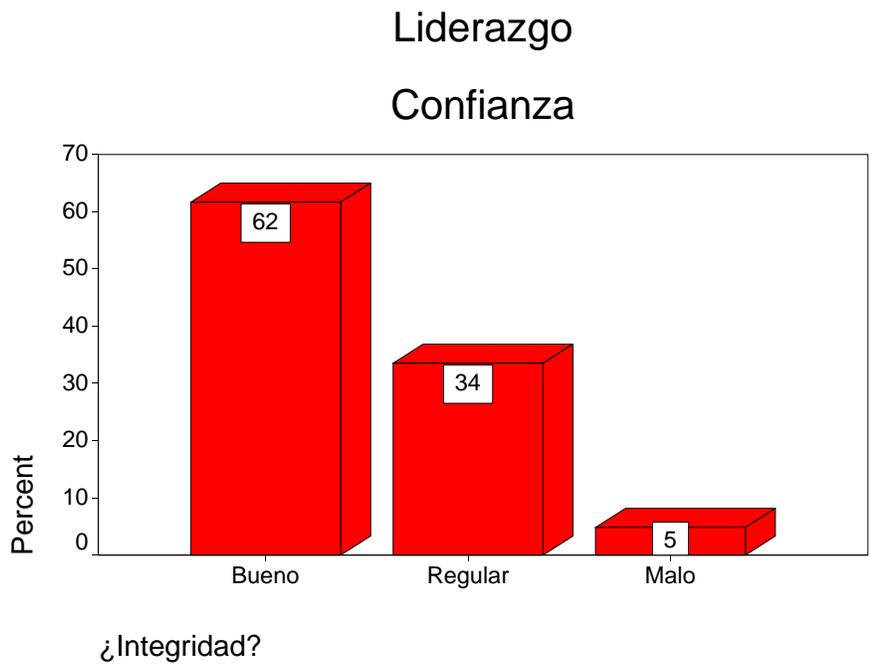
Gráfica.10

Graph



Gráfica. 11

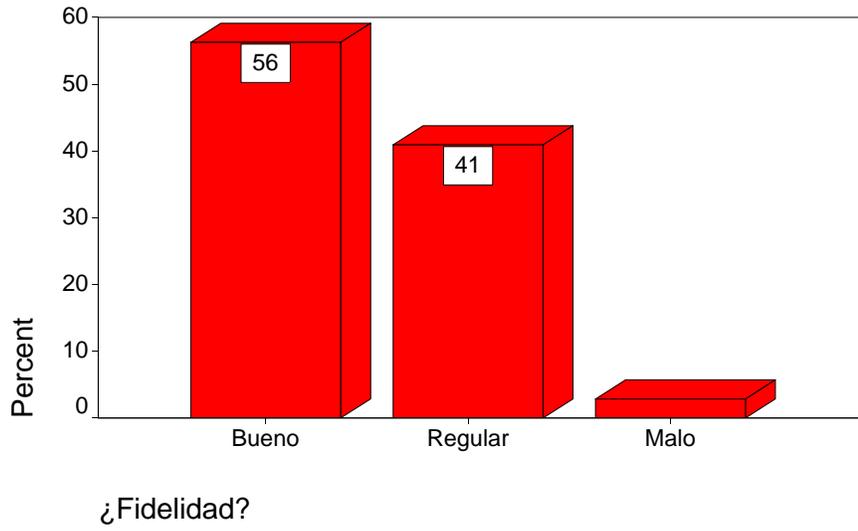
Graph



Gráfica. 12

Graph

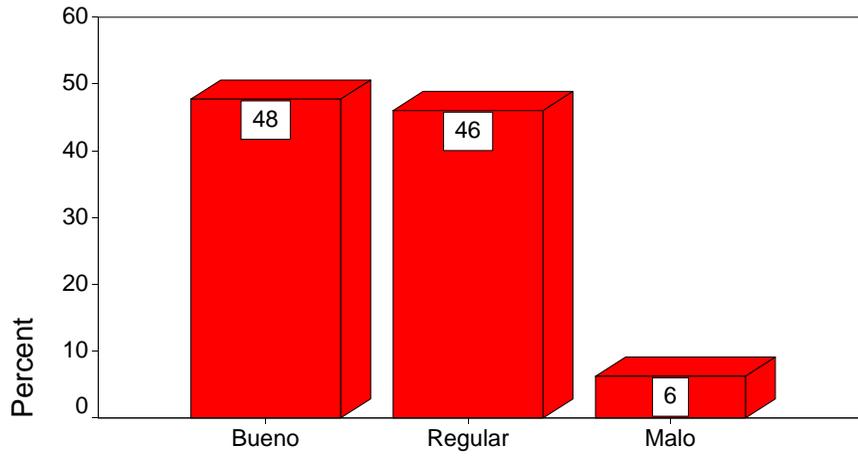
Liderazgo Compromiso



Gráfica. 13

Graph

Liderazgo
Compromiso

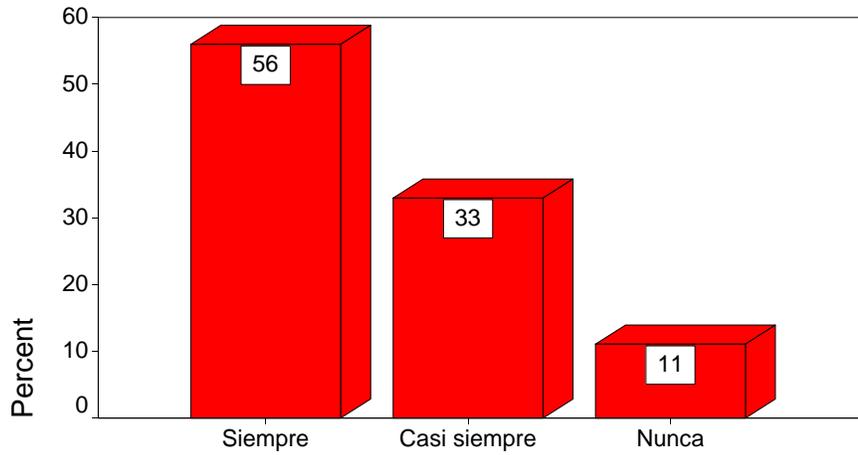


¿Capacidad de servicio?

Gráfica. 14

Graph

Liderazgo
Objetividad

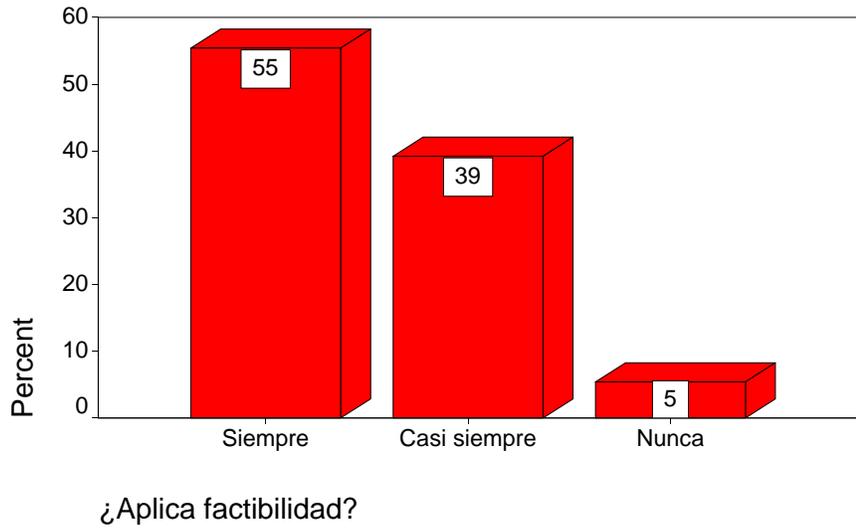


¿Aplica racionalidad?

Gráfica. 15

Graph

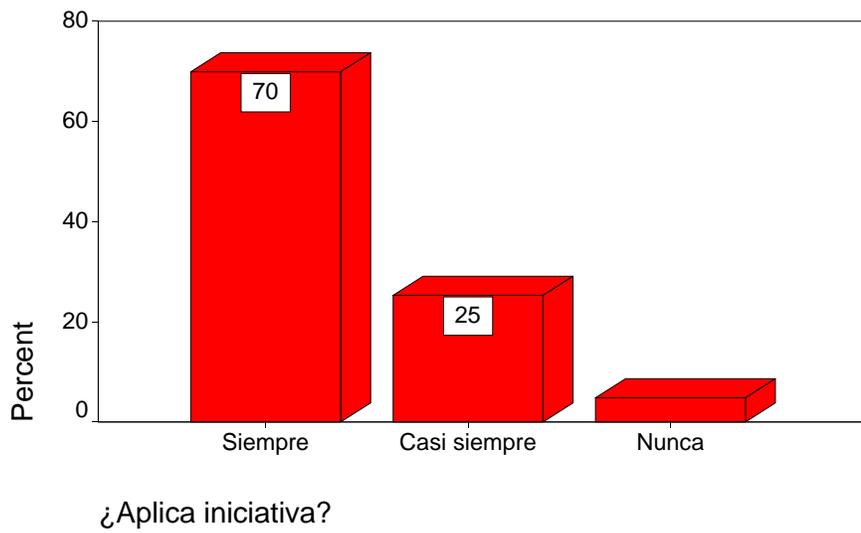
Liderazgo
Objetividad



Gráfica. 16

Graph

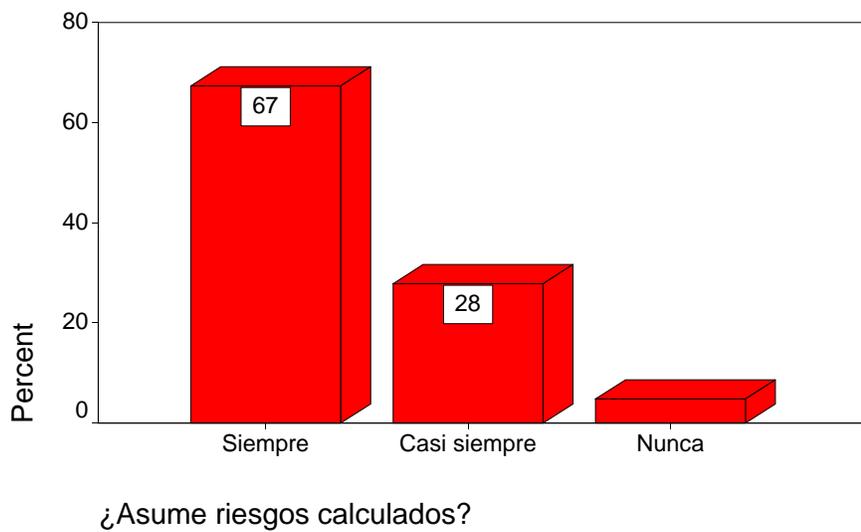
Liderazgo Proactividad



Gráfica. 17

Graph

Liderazgo Proactividad



Gráfica. 18