



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

PSICOLOGÍA

EL ESTILO MARY KAY: UNA PROPUESTA DE  
EVALUACIÓN

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**  
P R E S E N T A

**DENISSE MICHEL MIRANDA GARCÍA**

JURADO DE EXAMEN

DIRECTOR: DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMÁN  
COMITÉ: MTRA. MARGARITA VILLASEÑOR PONCE  
MTRA. MA DEL REFUGIO CUEVAS MARTÍNEZ  
LIC. LETICIA BETANCOURT REYES  
LIC. OSCAR DANIEL MORENO REYES



MÉXICO, DF.

JUNIO 2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.

## Agradecimientos y Dedicatorias

Gracias Dios por estar a mi lado, por no dejarme caer, por haberme dado la habilidad y capacidad para seguir adelante y superar cada situación adversa, por guiarme y darme sabiduría, y sobre todo gracias por la vida llena de bendiciones que me brindas a diario, confié en que guiaras el camino que tienes trazado para mí.

Para mis padres, Hugo y Yanet, y para mi hermanito Axel: Gracias por toda una vida llena de trabajo, dedicación y esfuerzo, quiero que sepan que este objetivo alcanzado también es de ustedes y que la fuerza que me motivó a conseguirlo fue su gran apoyo y amor incondicional. Los admiro y amo muchísimo.

Para Ricardo: Gracias vida por ser un apoyo incondicional, por motivarme y alentarme a seguir siempre adelante para superarme, eres un gran ejemplo de amor, dedicación y perseverancia, te amo y este logro también es tuyo, gracias por ser el mejor compañero de vida.

A las dos angelitas que tengo en el cielo, Casi y Chucha, gracias por haber sido el mejor ejemplo de trabajo y superación en las mujeres, las extraño mucho y espero que estén orgullosas de este logro.

A la Maestra Cuqui Cuevas: gracias especiales por su apoyo y paciencia para guiar este trabajo con su conocimiento y dedicación.

A los miembros del jurado Leticia Belancourt y Oscar Moreno: gracias por su guía, por brindarme conocimientos sólidos y sobre todo gracias por su apoyo durante el proceso.

A la UNAM, a la FES Zaragoza, a sus profesores y a todos los miembros del jurado, gracias por su dedicación, apoyo y formación académica.

Un agradecimiento y dedicación especial para mi familia y amigos, son personas muy importantes en mi vida, gracias por siempre estar a mi lado apoyándome y demostrando su amor en los momentos felices y aún más en los difíciles.

ÍNDICE	
Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1. Psicología organizacional.....	4
1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional .....	6
1.2 Objeto de estudio de la psicología organizacional.....	9
Capítulo 2. Calidad de vida laboral.....	12
2.1 Antecedentes históricos.....	13
2.2 Definiciones .....	14
2.3 Dimensiones de la calidad de vida laboral .....	17
Capítulo 3. Liderazgo .....	20
3.1 Definición.....	20
3.2 Teorías del liderazgo .....	26
3.2.1 Enfoque de los rasgos.....	26
3.2.2 Teorías conductuales .....	30
3.2.3 Enfoque situacional y de las contingencias .....	35
3.2.3.1 Teoría de las contingencias de Fiedler.....	36
3.2.3.2 Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	36
3.2.3.3 Teoría de House.....	37
3.2.3.4 Teoría de la decision normativa de Vroom-Yetton y Vroom Jago.....	38
3.2.4 Liderazgo transformacional y transaccional.....	38
3.2.5 Las nuevas teorías sobre el liderazgo .....	40
3.2.5.1 Modelos centrados en los seguidores.....	40
3.2.5.2 Modelos centrados en la interacción.....	41
3.2.5.3 Superliderazgo.....	42
3.2.5.4 Liderazgo emocional.....	43
3.2.5.5 Liderazgo Sensacional.....	44
3.2.5.6 Líder Jovial.....	45
3.2.5.7 Líder relacional trascendente.....	45
3.2.5.8 Modelo de Goleman, Boyatzis y Mckee.....	46
3.2.5.9 Liderazgo humanista.....	47

Capítulo 4. Competencias .....	50
4.1 Definición de competencia .....	52
4.2 Aproximaciones .....	55
4.2.1 Conductista .....	56
4.2.2 Funcionalista .....	57
4.2.3 Constructivista.....	61
4.2.4 Holismo .....	63
4.3 Tipos de competencias .....	63
4.3.1 Competencias básicas .....	64
4.3.2 Competencias genéricas .....	65
4.3.3 Competencias específicas.....	65
4.3.4 Competencias directivas.....	66
4.4 Modelo mexicano de competencias .....	69
Capítulo 5. Mary Kay Cosmetics de México .....	71
5.1 Mary Kay y su forma de trabajo .....	75
5.2 Niveles de carrera Mary Kay.....	78
5.3 Perfil psicológico de las líderes Mary Kay .....	80
Capítulo 6. Metodología .....	101
6.1 Objetivos del Trabajo .....	101
6.2 Justificación .....	102
6.3 Método.....	103
Capítulo 7. Resultados .....	106
7.1 Orientado al conocimiento .....	111
7.2 Liderazgo.....	113
7.3 Comunicación .....	115
7.4 Valores éticos .....	116
7.5 Trabajo en equipo.....	118
Capítulo 8. Discusión .....	128
Referencias .....	144
Anexos .....	154

## Resumen

La psicología organizacional estudia los procesos psicosociales que se forman dentro de una organización, como resultado de la interacción entre las personas que la integran. Uno de ellos es el liderazgo, éste es considerado como uno de los aspectos más relevantes dentro de cualquier tipo de organización, por la influencia que ejerce el líder en los colaboradores, lo que interviene de manera positiva o negativa en su desempeño, comportamiento y calidad de vida laboral. Debido a la importancia que tiene este tema, se buscó sustentar teóricamente, el concepto de liderazgo ideal para una empresa de cosméticos, que cuenta con documentos internos que sólo mencionan características de su estilo, con ello se describió el perfil psicológico ideal de las líderes de la empresa y se comparó con el perfil real, por medio de competencias, para tal efecto, se aplicó el instrumento Diagnóstico Personal de Competencias Directivas (Bastar, 2013), a 20 Directoras de Ventas Independientes Mary Kay que fueron seleccionadas por un muestreo accidental por cuota.

## Introducción

El liderazgo es uno de los procesos psicosociales más importantes que se dan dentro de una organización, debido a que constituye uno de los pilares para el buen funcionamiento de ésta. Ha probado ser la herramienta más relevante al momento de sobrevivir, competir o incluso, valorizar a las organizaciones. La función del liderazgo es tan importante que incluso interviene en el desempeño, comportamiento y calidad de vida laboral de los colaboradores. Por la importancia que tiene este tema en la vida laboral de las personas, la psicología organizacional es la encargada de su estudio, tiene como fin encontrar un equilibrio para ofrecer mejores opciones de desarrollo que beneficien tanto a la organización como a sus colaboradores.

Uno de los aspectos que más da de qué hablar, en este tema, es justo la necesidad que tienen las organizaciones de contar con líderes y gerentes. A tal efecto, Bruce Henderson (1968, citado en Sánchez, 2009, p. 13) indica que "la función de gerencia trata con lo que la organización debería hacer, la de liderazgo con la motivación de la organización para hacer lo que debería hacer". O como lo dicen Bennis y Nanus (2001) "los gerentes hacen las cosas bien, los líderes hacen lo correcto" (p. 24).

Considerando esto, es de gran importancia que las organizaciones que cuentan con un estilo de liderazgo ideal, permitan que los colaboradores se familiaricen con el concepto, describiéndolo de forma adecuada, para así poder guiar y capacitar a sus líderes a fin de cumplir con las metas y objetivos de la empresa. De esto surge la idea de sustentar teóricamente el concepto de liderazgo ideal que tiene una empresa dedicada a la venta directa de cosméticos, esta empresa tiene una particular cultura y un diferente estilo de trabajo, se fundó, no bajo las reglas de la competencia, sino en la Regla de Oro: "Tratar a otros como te gustaría ser tratado", en motivar a las personas al éxito y con los principios de la fe primero, la familia segundo y la carrera tercero. Es una compañía, como la misma Mary Kay Ash, su fundadora, solía decir: "con corazón". Así creó su cultura corporativa,



empezó poniendo en práctica el hecho de imaginarse que todas las personas que conocía llevaban un letrero que decía “Hazme sentir importante”, e identificando la noble búsqueda de hacer el bien con el “Espíritu de Entrega”. Ella creía firmemente en mantener las prioridades personales en balance y en hacer lo que es correcto, honorable y ético, con empeño y valor. Esto es lo que se menciona en la página web de la empresa, algo innovador para la época en la que se fundó. En ella las líderes forman su propio grupo y lo dirigen, para lograr en conjunto el cumplimiento de las metas que se fijan y obtener entre otras cosas los beneficios de pertenecer a esta empresa, para así conseguir el éxito, el nombre que da la organización a estas mujeres líderes es el de Directoras de Ventas Independientes. Cabe mencionar que esta empresa tiene, lo que llama, el estilo ideal de liderazgo Mary Kay, que se supondría las Directoras deberían seguir, donde se buscan ciertas habilidades y principios que debe desarrollar y tener una persona para poder influir de forma positiva en las demás, de acuerdo a Mary Kay Ash (2009) alguna de estas son:

- Dedicación
- Inspirar con palabras y acciones
- Respeto hacia sí misma y su grupo
- Contagiar entusiasmo
- Tener carácter, al igual que un comportamiento y una reputación intachables.
- Apegarse a las tradiciones de la empresa, continuarlas y transmitir las
- Tener capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
- Tener capacidades de dirección para llevar al éxito a su unidad de trabajo
- Sin importar los logros mantenerse humildes
- Ser íntegra y honesta.
- Portar la filosofía de la empresa con orgullo.
- Poder solucionar problemas pensando primero en su gente.

Como se puede observar los documentos internos de la empresa solo brindan un conjunto de características que deben reunir sus líderes, pero no se encuentra una descripción que defina su concepto de liderazgo, lo que podría provocar confusiones en las Directoras y un bajo desempeño en su puesto. Conociendo esto es de gran interés sustentar teóricamente el estilo de liderazgo ideal Mary Kay, describir el perfil psicológico ideal y compararlo con el perfil real mediante competencias y un instrumento para la evaluación de éstas.

## **Capítulo 1. Psicología organizacional**

Las personas pasan gran parte de su día trabajando, el trabajo es la actividad humana a la que se dedica mayor tiempo y energía. Solo por esta razón debe asumirse que el trabajo es muy importante en la vida de las personas, esto unido a que necesitan ganar dinero y lo hacen por medio del trabajo, sin embargo, la experiencia de éste va más allá del simple intercambio de tiempo por dinero. Como mencionan Landy y Conte (2005): “el trabajo es una característica definitoria de la forma en la que las personas estiman su valor en la sociedad, en su familia y en sí mismas.” (p.3). Por lo tanto una labor importante para la psicología, es interesarse en cómo el trabajo hace sentir a las personas, tratar de entender la experiencia del trabajo.

Este trabajo se lleva a cabo en organizaciones, que influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona, éstas son mucho más que un simple instrumento para producir bienes y servicios, también crean el entorno donde la mayoría de las personas pasan sus vidas y tienen una enorme influencia en el comportamiento humano.

Por organización se entiende como describe Sisto (s.f., p. 7) “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes”. Comprendiendo así que una organización son dos o más personas trabajando juntas, para alcanzar objetivos y metas en común.

Para Chiavenato (2009) una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito en común, son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes (p. 24). Para Furnham (2009) “las organizaciones son creaciones humanas, en la que los individuos interactuantes y principalmente interdependientes trabajan con una estructura laboral para lograr un objetivo común. Tienen diferentes formas, sus metas son muy variadas y es posible que no siempre sean compartidas implícita o explícitamente por todos los miembros de la organización” (p. 7).

Gil (2003) define a las organizaciones como “sistemas sociales estructurados, compuestos por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existen una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, orientados hacia la consecución de objetivos específicos, con límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo” (p. 38).

Para Palací (2005) son “formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos, están compuestas por individuos y grupos, persiguen ciertos fines y objetivos específicos por medio de funciones diferenciadas, dirigidas y coordinadas racionalmente, con cierta permanencia temporal, por tanto, deben ser estudiadas desde muchas perspectivas” (p. 12). De esta forma los economistas tienden a ocuparse del modo en que las organizaciones distribuyen los recursos y toman decisiones en situaciones de incertidumbre. Los ingenieros industriales se interesan por las condiciones tecnológicas. Los sociólogos se han dirigido al estudio de la estructura de la organización y a su relación con el ambiente exterior. Mientras que los psicólogos se han centrado en el estudio del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización (Palací, 2005). Esta clasificación de diferentes áreas de estudio y sus perspectivas de interés dentro de la organización, permite definir el alcance del presente trabajo.

“La psicología de las organizaciones es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y, a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (Zepeda, 1999, p.3). Se entiende por esto que su área de aplicación se encuentra dentro de la organización comprendiendo a los individuos como integrantes de ella, aplicándose conocimientos y técnicas de la psicología educativa, clínica y social.

Furnham (2009) menciona que la psicología organizacional es el “estudio de la forma en que las organizaciones influyen en los pensamientos (creencias, valores), sentimientos (emociones) y, sobre todo, en el comportamiento de todas aquellas personas que trabajan en una organización” (p. 41).

Para Gil (2003), la psicología organizacional se ocupa del estudio del comportamiento humano en los contextos organizacionales en relación con los diferentes subsistemas que lo conforman: individuos y grupos participantes, estructura y tecnología, sistemas de poder y autoridad, cultura, medio ambiente, etc. Interesada tanto en comprender y explicar, cómo en predecir y resolver problemas concretos. Todo ello utilizando un enfoque psicosocial que aporta luz a la consideración de los comportamientos de las personas, los grupos, las organizaciones y los procesos psicosociales que hacen posible estos comportamientos (p. 42). Considerando estas definiciones es importante conocer de forma breve la historia de esta parte de la psicología.

### **1.1 Antecedentes de la psicología organizacional**

La historia de la psicología organizacional comienza tras la Primera Guerra Mundial, los psicólogos fueron incorporándose al mundo laboral, sobre todo en dos campos, en los departamentos de personal de las grandes empresas y en las consultorías, haciéndose cada vez mayor su influencia en las organizaciones laborales (Ovejero, 2010). Esto influyó a Frederick Taylor, quien era ingeniero y durante su etapa laboral se dio cuenta del valor que tiene rediseñar los escenarios laborales para alcanzar una mejor producción en su libro *The principles of scientific management* (1911, citado en Landy y Conte, 2005), desarrolló una

teoría de dirección empresarial, su idea general era la gestión social, es decir un intento planeado para controlar la conducta humana, estudió los puestos de los trabajadores y a estos mismos, y dividió sus labores en rutinas mecánicas que podían ser realizadas de forma eficaz por cualquier otro obrero (Landy y Conte, 2005). Si el taylorismo tuvo alguna debilidad, fue su fundamentación científica, que no tomó en consideración el componente humano en el proceso de producción con respecto a su conducta, motivos y la vida mental de los trabajadores, sus ideas se basaban exclusivamente en su experiencia práctica sin conexión alguna con la psicología. Esto no le quita importancia debido a que preparó el terreno para siguientes investigadores.

Furnham (2009) sugiere que toda la psicología y la psicología aplicada tiene una larga historia, pero un pasado breve, lo cual significa que desde los antiguos griegos se ha debatido, analizado y descrito como debería ser organizado el trabajo a través de otras disciplinas, pero no fue hasta el siglo XIX cuando se dignificó con departamentos académicos, profesores, libros, investigaciones y aplicaciones de la psicología al mundo de las organizaciones.

Para describir este proceso Schein (1982, p. 23) menciona: “Cuando más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más indicios reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual.”

Se puede dividir la historia del comportamiento organizacional en el siglo XX en tres categorías como menciona Furnham (2009). Desde principios de siglo hasta los primeros años de la Segunda Guerra Mundial, al comportamiento organizacional se le conocía como psicología industrial. En esta época se veía a los trabajadores como mano de obra. Se consideraba a los gerentes y empleados en términos económicos racionales. La idea de que se podía aplicar principios científicos al mundo laboral (especialmente a la administración y a la ergonomía) era novedosa, y los grandes pensadores de la época, como Taylor y Weber ponían énfasis en ella. Todos creían que, apegándose a los principios explícitos

de la administración, las organizaciones podrían ser más eficientes. Todas las obras de esta época resaltaban la estructura, el orden, la lógica y las reglas. Los psicólogos organizacionales de aquel entonces creían que su labor consistía en aumentar la eficiencia. Los investigadores del comportamiento organizacional y los psicólogos de este periodo se ponían del lado de los administradores es decir no les interesaba lo más mínimo la fatiga de los trabajadores y no se compadecían de ellos; más bien les preocupaba la manera de asegurar la producción a bajo costo a expensas de los empleados (Landy y Conte, 2005).

La segunda etapa en la historia del comportamiento organizacional ocurrió por varias razones. En la Segunda Guerra Mundial no solo se requerían psicólogos para aplicar su experiencia en nuevas áreas, sino que al final de la más destructiva de todas las guerras, con la esperanza en un mundo mejor y poner fin a la pobreza, las desigualdades y los privilegios, retornó la vista a la necesidad que volver todo el concepto de trabajo y sobre el individuo, desarrollándose la psicología desde los modelos humanistas (Rodríguez, 2004). Se ponía menos énfasis en la estructura, el orden, las reglas y más en las relaciones humanas, motivaciones y actitudes, iniciado por los estudios de Elton Mayo en Hawthorne (Landy y Conte, 2005). Empezaron a reconocerse los aspectos sociales y emocionales del trabajo, especialmente las observaciones en el sentido de que la gente trabajaba en grupos, los cuales ejercen una influencia considerable en su comportamiento. La atención de los teóricos pasó de la estructura y la eficiencia a la forma de motivar a los trabajadores. Aplicaban cada vez más encuestas de actitud para tratar de saber lo que los empleados pensaban y deseaban. Además, entonces se tomó más en serio la idea de la capacitación en el lugar de trabajo. Durante las décadas de 1950 y 1960, los psicólogos del comportamiento organizacional se interesaron primordialmente por las características de la motivación (Furnham, 2009). A veces, a esta etapa, se le conoce como período del comportamiento, porque se concentran menos en la estructura formal de las organizaciones y más en el comportamiento de las personas en grupo. Se creía

que eran importantes las actividades recreativas, las actitudes y los valores, además de las habilidades y capacidades de cada uno de los empleados.

En la última etapa predominaban los rápidos adelantos tecnológicos. Muchas de las ideas de la nueva era de la computación, como la de los sistemas, se aplicaron rápidamente a las organizaciones. Se consideraba que los individuos y las organizaciones eran complejos, cambiantes y que se hallaban en un estado de flujo. Aunque los conceptos de la ingeniería predominaron en la primera etapa, y los sociológicos en la segunda, en la tercera fueron los de matemáticas y economía, sin embargo, la forma en que los individuos y los grupos toman y ponen en práctica las decisiones era un concepto fundamental en la tercera etapa. Esto llevo a considerar el flujo de información en las organizaciones y la forma de hacerlo más efectivo. El estilo de liderazgo, la participación de los trabajadores, la adaptación al cambio y la cultura de las organizaciones eran y siguen siendo temas de la tercera etapa. La necesidad evidente de investigadores sociales e investigación del comportamiento organizacional incrementó considerablemente en esta etapa, pues trataban de evaluar, capacitar, medir, cambiar las habilidades y capacidades de las personas y las malas prácticas laborales.

Es importante destacar que las ideas de las tres etapas son enriquecedoras. La psicología de la ingeniería y ergonomía cobran cada día más importancia conforme nos vamos adentrando a la era de la electrónica. Se sigue poniendo de relieve la importancia de los grupos y equipos de trabajo. Pero se reconoce que ahora vivimos en una época de cambios acelerados y el comportamiento organizacional se ha dedicado básicamente a entender, reaccionar, prepararse, y adaptarse a estos cambios.

## **1.2 Objeto de estudio de la psicología organizacional**

Las organizaciones están formadas por individuos, por lo que la propia composición de las ciencias de la administración, la sociología, la economía y el derecho, son insuficientes para ofrecer una comprensión global de las formaciones sociales y comportamientos que ocurren en la organización, por lo que se debe de

recurrir a la psicología, que es la encargada de explicarlos mediante sus modelos (Palací, 2005).

La psicología organizacional se combina la investigación e ideas de la psicología social con la conducta organizacional. Se dirige al lado emocional y motivacional del trabajo, en cierto sentido, se concentra en las reacciones de las personas hacia el trabajo y los planes de acción que se desarrollan como resultado de tales reacciones (Landy y Conte, 2005). De acuerdo a esto, el psicólogo organizacional, como menciona Zepeda (1999), desempeña cuatro papeles fundamentales:

- de investigación, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos.
- de orientación de la declaración de lineamientos, la conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan a las organizaciones.
- como parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
- agente que compendia y describe los conocimientos, las habilidades y las herramientas que optimizan la vida laboral.

En la actualidad la psicología organizacional se puede considerar, en primer lugar como un campo de investigación básica, de investigación aplicada y cómo práctica profesional. En segundo lugar su objeto de estudio consiste en el análisis de los complejos procesos psicosociales (cognitivos, simbólicos, sociales y políticos) que emergen de la interacción constructiva entre las personas y el contexto organizativo (Rodríguez, 2004).

Entonces se entiende que se centra en el comportamiento colectivo de la gente en relación con el funcionamiento de la organización. Las personas son consideradas como miembros de dicho sistema, y entre sus temas centrales se encuentran los procesos psicosociales en las organizaciones.

Al estar conformadas por personas, en las organizaciones se crean productos colectivos, por medio de la interacción social de los miembros, como lo son el clima y la cultura organizacional, objetivos, significados compartidos, expectativas, etc., los cuales son luego internalizados por los individuos, creando estructuras y



fuerzas psicosociales en el individuo. Así, se dan fenómenos que no pueden ser explicados por la generalización de factores psicológicos u organizacionales. Son fenómenos que provienen de la interacción entre lo individual y lo social, que tienen una autonomía, que los reproduce tanto como los transforma, estos son los fenómenos psicosociales para Palací (2005).

Otra forma de explicar esto es como lo hace Bastar (2007), las organizaciones son entidades vivas, integradas por personas, que durante su interacción generan procesos psicosociales, estos son integrados por las formas de conducirse unos con otros, las formas de comunicarse, la manera de tomar las decisiones, de motivar a los demás, de expresar opiniones y emociones, las estrategias para resolver conflictos, etc., algunos de estos son: poder y autoridad en los grupos de trabajo, conflictos interpersonales e intergrupales, toma de decisiones en los grupos de trabajo, comunicación humana y satisfacción laboral e individual, así como el liderazgo del cual se hablará en los siguientes capítulos.

Desde esta perspectiva, la psicología organizacional tiene por objeto de estudio el análisis de los complejos procesos psicosociales en las organizaciones (cognitivos, simbólicos, sociales, políticos) que emergen de la interacción constructiva entre las personas y el contexto organizativo (Rodríguez, 2004).

En resumen la psicología organizacional estudia el comportamiento desde una perspectiva psicosocial, además los procesos psicosociales son afectados por la organización y afectan a la misma. Por ejemplo el liderazgo, el conflicto, la toma de decisiones, etc., son imposibles de estudiar sin atender aspectos macro de la organización, como lo son la estructura y la organización, así como, aspectos micro, como la personalidad y antecedentes de las personas, y lo que es más importante para esta disciplina, la interacción social.

De acuerdo a esto, los procesos psicosociales pueden afectar de manera positiva o negativa el desarrollo de las personas en la organización, su desempeño y productividad, así como la calidad de vida laboral. De la que se hablará en el siguiente capítulo.

A manera de conclusión, la psicología organizacional busca comprender y explicar el comportamiento interpersonal en el contexto de las organizaciones, así como, desde una perspectiva más construccionista, el funcionamiento de las propias organizaciones como resultado de las interacciones sociales entre los miembros que la componen. Además, también se trata de una ciencia con un claro componente práctico, pues se orienta a la resolución de los problemas que surgen en las organizaciones, al incremento del bienestar y de calidad de vida de las personas que trabajan en ella.

## **Capítulo 2. Calidad de vida laboral**

Como se menciona en el primer capítulo, en nuestra sociedad, el empleo representa uno de los aspectos más importantes que condiciona la vida, las relaciones e incluso la salud de las personas. El trabajo condiciona la vida y contribuye también a su desarrollo económico y el bienestar social de la comunidad. En este sentido, la naturaleza del empleo, es decir, sus características y las condiciones en que se den, determinarán en parte las consecuencias o los efectos de éste sobre las personas y las organizaciones (Flores, Jenaro, González y García-Calvo, 2010).

De esta forma, enfocándonos en las personas, un aspecto importante es la calidad de vida laboral (CVL). Es preciso diferenciar éste concepto del de calidad de vida, que en ocasiones pueden parecer similares, pero ambos tienen un origen y desarrollo científico completamente diferenciado. La calidad de vida se entiende como “todas aquellas actividades que se generan en un contexto laboral, familiar, grupal o individual y que busquen mejorar sus condiciones, experimentando un nivel de satisfacción y de bienestar, lo que da como resultado un desarrollo humano integral en todas las áreas en las que se desenvuelven las personas” (Mesén, s.f.). Flores, Jenaro, González y García-Calvo (2010) mencionan que los términos asociados a éste concepto son los cambios vitales, satisfacción vital, estilo de vida y bienestar. Mientras que los conceptos asociados con la calidad de vida laboral son características de trabajo, satisfacción laboral, estrés ocupacional, características organizativas, clima organizacional y condiciones de trabajo. Por lo

que la calidad de vida forma parte de la vida cotidiana, de la forma de ser, de los hábitos. Mientras que la calidad de vida laboral únicamente se ubica en el ambiente de trabajo. Mesen (s/f) menciona que su propósito es mejorar el rendimiento de los miembros de las organizaciones, por medio de diferentes elementos que hacen que se motive y crezca su compromiso de cumplir con las metas organizacionales; con esto se ven beneficiados los empleados, la organización e incluso la misma sociedad.

El desarrollo que cada colaborador tenga en su tarea, es lo que hace posible que la organización exista y pueda alcanzar sus objetivos, el empleo beneficia tanto a la organización como a los colaboradores, esto al no sólo ser una fuente de ingresos, sino que también satisface las necesidades de las personas. Es aquí donde radica la importancia de la calidad de vida laboral, ya que por medio de ella, la organización y los colaboradores se garantizan beneficios mutuos (Mesén, s/f).

Por lo que es conveniente describir de manera breve los antecedentes históricos de éste concepto en el siguiente apartado.

## **2.1 Antecedentes históricos**

Martínez y Ros (2010) mencionan que el término calidad de vida laboral comenzó a utilizarse en 1930, cuando se empleó para comprobar cómo la iluminación en el lugar de trabajo podía afectar la productividad. En este caso una incorrecta iluminación era indicador de una baja calidad de vida laboral.

Mientras que Delgado y Venegas (2013) al igual que Segurado y Agulló (2002) coinciden en que fue a finales de los 60's e inicios de los 70's en que el concepto apareció como fenómeno de estudio para la psicología organizacional, junto con otros como el clima laboral, la cultura, el cambio organizacional, el aprendizaje laboral, la justicia organizacional, el acoso psicológico y los riesgos psicosociales.

Los antecedentes del movimiento de éste concepto que influenciaron sus posteriores desarrollos fueron la Democracia Industrial (en Europa) y el Desarrollo Organizacional (en Estados Unidos). El primero enfatizaba la búsqueda de las alternativas que permitieran la flexibilidad y la participación de todas las personas

de la organización en la planificación y realización del trabajo. El segundo enfocaba la eficiencia y la eficacia organizacional. La diferencia entre ellos está en la importancia dada a los objetivos que cada uno propone. Sin, embargo, lo que une a esos movimientos es el intento de otorgar una mayor calidad de vida a las personas en su entorno laboral (da Silva, 2006).

De acuerdo a lo antes mencionado, la preocupación por la calidad de vida laboral (CVL) cobra un especial interés en la década de los 70's en los Estados Unidos, donde alcanza el reconocimiento social e institucional gracias a las actuaciones del "Movimiento de CVL", este movimiento parte de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida.

Desde este momento, un gran número de autores han desarrollado diversas definiciones para intentar comprender en qué consiste realmente éste concepto, el principal problema al tratar de definir el término es que es complicado tener en cuenta todos los aspectos y perspectivas que pueden explicarlo, y reflejarlo en unas pocas frases (Martínez y Ros, 2010). De esta forma, es preciso, mencionar algunas definiciones relevantes de las dos últimas décadas a continuación.

## **2.2 Definiciones**

La calidad de vida laboral ha sido abordada a través de la historia por diferentes autores, pero las definiciones más recientes (desde los años 90 hasta la actualidad) se caracterizan por la identificación de la CVL con la satisfacción que el trabajo le genera a la persona, manteniéndose más centradas en el individuo, y, por otra parte, las que influidas por las nuevas formas de gestionar los recursos humanos conceden un papel destacado a las organizaciones para determinar la CVL (Cañón y Galeano, 2011).

Los autores Segurado y Agulló, (2002, p. 830), así como Da Silva (2006, p. 12) ofrecen una compilación de definiciones relevantes de los años 1990 al 2000, éstas son:

- En 1990, Fernández explica que la calidad de vida laboral es una gestión dinámica de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan a la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejándose en el bienestar del trabajador y la productividad de las empresas.
- En 1993, Mandute propone que la CVL puede ser entendida como meta, lo que implicaría la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera a las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción.
- González, Peiró y Bravo en 1996, definen a la CVL como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de la persona en el trabajo y fuera de él.
- Para De la Poza (1998) el concepto hace referencia a un conjunto de estrategias de cambio, con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios, traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores.
- En 1999, Fernández Ríos menciona que la CLV es el grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.
- Por último, Lau y May (2000) definían la CVL como las condiciones y el ambiente de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal.

En los recientes años encontramos las definiciones de los siguientes autores:

- Chiavenato (2009, p.32) menciona que la CVL representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella, comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario, beneficios, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad de decidir, participación en toma de decisiones, etc. La CVL abarca aspectos intrínsecos del cargo y aspectos extrínsecos, afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.
- Para Sánchez (2009, p. 116) la CVL se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además contribuye a la salud económica de la organización.
- Para Gómez (2010, citado en Delgado y Venegas, 2013, p. 72) es un concepto multidimensional, que implica la conjunción de variables formales de la organización como el diseño del trabajo, la forma de compensación y contratación, las condiciones de seguridad física y tecnológica, con variables informales como la cultura y clima organizacional, que contribuyen positivamente al desarrollo de la actividad laboral de los miembros de una organización.
- Martínez y Ros (2010, p. 10) mencionan que éste concepto es una metáfora para aludir directamente a los factores que determinan el ambiente de las relaciones interpersonales de una organización. En su calidad de metáfora, el término se refiere a la atmósfera social de una organización y determina el grado de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en ella.
- Flores, Jenaro, González y García-Calvo (2010, p.95) consideran que el concepto de CVL tiene que ver con la satisfacción, la salud y el bienestar

del trabajador, y también con todo lo relacionado con su entorno laboral. Es un concepto que pretende reconciliar aspectos del trabajo que tienen que ver con las experiencias individuales y con los objetivos organizacionales. Es un concepto multidimensional, formado por indicadores objetivos y subjetivos que tienen en cuenta tanto al individuo como el contexto en el que se desenvuelve.

- Por último para Mesén (s/f, p. 1151) la CVL es en pocas palabras la medida en que los miembros de una organización son capaces de satisfacer sus necesidades mediante su desempeño en la misma, de forma tal que la empresa aumenta sus niveles de productividad, y exista satisfacción mutua.

De acuerdo con lo antes expuesto, la definición propia, para los fines de este trabajo, es: la CVL se refiere al carácter negativo o positivo de un ambiente laboral, derivado de la percepción y valoración del individuo en aspectos de su trabajo, como lo son las relaciones interpersonales, la satisfacción, el grado de bienestar, el ambiente psicológico y físico del trabajo, reconocimiento, crecimiento, etc. La CVL tiene por objetivo reconciliar aspectos laborales que tienen que ver con las experiencias individuales y con los objetivos de la organización, esto por medio de la capacidad de los trabajadores para satisfacer sus necesidades mediante el desempeño en la organización de modo que se encuentren ganancias para ambos.

### **2.3 Dimensiones de la calidad de vida laboral**

Las definiciones sobre la CVL permiten reconocer que su estudio parte de dos dimensiones, la subjetiva y la objetiva, la primera se relaciona con la persona asociada a las percepciones y valoraciones sobre la propia experiencia laboral; mientras que la otra hace referencia al entorno laboral relacionada con las condiciones de trabajo (Segurado y Agulló, 2002). Desde el enfoque subjetivo se destacan variables como las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, las percepciones, el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los individuos, relaciones interpersonales con jefes y compañeros, actitudes y valores hacia el trabajo como la motivación, compromiso, orgullo, entre otros. Mientras que desde el enfoque objetivo se encuentran variables asociadas a las

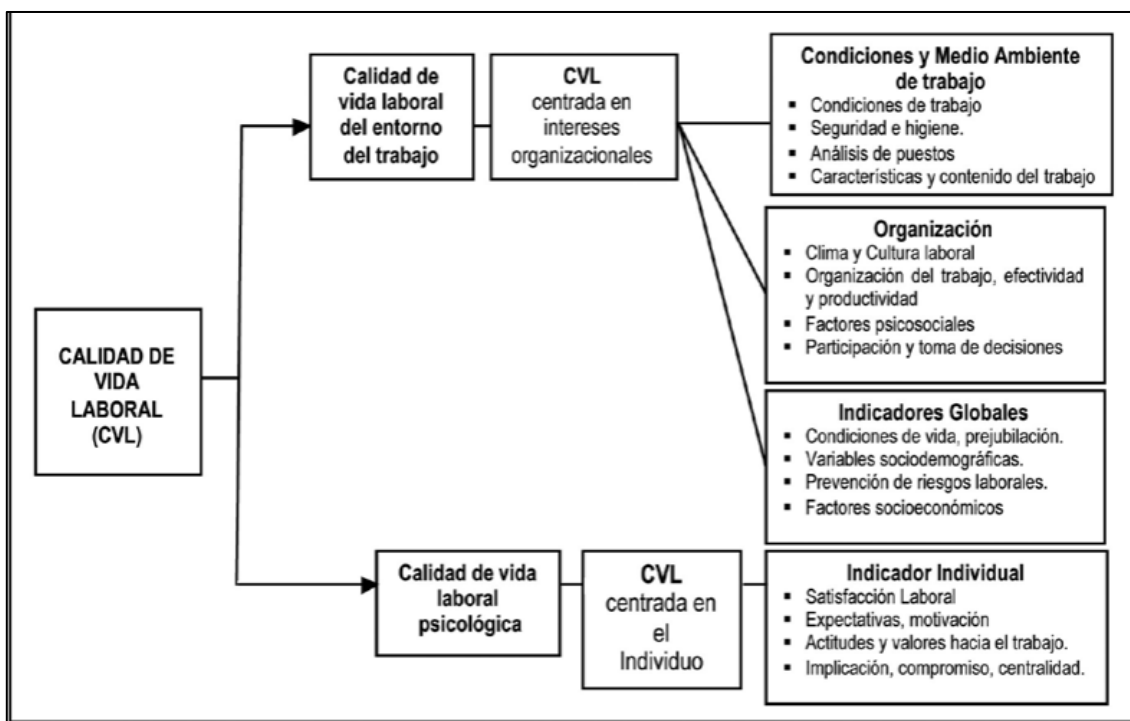
condiciones del entorno laboral, como lo son la seguridad, iluminación, ergonomía, tecnología, etc., y como las que se relacionan al puesto de trabajo, a los sistemas de gestión, a las características y procesos organizacionales (Da Silva, 2006).

De acuerdo a esto, muchos autores estudian las variables del entorno laboral, mientras que otros las características personales de los individuos, es por ello que Chiang y Krausse (2010) ofrecen una clasificación de los indicadores de la CVL:

1. Indicador individual: la evaluación percibida por el trabajador, es decir como lo experimenta y se desarrolla en su entorno de trabajo. entre éstos se encuentran la satisfacción laboral, nivel de motivación, expectativas, actitudes y valores hacia el trabajo, implicación, compromiso, calidad de vida percibida.
2. Condiciones y medio ambiente del trabajo: agrupa variables relacionadas con las condiciones físicas de la organización como seguridad e higiene, aspectos ergonómicos, nuevas tecnologías, siniestralidad, diseño del puesto, características y contenidos del trabajo, variedad de tareas, confort, etc.
3. Organización: agrupa las variables relacionadas con aspectos como el sistema de trabajo, políticas y métodos de dirección y gerencia, la cultura y estrategias organizacionales como efectividad, productividad y los procesos psicosociales.
4. Indicadores globales: variables como los factores económicos, políticos, ecológicos, histórico-culturales y tecnológicos que tienen que ver con el entorno laboral.



Fig. 2.1 Esquema de la calidad de vida laboral.



Fuente: Chiang y Krausse (2010) "Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicador global, sector privado y público." P. 28, fig. 2.1 que muestra los indicadores de la CVL.

Para los fines de este trabajo es conveniente delimitar que los indicadores para la CVL deben de ser orientados a la dimensión subjetiva, que son el conjunto de percepciones y experiencias laborales por parte de las personas, que de manera individual y colectiva, originan realidades laborales características de un contexto organizacional, por ello también deben de ir dirigidas hacia los indicadores de la organización dentro de los cuales se encuentran como variables los procesos psicosociales. Uno de estos procesos es el liderazgo, y de acuerdo a algunos estudios que analizó Da Silva (2006, p. 19), entre ellos los de Oliveira (2003), Miguel y Miguel (2002), Lau y May (1998) y el de Mirvis y Lawler (1984), este proceso psicosocial es un factor que influye en el incremento de la calidad de vida laboral. Juárez y Contreras (2012) hacen referencia a este punto, al mencionar que hay escasos estudios que relacionan la CVL con el liderazgo, los que existen se centran en cómo el estilo de liderazgo influye en la calidad de vida laboral, la

salud y en general, el bienestar de los trabajadores. Martínez y Ros (2010) mencionan que es importante considerar al estilo de liderazgo como factor influyente en la productividad y el rendimiento de los trabajadores, e incluso también en su salud y en su bienestar. También Hernández, Santo y González (2012), hacen referencia a cómo es que el estilo de liderazgo afectará de manera directa la calidad de vida laboral, llegando a la conclusión de que el estilo de liderazgo democrático permite un mejor logro de los objetivos del grupo incrementando la calidad de vida laboral.

Concluyendo así, que el estilo de liderazgo es un indicador de la calidad de vida laboral para las personas, en el siguiente capítulo se hablará de este importante proceso psicosocial dentro de las organizaciones.

## **Capítulo 3. Liderazgo**

Cartwright y Zander (1974) mencionan que dentro del estudio de liderazgo, uno de los principales problemas que se debe enfrentar es el de escoger una definición aceptable para los términos líder y liderazgo, porque para algunos autores el liderazgo es propiedad del grupo, mientras que para otros es característica del individuo. Esto se refleja en la evolución de los significados para estas palabras a lo largo del tiempo, pasando desde un enfoque solo personalista del líder, hasta incluir el papel que desempeñan las personas que son lideradas. A continuación se presentan algunas definiciones para estos conceptos.

### **3.1 Definición**

La palabra Líder proviene del inglés "leader" que significa "guía, cabecilla, dirigente o conductor", se deriva del verbo *lead* que se puede traducir como conducir o dirigir, por lo que "leader" es aquel que conduce a otros y puede ser cualquier individuo que influye sobre otros. De esto surge el concepto de liderazgo utilizado como sinónimo de mando, tratándose de un atributo de ciertas personas, algunas de las cuales son jefes o directivos formales o no (Nelligan, 1999).

El Diccionario de la Real Academia Española (2014) reconoce el origen inglés e incluye dos acepciones del término líder: director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad, y el que va a la cabeza de una competición deportiva. Y para liderazgo contiene el significado de condición de líder o ejercicio de sus actividades.

Sánchez (2010) menciona que cada autor aporta una definición que reconoce como parcial puesto que intenta recoger la característica definitoria esencial para él, esto de acuerdo a la etapa histórica, el modelo y la orientación metodológica. Lo que resulta en una infinidad de definiciones, pero todas en relación a conceptos como poder, autoridad, procesos de influencia, dirección, etc. Bennis y Nanus (2001) estiman que décadas de análisis académico han dejado más de 850 definiciones para estos conceptos. Por lo que es oportuno presentar algunas de ellas.

Para Landy y Conte, (2005) un líder es “alguien que influye o intenta influir en otras personas, para ellos las conductas involucradas en ejercer esta influencia pueden llamarse liderazgo” (p.356).

Shaw (1994) da una definición más psicológica para el líder definiéndolo como “aquel miembro del grupo que ejerce una influencia positiva sobre los restantes miembros” (p.24).

Para Siliceo (1997) ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso, donde influencia es la energía y el proceso que moviliza, quiere decir que motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo.

Una aportación interesante es la realizada por el Diccionario de Recursos Humanos, dirigido por Fernández-Ríos (1999), donde definen que el líder es el individuo que en una interacción social influye en la conducta de un sujeto (bien sea de un individuo o de un grupo) con la conformidad de este último.

Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) mencionan que: " el líder auténtico no se distingue por su talento innato o su dominio técnico, si no por su capacidad de

inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo, estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás"(p. 28).

Para Gerardo Pastor, ex-decano de la Facultad de Psicología de la Universidad Pontificia de Salamanca (en el prólogo a Sánchez, 2010, p. 11) "los líderes son las personas capaces de manejar sus propias emociones y las de sus subordinados y esta cualidad emocional es igual de importante que su capacidad intelectual, su habilidad para planificar las tareas de equipos y a sus dotes para realizar un buen desempeño".

Gracias a esta revisión se llega a la conclusión que para los fines del presente trabajo, la definición que se utilizara es: el líder es la persona capaz de influenciar en la conducta, actitudes, emociones y pensamiento de otras con el objetivo de lograr metas individuales o comunes que sean para beneficio de todos, es capaz de comprometer a las personas con valores y metas que condicionan el éxito ya sea de un grupo de trabajo o de una gran corporación, y en algún momento ese compromiso es el que produce los resultados deseados.

El liderazgo es uno de los temas en el ámbito de las organizaciones que es ampliamente abordado y estudiado, hay demasiados autores, libros y artículos que hablan sobre éste y que describen diversos aspectos como su naturaleza, la estructura, los estilos y características. Sin embargo, al tener diversas definiciones sigue siendo uno de los temas más complicados de estudiar. Como definición para los fines de este trabajo, se considera que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. Para el Diccionario de Recursos Humanos (1999), el liderazgo es el fenómeno psicosocial referido a procesos de influencia y poder. Pero como se menciona anteriormente tiene un sinnúmero de definiciones al igual que la palabra líder por lo que se abordan algunas de ellas.

Es conveniente presentar diversas definiciones, se inicia con la de Bastar (2007):

El liderazgo es un término utilizado para referirse a dos conceptos, estos son:

- Liderazgo como conjunto de habilidades en determinada persona que le permite ejercer cierto grado de influencia sobre otras personas.
- Liderazgo como proceso social dentro de los grupos humanos, donde intervienen fuerzas y dinámicas psicosociales de diversa índole que generan resultados de persuasión y logro de resultados.

En el primer sentido del término, implica el desarrollo de dichas habilidades mediante la revisión de conceptos y técnicas, así como la realización de ejercicios, prácticas y tareas que proporcionen apoyo al respecto. En el segundo sentido, el de proceso psicosocial, el liderazgo representa la existencia de un fenómeno grupal en el cual uno o varios de los individuos dentro de dicha entidad social, ejerce influencia sobre los demás a fin de llevar al grupo al logro de los objetivos planteados, ya sea por parte del grupo o por parte de quien ejerce la influencia. Así visto, el liderazgo es una función social dentro de todo grupo de personas. Dicha función existe para beneficio y consumo por parte de los individuos del grupo y el grupo mismo, de tal forma que el líder está al servicio del grupo y no el grupo a su servicio.

Por lo tanto un líder tiene una enorme capacidad de influir dentro de una organización, éste es de suma importancia debido a que son generadores de cambios y transformadores (Palací, 2005), existen diversos estilos, estos involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización (Huerta, 2008), esto se conoce como liderazgo. Como bien menciona Rodríguez (2007) “Se ha comprobado que el estilo de liderazgo afecta el proceso del trabajo grupal, el clima social y los resultados de la organización. El estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios, y consecuentemente sobre los resultados de la firma” (p. 524), recalcando así la importancia de este tema.

Gil, Rodríguez y Martí (2003) hacen una buena definición para lo que ellos llaman liderazgo organizacional, ellos se refieren a la habilidad de un individuo para influir,

motivar y hacer que otras personas contribuyan a la eficacia y al éxito de la organización de la que son miembros.

Huerta (2008) propone que el liderazgo es la acción de conducir y guiar los esfuerzos de las personas, a través de la motivación, la persuasión, integración de los intereses y experiencias colectivas para la consecución de las metas individuales, grupales y organizacionales.

Es importante considerar que el liderazgo puede ser ejercido por cualquier persona, el líder no nace se hace, por lo que Ovejero (2010) propone los siguientes cuatro puntos:

1. El liderazgo no existe en el vacío, sino que depende del contexto.
2. El liderazgo es un juego de relaciones interpersonales dominado por la influencia entre el líder y sus seguidores.
3. El estudio del liderazgo solo tiene sentido en su dimensión de eficacia, es decir, en cuanto al rendimiento del grupo, no al éxito de su líder.
4. La eficacia del liderazgo es consecuencia del estilo del liderazgo y el control que el líder sea capaz de ejercer sobre la situación.

Otras definiciones son:

- “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Stogdill, 1974, p. 14).
- “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o de diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2001a, p. 363).
- “Es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere de carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, ser innovador y mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que

cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida” (Piccolo, 1996, p. 21).

- “Es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo, o equipo de liderazgo, induce al grupo a percibir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por los seguidores” (Gardner, 1991, p.17).
- “Proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo” (Hernández y Rodríguez, 1994, p. 168).
- “Es la actividad por la cual una persona influye en la conducta, las creencias y sentimientos de otros miembros del grupo en una dirección intencionada” (Rodríguez, 1998, p. 154).
- “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos” (Rost, 1991; citado en Jarillo, 2001, p. 27).
- “El liderazgo trata el cómo se realizan las tareas y obligaciones respecto a otros miembros del grupo de trabajo. Es construir una red de relaciones entre individuos que mejore la cooperación y el intercambio de recursos al crear el valor organizacional” (Day, 2001; citado en Landy y Conte, 2005, p. 361).
- “El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos, para que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva para alcanzarlos (...) es el catalizador que transforma el potencial en realidad” (Davis y Newstrom, 2003, p. 214).
- “Habilidad de un individuo para influir, motivar y empoderar a otros contribuyendo a la efectividad y el éxito de la organización de la cual son miembros” (House, 2004, p. 61).
- “Habilidad de un individuo para formar y lograr objetivos organizacionales, motivando el sinergismo de todos los participantes” (McIntosh, 2007, citado en Sánchez, 2010, p. 23).

Por último Loya (2011) dice que liderazgo es la actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que les han sido encomendados. Esta actitud es el resultado de la combinación de técnicas y formas de trato que permiten al jefe obtener resultados en su trabajo por medio de sus seguidores y que estos mantengan entusiasmo por lo que hacen. Esta última definición es la que engloba psicológicamente todo el fenómeno del liderazgo, por lo tanto es la que se utilizará para los fines de este trabajo.

### **3.2 Teorías del liderazgo**

Debido a la enorme influencia para conseguir los objetivos y las metas organizacionales, el liderazgo es objeto de estudio de numerosas investigaciones, lo que ha permitido el surgimiento de múltiples teorías y modelos, por lo que es conveniente presentar el resumen de las más importantes.

#### **3.2.1 Enfoque de los rasgos**

La hipótesis de que existían ciertos rasgos o atributos específicos en la personalidad de los líderes fue el primer intento científico para explicar el liderazgo. Según lo plantea Duro (2006) no se trata sólo de una teoría de rasgos sino también es una teoría sobre las habilidades. El punto central es reconocer los rasgos que distinguen al líder de los demás, es decir, posee rasgos que no son comunes en sus grupos de seguidores. Estos junto con las habilidades excepcionales, según plantea la teoría, permanecen estables y son consistentes (Sánchez, 2009). Lussier y Achua (2002) mencionan que los rasgos son justamente las características que distinguen a las personas, y la personalidad es, por lo tanto una combinación de los rasgos, que definen el comportamiento de un individuo, y para estos autores es la teoría mediante la cual se intenta determinar características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo. Y la importancia de conocer la personalidad según esta teoría, radica en que a partir del conocimiento de ésta se puede explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo (Sánchez, 2009).

Según Sánchez (2010) hubo varios puntos de arranque para esta teoría, y que de acuerdo a varios autores surgió de la “Teoría del gran hombre”, que se deriva de



posiciones filosóficas del siglo XIX, la cual pretendía establecer los atributos que caracterizaban a los buenos líderes. La teoría se basa en los rasgos y en las habilidades que se consideran como características individuales de los líderes. En este sentido Bass (1990) cita las aportaciones de Nietzsche, quien consideró que el superhombre es un ser con plenitud de poder y de dominio sobre sí y sobre los demás, representa el ideal de las personas normales. Sus características serían: la libertad de espíritu, la alta vitalidad. La trascendencia de los valores de su época, el dominio de los débiles, etc. Para Duro (2006), Bass logró plasmar conclusiones favorables sobre la perspectiva de los rasgos esto debido a su análisis de varios estudios, llegando a concluir que el líder excede a sus colaboradores en inteligencia, actividad y participación social, iniciativa, persistencia, conocimiento, autoconfianza, cooperación, popularidad, adaptabilidad y facilidad verbal. Otro punto de partida, para el enfoque de los rasgos, fueron los estudio de Terman, iniciados a principios de siglo XX, sobre los superdotados, que eran personas que destacaban por la posesión de unas características relacionadas principalmente con la inteligencia (Sánchez, 2010).

Debido a esto las investigaciones, que fueron realizadas en las décadas de los años veinte y treinta del siglo pasado, se enfocaron en detectar las características físicas, personales e intelectuales, las habilidades y los valores del líder, que podrían ser utilizados para distinguirlos del resto de los sujetos (Sánchez, 2010).

La teoría de los rasgos asume que los líderes comparten ciertas características físicas, psicológicas y sociológicas, que determinan su efectividad, también conocida como la teoría de la gran persona (Sánchez, 2009). La estatura y la apariencia son ejemplo de rasgos físicos del líder. Ejemplos de rasgos psicológicos incluyen la inteligencia o el carisma; y las características sociológicas incluyen el nivel de educación o la clase socioeconómica. La teoría de los rasgos se enfoca en el individuo como líder e ignora las necesidades de los seguidores o de los requerimientos situacionales. Entre otras características se encuentran honestidad, integridad, habilidad para compartir y motivar a las personas hacia metas comunes, con mucha confianza en sus habilidades personales, son

inteligentes, poseen sabiduría en el negocio, son creativos y tienen una gran habilidad para adaptarse a los ambientes siempre cambiantes (Sánchez, 2010).

Las teorías fueron surgiendo a partir de un enfoque que consideraba que la importancia de los rasgos físicos había ido disminuyendo a medida que la sociedad evolucionaba. Stogdill (1974) fue capaz de establecer cinco características comunes a los líderes:

1. Inteligencia: los líderes poseen un mayor grado de inteligencia y, con frecuencia un mejor grado de desarrollo de la misma, lo que se traduce en altos desempeños académicos, criterio superior y habilidad para la toma de decisiones en relación con el resto del grupo.
2. Rasgos físicos: se encontraron resultados contradictorios de diversos estudios en cuanto a la relación entre estatura, peso, edad, fuerza, cualidades de atractivo estético y liderazgo efectivo, aunque los estereotipos existentes establecieron que la altura, la belleza y la simpatía son marcas comunes en los líderes con éxito.
3. Personalidad: los líderes muestran mayor seguridad en sí mismos, además de honradez, integridad, iniciativa y creatividad.
4. Condición social: el análisis sugiere que una buena educación junto a condiciones socioeconómicas elevadas, si bien no determinan del todo, si pueden representar un apoyo para alcanzar el liderazgo. Además se aprecian habilidades para la interacción personal, capacidad de motivación y fuente de inspiración ante el grupo en pro de un esfuerzo de equipo.
5. Orientación a la tarea: los líderes estar motivados para plantearse y lograr objetivos a través de la realización de tareas específicas, así como la necesidad de asumir responsabilidades.

Finalmente, el mencionado autor concluyó que no existían en los líderes rasgos característicos que pudieran diferenciarlos de los no líderes, conclusión similar a la que obtuvo Mann (1959, citado en Gibson, 2011), cuyo estudio sobre los rasgos individuales para determinar la habilidad para ejercer liderazgo, le permitió afirmar

que si bien podía señalarse la existencia de relaciones débiles entre las características del individuo y su capacidad de liderazgo, estas sugerían que aquellas características que podían considerarse exitosas en el desempeño del líder, variaban en función de las situaciones. Al respecto anotó seis rasgos que podían servir para diferenciar a los líderes de los que no lo son:

1. Empuje: los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo y un deseo de realización alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, persisten incasablemente en sus actividades y demuestran iniciativa.
2. Deseo de dirigir: los líderes presentan un fuerte deseo de influir en otras personas y dirigirlas, mostrando gran disposición a asumir responsabilidades.
3. Honradez e integridad: los líderes establecen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores, actuando con sinceridad y sin engaños para demostrar un alto nivel de congruencia entre las palabras y los hechos.
4. Confianza en sí mismos: los líderes deben demostrar un gran nivel de confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus metas y decisiones son acertadas.
5. Inteligencia: los líderes requieren del uso de la inteligencia para captar, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información. Deben poseer también la capacidad de crear su propia visión, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
6. Conocimientos adecuados para el trabajo: los líderes eficaces cuentan con un alto grado de conocimiento acerca de la empresa, la industria y los aspectos técnicos de la misma. Un conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de las mismas.

En resumen, el acumulado de más de medio siglo de investigación en torno al fenómeno del liderazgo permite establecer que si bien ciertas características del sujeto incrementan sus posibilidades de triunfar en el ámbito del liderazgo,

ninguna de ellas puede garantizar el éxito del sujeto en dicho ámbito (Diez, García, Martín y Periañez, 2000).

Se han dado algunos avances en estas teorías debido al cambio en el foco de rasgos abstractos de la personalidad e inteligencia general a habilidades y rasgos más específicos que pueden relacionarse directamente a comportamientos requeridos para un liderazgo efectivo en una situación particular. Yulk y Van Fleet (citados en Dunnette y Hough, 1992) anotan que desde principios de los noventa ha habido un incremento en tendencia en la investigación a tener una visión más holística y examinar patrones de rasgos del líder en vez de continuar enfocándose por cada rasgo como un predictor aparte. Es así como a partir de los noventa la teoría de los rasgos resurgió en el interés de los investigadores luego de un estancamiento. Estas teorías ofrecen potencial explicando por qué las personas buscan posiciones de liderazgo y por qué actúan de la manera en que lo hacen cuando ocupan aquellas posiciones, a pesar de eso su utilidad para comprender la efectividad del liderazgo es limitada por la naturaleza abstracta de los rasgos y por la falta de atención a variables que median la relación rasgo-criterios de la efectividad (Sánchez, 2009).

### **3.2.2 Teorías conductuales**

Con el progresivo abandono de las teorías personalistas surge una nueva explicación del liderazgo para superar las limitaciones de este enfoque. El peso explicativo pasa de los rasgos y la personalidad (todo lo que es) a la conducta (lo que el líder hace) (Sánchez, 2010).

Así los autores comenzaron a centrarse en el análisis de la conducta de los líderes, ésta definida como la forma o la manera de comportarse. Según Lussier y Achua (2002), el comportamiento o la conducta como objeto de estudio desde esta perspectiva, se fundamenta en las destrezas y en los rasgos del individuo, de la misma forma en la cual se basa el efecto Pigmalión, es decir los rasgos, las expectativas de actitud y el trato que dan los jefes a sus subordinados, es lo que a su vez determina la conducta y el desempeño de los seguidores. De lo que se trata dicha perspectiva para estos autores es dirigir con el ejemplo. Dentro de los

aportes teóricos de tal perspectiva se presentan los de Douglas McGregor (1994), Kurt Lewin (1951), Rensis Likert (1965-1969) y Robert Blake y Jane Mouton (1964) (citados en Sánchez, 2010).

En esta línea se pretendía encontrar respuestas definitivas sobre la naturaleza del liderazgo y también una aplicación práctica que fuera exitosa y que permitiera obtener resultados igualmente exitosos, capaces de revelar los determinantes conductuales críticos del liderazgo de modo que, a través de procedimientos de capacitación, pudiese transformarse a los individuos en líderes dotándolos de las habilidades específicas. Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Empezando con más de mil dimensiones, eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Sánchez (2010) menciona que los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración.

La estructura de inicio se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones interpersonales y las metas. El líder que se califica alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que "asigna tareas particulares a los miembros de un grupo", "espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño" y enfatiza el "cumplimiento de las fechas límite" (Sánchez, 2010).

La consideración se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales. Su estilo de liderazgo está muy orientado a la gente, enfatiza la amistad y faculta a sus empleados. Sánchez (2010) menciona que los estudios

sobre liderazgo llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (University of Michigan, 1947) al mismo tiempo que aquellos realizados en la Universidad de Ohio (1940-1950), tenían objetivos de investigación similares: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño. El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron orientación al empleado y orientación a la producción (Landy y Conte, 2005). Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo -su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin (Chiavenato 2001a).

Al respecto McGregor construyó una Teoría X con énfasis en la tarea y una Teoría Y con énfasis en las personas. Sus concepciones parten de considerar que las creencias o suposiciones del líder sobre sus seguidores, influyen directamente en la forma de ejercer su función y en las relaciones personales recíprocas (Sánchez, 2010).

Según Chiavenato (2001b) los aportes de McGregor con relación a los supuestos de la teoría X son:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos.
- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben de interferir en el propio interés del individuo
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.

De esta manera, bajo tales concepciones del ser humano y su conducta organizacional, la labor de los dirigentes y de la administración en general, se ha limitado al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección de los objetivos establecidos por la empresa (Sánchez, 2009).

Para Chiavenato (2001b) los aportes de McGregor a la teoría Y son:

- El hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización.
- Las personas poseen motivaciones básicas, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades. Por lo que la organización es la responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas esas características y puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Estos principios son más dinámicos que en la teoría X, ya que contemplan las posibilidades de crecimiento y desarrollo del ser humano; subraya la necesidad de adaptaciones selectivas más que a la existencia de una forma absoluta de control. Así el principio básico de la teoría Y es la creación de condiciones que permiten a los miembros de la organización el realizar de mejor manera sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Así esta teoría propone un estilo de dirección bastante participativo y democrático basado en los valores humanos (Sánchez, 2009).

Otros de los autores sobre las teorías del comportamiento o la conducta fue Kurt Lewin, quien después de varios años de estudio sobre estas teorías desarrolla una propuesta en que plantea tres estilos de liderazgo, que se dieron a partir del uso que los dirigentes le daban a la autoridad que se les había conferido (Sánchez, 2010).

De forma general estos tres estilos de liderazgo son:

- 1) Estilo autocrático autoritario: tiene un énfasis en la tarea, el líder es la persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento, es impositiva y se dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. El dirigente tiende a centrar la autoridad, dictar los métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación del grupo.
- 2) Estilo democrático o participativo: con un énfasis en las personas, es un líder que consulta a sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas, es decir promueve la participación. Es el dirigente que tiene la tendencia a involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de la toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores.
- 3) Estilo *Laissez-Faire* o políticas laxas: este tipo de líder utiliza muy poco su poder a veces no lo utiliza nada, le da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones. Permite que sus colaboradores fijen sus propias metas y medios para lograrlas, considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo.

Siguiendo esta línea otro autor que tuvo aportes similares a Lewin, fue Likert quien postula cuatro sistemas o estilos de administración (Sánchez, 2009). Estos son:

- 1 Administración explotativa o autoritaria.
- 2 Administración benevolente-autoritaria.
- 3 Administración consultiva.
- 4 Administración de grupo participativos.

Estos sistemas son muy parecidos a los estilos de liderazgo planteados por Lewin, se observa una importante diferencia en el sistema 2, en el cual el líder exhibe un nivel de confianza condescendiente a sus colaboradores, pero no dejan de motivarlos por medio de recompensas y castigos, de esta forma sigue causando



temor, llega a solicitar opinión y participación en la toma de decisiones a sus subordinados, pero él es el único que tiene el completo control de cada proceso.

Por último, Blake y Mouton (1964, citado en Sánchez 2009) desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo, llamado el *Grid* o la Rejilla Gerencial. Ellos propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de "interés por la gente" y de "interés por la producción", la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio, así como las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción. Al evaluar los mínimos y máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 9, la matriz crea 81 posiciones diferentes en las cuales podrían asentarse el estilo del líder, lo que muestra son los factores dominantes en el pensamiento del líder respecto a la obtención de resultados.

### **3.2.3 Enfoque situacional y de las contingencias**

Después de la caída de los enfoques de rasgos y el conductual del liderazgo, el énfasis del estudio de éste se apartó del líder como entidad única y completa en sí misma. En su lugar entró el enfoque situacional, en éste no se deja la búsqueda de características significativas del líder, sino que procura identificarlas en situaciones que contienen elementos comunes. Stogdill (1974) señaló que las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder, están determinadas en gran medida por las exigencias de la situación en la que ha de ejercer su liderazgo.

En este enfoque se admite la existencia de una interacción entre el líder y el grupo, esto apoya a la teoría de los seguidores, en el sentido de que los individuos tienden a seguir a las personas, que de acuerdo a su percepción, ofrecen los medios para el cumplimiento de sus deseos personales, así, el líder identifica esos deseos y trata de satisfacerlos (Cartwright y Zander, 1974; Koontz y Wehrich, 2001).

De acuerdo con las teorías de contingencias de liderazgo, cada situación determina un estilo por usar. Entre las teorías más influyentes se encuentran: La de Fiedler (1978), la de Hersey y Blanchard (1981) el modelo de ruta meta de

House (1971) y por último la teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990) las cuales menciona brevemente Sánchez (2010).

### **3.2.3.1 Teorías de contingencias de Fiedler**

Teoría según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación. Es decir que la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. De acuerdo con este modelo un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica (Yulk, 2008).

La hipótesis en la que se basó Fiedler (1978) es que la eficacia del líder es contingente respecto a un ajuste apropiado entre el estilo del líder y la medida en que controla la situación. Algunas de las nociones necesarias para comprender esta teoría son:

- a) Estilo centrado en la tarea: el líder se concentra en el cumplimiento de las tareas y objetivos.
- b) Estilo centrado en las relaciones: cuando el líder se concentra en lograr y mantener buenas relaciones interpersonales.
- c) Control de la situación: grado de control e influencia que el líder tiene en su entorno laboral inmediato.

A partir de esta teoría, Fiedler elaboró una escala para saber si el líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones.

### **3.2.3.2 Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Esta teoría señala que los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal, es decir el liderazgo efectivo se presenta cuando el estilo del líder encaja con la buena disposición y maduración de sus seguidores (Davis y Newstrom, 2003). Este modelo expone dos dimensiones del directivo:

- a) La conducta directiva: ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores. Hay una

definición de roles precisos, hay un establecimiento de metas modestas, instrucciones claras, etc.

- b) La conducta de apoyo: se da cuando el líder se sirve de la comunicación bi-direccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones.

La intensidad de cada una de estas dimensiones estará relacionada con la capacidad que el directivo perciba en los empleados respecto a la tarea en cuestión. De tal forma que cuanto más baja sea la madurez de los subordinados, más directiva tendrá que ser la conducta del líder; sin embargo, la conducta de apoyo, no guarda una relación necesaria con el grado de madurez de los subordinados. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento (Landy y Conte, 2005).

### **3.2.3.3 Teoría de House**

Esta teoría fue desarrollada por Robert House (1971, citado en Sánchez, 2010) y dice que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados siempre y cuando lo perciban como una fuente de satisfacción inmediata o futura. Según este autor la conducta del líder motiva en medida que:

- a) Hace disminuir los obstáculos que interfieren con el logro del objetivo.
- b) Proporciona las directrices y el apoyo que los empleados requieren.
- c) Relaciona compensaciones significativas con el logro de un objetivo.

Por lo que House sostuvo que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo, estos son:

1. Liderazgo directivo: orienta a los empleados sobre qué debe hacerse y cómo, al programar el trabajo y mantener los estándares de rendimiento.

2. Liderazgo de apoyo: se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, hay una actitud amigable y asequible hacia todos y se trata a los trabajadores como iguales.
3. Liderazgo participativo: consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
4. Liderazgo centrado en el logro: estimula al personal a lograr el máximo rendimiento con el establecimiento de objetivos estimulantes, destaca la excelencia y demuestra confianza en las capacidades de sus empleados.

#### **3.2.3.4 Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton y Vroom-Jago**

La variable de contingencia situacional considerada por este modelo es la participación en la toma de decisiones. Es por eso que esta teoría se encuentra dentro de los modelos de contingencia puesto que se basa en las diferencias situacionales. En este caso la situación será un problema decisión al que se enfrenta el líder (Sánchez, 2009). La participación es entendida como la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de la toma de decisiones (Vroom y Jago, 1990), es decir el grado de participación está determinado por la influencia de una persona en la decisión adoptada. Este enfoque constituye un marco de referencia para ayudar a los líderes en situaciones que requieren tomar una decisión, lo que conlleva a una serie de efectos en los subordinados en ciertas situaciones decisivas.

Lo que proponen estos autores son diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas de acuerdo al contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas de grupo y decisiones grupales (Sánchez, 2010)

#### **3.2.4 Liderazgo transformacional y transaccional**

A partir de los años 70, empezaron a desarrollarse teorías de liderazgo, no se centraban en los rasgos ni en los comportamientos de los líderes, sino en la relación entre líder y subordinado. La teoría de Burns, desarrollada en 1978, es

una de éstas, dónde analizó estas relaciones, y se definió la teoría del liderazgo transformador, que más tarde fue modificada por Bass en 1985 (citados en Jarillo, 2001).

Burns distinguió entre dos tipos de líderes:

Líder transaccional: líder que se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados, estableciendo reglas de juego claras y objetivos bien diseñados, con fuerte uso del poder formal y control. Es un líder que mira con detalle a corto plazo, y maneja los procesos y recursos de manera eficiente.

Líder transformador: es una visión nueva, que es atractiva y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores. A grandes rasgos el liderazgo transformacional y transaccional se distinguen especialmente en el modo en cómo influye el líder en los seguidores.

De acuerdo a Bass y Avolio (1997; citados en Muchinsky, 2002; y en Landy y Conte, 2005), el líder transformacional se distingue por cuatro características:

1. Influencia idealizada o carisma: el líder es un modelo idealizado para sus seguidores.
2. Motivación inspiradora: crea una visión estimulante y atractiva para los seguidores.
3. Estimulo intelectual: el líder promueve nuevos enfoques y soluciones entre sus seguidores.
4. Consideración individualizada: toma en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial.

También conocido como el líder carismático, éste aprovecha todas las oportunidades para enseñar, compartir valores y transmitir experiencias; vive en un entorno pedagógico, consume su energía básicamente en enseñar, motivar y persuadir. “Su objetivo es transformar a la gente ordinaria en extraordinaria” (Yulk, 2008). El líder, mediante el empleo de sus habilidades, conduce a su grupo hacia:

- El descubrimiento de sus propósitos.
- El establecimiento de sus objetivos.
- La asignación de las responsabilidades.
- La orientación del planeamiento.
- La indicación de los recursos disponibles.
- La prosecución continuada de la acción.
- La coordinación dinámica del progreso.
- La evaluación del progreso logrado.

### **3.2.5 Las nuevas teorías sobre el liderazgo**

#### **3.2.5.1 Modelos centrados en los seguidores**

A partir de 1970 surgieron una serie de desarrollos teóricos de la psicología social cognitiva que sentaron las bases para generar una nueva aportación a los estudios de liderazgo. El punto de partida reside en tres teorías: la teoría de la comparación social de Festinger, las teorías de la atribución, iniciadas por Heider y Kelley, y la teoría de la categorización de Tajfel, Turner y otros autores. La primera de ellas contempla, en esencia, la necesidad del individuo de validar, especialmente en situaciones de incertidumbre, sus opiniones, valores, predisposiciones, con respecto al grupo de referencia al que pertenecen, con lo que evalúa su conducta y la ajusta al ambiente. En la segunda, se destaca la tendencia del individuo a realizar una construcción, una inferencia, una interpretación, de tipo casual, de los demás, sus actos y el entorno. Esa inferencia es habitualmente interna, pues une la responsabilidad de los acontecimientos con la persona más que con la situación. Y la tercera hace referencia a la tendencia de sistematizar el entorno en términos de categorías, hipótesis sobre la naturaleza de la realidad, construidas en función de atributos acordados en un grupo (endogrupo) y a los atributos de otros grupos (exogrupo). A través de esos

significados, denominados representaciones sociales, se construye la identidad social (Sánchez, 2010).

Desde esta concepción, Peiró (1990) menciona que, la función del liderazgo está considerada como el resultado de los procesos perceptivos, interpretativos y atribuciones de los miembros del grupo. De acuerdo a esto Sánchez (2002) menciona que para Lord y sus colaboradores, una persona llegará a ser líder si sus características se ajustan al prototipo que mantienen sus seguidores en referencia a un contexto en específico, o como ha señalado Canto (1998, citado en Sánchez, 2002), la esencia del liderazgo no descansaría en el simple intercambio de recompensas, sino en el proceso de identificación con el líder. Es decir, un miembro de un grupo sería el líder, y los demás lo mantendrían como tal, en la medida en que siga siendo el miembro más prototípico del grupo, lo que posibilitaría la identificación con él.

#### **3.2.5.2 Modelos centrados en la interacción**

De forma contemporánea a las teorías de la atribución surgieron dos corrientes. Estas son las teorías del Crédito Idiosincrásico de Hollander y colaboradores y la del Vínculo de la Diada Vertical de Green y colaboradores (citados en Sánchez, 2010).

Hollander enfatizó la importancia de las transacciones como proceso de influencia mutua en las relaciones líder-seguidor. El líder influye al estructurar el grupo, generar normas y contribuir a la satisfacción del mismo. Y los seguidores influyen elevando el status de la posición del líder, concediéndole legitimidad a su rol permitiéndole la innovación e informándole de sus actuaciones. El que una persona ejerza el rol de líder va a depender del balance de esos intercambios, a través de ellos, el líder consigue créditos idiosincrásicos de los miembros del grupo, es decir, la libertad para influir y la tolerancia futura de sus innovaciones (Sánchez, 2010).

Sánchez (2009) menciona que la teoría de Green y colaboradores parte de criticar teorías anteriores como los modelos de contingencia en la que los seguidores son considerados como un todo, o bien que el líder muestra un patrón de conducta

similar con todos ellos. Green argumenta que los líderes desarrollan relaciones, intercambios, diferentes con sus distintos colaboradores, a los que llaman diadas verticales, este proceso se forma de manera natural al delegar, asignar funciones y supervisar las mismas y en procesos de vinculación más complejos en los que se valora más lo personal, así se produce un intercambio en ambas direcciones.

Recientemente ha sido reportado un nuevo modelo consistente con los enfoques de la identidad social, el modelo SIMOL: Modelo de Identidad Social del Liderazgo Organizacional de Van Knippenberg y Hogg (2003, citado en Moriano, Topa y Levy, 2009), ), la idea central de este modelo es que cuanto más se identifiquen los miembros con su grupo y las relaciones entre sí se hagan más fuertes, las percepciones, evaluaciones y eficacia del liderazgo se basarán más en la percepción del líder como prototípico del grupo, y más aún en la medida en que se percibe que el líder actúa a favor de los intereses del grupo (Sánchez, 2009). Las principales aportaciones de este modelo es que los líderes no sólo son los líderes del grupo, sino que también forman parte de ellos, también considera al liderazgo como un proceso de influencia, la membresía del grupo tiene una fuerte influencia en las actitudes y las conductas. Por lo tanto, la eficacia del grupo se basa en el grado en que se percibe que el líder es prototípico del grupo y actúa a favor de los intereses del grupo.

### **3.2.5.3 Superliderazgo**

En este nuevo enfoque, aunque el término de súper liderazgo en español pueda contener alguna connotación de superioridad, se aplica a una persona capaz de guiar a los otros para influirse a sí mismos, en un desarrollo auto dirigido de sus propias motivaciones y potencialidades para alcanzar mayor eficiencia (Sánchez, 2010). El superlíder propicia la formación de autolíderes, que son las personas capaces de controlar y mejorar sus conductas y pensamientos de manera autónoma.

Como señala Vidrio (2001, citado en Sánchez 2009), el superlíder no influye basándose en el poder jerárquico, por su personalidad o capacidades, sino por una influencia más sutil y profunda que propicia gradualmente en los seguidores el



autocontrol y la participación entusiasta en las tareas de la empresa. Este modelo surge como un intento de respuesta al problema de la competitividad en las empresas norteamericanas que ha sido objetivado por muchos autores como Bennis y Nanus (2001). La digitalización, automatización y globalización, el incremento de los niveles formativos de los trabajadores y el consiguiente aumento de expectativas, la dinámica social y comercial han cuestionado las teorías tradicionales de liderazgo. Así la respuesta dada a esta problemática abre el camino para que un conjunto de autores desarrollen un nuevo paradigma, este enfoque trata de aprovechar las competencias y motivación de los trabajadores desde modelos de participación y por tanto sugiere un liderazgo que no sea directivo, con estrategias basadas en explicaciones cognitivo-conductuales (Sánchez, 2010). Lo que busca el superliderazgo es aprovechar al máximo las capacidades para conseguir la excelencia empresarial, ya que propone centrarse en los seguidores motivándolos para que ellos, por si mismos, generen sus propios objetivos e intereses en consonancia con la organización. Con ello se logra que cada uno se autopotencie, mejore su creatividad e incremente sus resultados personales y profesionales.

#### **3.2.5.4 Liderazgo emocional**

Después de considerar al liderazgo como característica de la personalidad, conductas, actitudes, habilidades, competencias, roles, cogniciones, entre otras, en los últimos años algunos autores han comenzado a considerarlo como una emoción, como un sentimiento. Estos nuevos enfoques distan mucho de ser teorías de largo alcance, les falta validación empírica e incluso no son formulaciones originales, en muchos casos (Sánchez, 2010), pero aun así se incluyen dentro de esta revisión debido a su novedoso enfoque.

El liderazgo emocional es un concepto que encaja muy bien en lo que es necesario para algunos tipos de organizaciones tales como aquellas que requieren de una innovación o donde la participación es esencial como en las organizaciones no gubernamentales o de participación comunitaria o ciudadana. John Gardner (en Schonfeld, 2000) afirma que a los líderes les corresponde un papel significativo en la creación del estado de ánimo de la sociedad, así pueden

servir como símbolos de unidad moral y pueden expresar los valores que mantienen a la sociedad unida.

Esa creación del estado de ánimo, ese interés en lo emocional, ha llevado a formular el liderazgo sensacional de Holmberg y Ridderstrale (en Chowdhury, 2000), el líder jovial de Fernández López (en Fernández y cols. 2001), el líder relacional de Cardona (en Álvarez de Mon, 2002) y el líder primal o resonante de Goleman, Boyatzis y McKee (2002).

Kouzes y Posner (citados en Chowdhury, 2000) mencionan que el líder tiene un verdadero impacto en las personas con las que trabajan, se preocupan por ellas, lo que tiene como consecuencia que ellas se encuentren mejor y eleven su autoestima, lo que va a desarrollarles como personas, implicarse con la visión y conseguir los mejores logros individuales y colectivos.

#### **3.2.5.5 El liderazgo sensacional**

Holmberg y Ridderstrales (citados en Chowdhury, 2000) definen su liderazgo sensacional con dos matices, por un lado un liderazgo lo suficientemente espectacular para captar la atención de aquellos sobre los que desea influir y por otro un liderazgo que apela a los cinco sentidos. Lo que busca es potenciar la emoción y la imaginación, a través de la producción de incertidumbre más que reducir problemas, el planteamiento de retos más que el control. Esta creación de caos incentivaría el que el personal experimente y se aparte de los hábitos del pasado para destruir creativamente y crear ideas nuevas, aprovechando la capacidad intelectual y emocional de personas de alta capacidad y los componentes clave (Sánchez, 2010). La comunicación del líder con su personal puede tener en cuenta la razón, el afecto, la intuición y el deseo. La función del líder será instaurar una mentalidad diferente, proporcionando plataformas para la experimentación colectiva, ayudando a la gente en vez de razonar con ella y fomentando continuamente la imaginación y la fantasía, esto exige la creación de una nueva cultura organizacional, donde el líder gestiona significados que conducen a una visión donde predomina la creatividad y que incluso recurre a las emociones de los clientes (Chowdhury, 2000).

### 3.2.5.6 Líder jovial

Fernández y cols. (2001) hicieron una publicación llamada “liderando con emoción”, en ella hacen una importante aportación nombrando al líder jovial, un líder que activa la organización basándose en su alegría, su visión y su afán de logro. Este líder deberá atender tres componentes o dimensiones que constituirán un modelo que se represente en un eneagrama del liderazgo: el líder como ser humano (esencia), que incluye inspiración y logro, el liderar como acción (praxis), con componentes de influencia y actuación y el liderazgo como situación (instrumentos) que incluye el crecimiento y la decisión. Como ya se mencionó, el líder jovial es un líder que a través del entusiasmo y la visión, capta, aglutina y moviliza el talento y cuyo hecho diferencial estriba en la alegría (Fernández, citado en Sánchez 2010) esta emoción supone percepción de estar alcanzando los objetivos y satisfacción por el cumplimiento de deseos y aspiraciones, lo que consolida el logro. Así, un líder movilizador es un líder alegre que genera con su entusiasmo un afán de logro en su equipo, es también facilitador del posicionamiento estratégico de su organización (Fernández y colaboradores, 2001). Para la planificación estratégica, de construcción de objetivos, la clave es la visión del líder, una imagen creíble y atractiva de una situación deseada y alcanzable que genera entusiasmo y compromiso y cuyo desafío moviliza, motiva y da confianza a los miembros de su equipo.

### 3.2.5.7 El líder relacional trascendente

Cardona y sus colaboradores (2001) explican los tipos de liderazgo en relación con las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes (motivaciones cuyo interés es para otras personas). Se basan en motivaciones descritas por el profesor Juan Antonio Pérez López en 1991; relacionando los tres tipos de motivaciones, antes mencionadas, con la interacción que se da entre los líderes y los seguidores:

- Relación económica: motivación extrínseca. Líder transaccional.
- Relación profesional: motivación extrínseca e intrínseca. Líder transformacional.

- Relación personal: motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. Líder trascendente.

Así el líder trascendente es definido por una relación de influencia personal en la que el colaborador interactúa con el líder por los tres tipos de motivación, antes mencionadas. Lo que resulta en una relación de influencia dinámica, como una asociación entre líder y colaborador. La labor del líder es incrementar el valor añadido de las asociaciones que desarrolla con sus colaboradores. Por lo que este enfoque se puede ver como un nivel progresivo del líder transformacional, a la vez que este lo fue del líder transaccional.

#### **3.2.5.8 Modelo de Goleman, Boyatzis y Mckee (2002)**

Partiendo del concepto de inteligencia emocional, adecuado conocimiento y gestión de las emociones, estos autores consideran que la tarea fundamental del liderazgo es emocional y desarrollan un modelo de liderazgo que llaman primal en un doble significado del término, como acto original, ligado a los orígenes, y como el acto más importante, principal del liderazgo. Estos autores definen al líder como la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un grupo, la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo determinada tarea. El líder sería la persona que determina de manera implícita o explícita la norma emocional del grupo (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002).

El líder primal también es llamado resonante pues produce resonancia, definida como un clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano, es decir, el líder canaliza emociones en un sentido positivo. Se utiliza el término resonancia en su sentido etimológico con un significado metafórico, porque la resonancia es el refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo o la vibración sincrónica.

Partiendo de esto, si el líder encauza las emociones en un sentido negativo produciría lo contrario a la resonancia, que es la disonancia, perjudicando las bases emocionales en las que asienta el desarrollo de su equipo, con muy poca conexión

con los sentimientos del grupo y determinando la aparición de sentimientos negativos (Sánchez, 2010).

Como se mencionó antes, aún falta que se validen estas teorías, debido a que no hay conceptos teóricos y metodológicos claros sobre la inteligencia emocional. El avance en este sentido se está dando en los últimos años en la línea del *Coaching*, que es un modelo de formación y aprendizaje sobre el desarrollo emocional de los directivos y altos ejecutivos, que contribuye a que estos consigan descubrir e identificar tanto sus fortalezas de personalidad como sus ocultas debilidades psíquicas, de modo que acierten a integrarlas realísticamente dentro de su proyecto profesional, del desarrollo de su carrera, pero, además, enseñándoles a conducirlas adecuadamente durante el trato con sus empleados (Pastor, en el prólogo a Sánchez, 2010).

#### **3.2.5.9 Liderazgo Humanista**

Otra teoría emergente es la del liderazgo humanista, esta parte de un principio claro: la empresa es una comunidad de personas. La empresa gira en torno a la realidad “persona”. (Moreno, s.f.) La empresa la constituyen, fundamentalmente, personas. El liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas. Este principio tan sencillo de explicitar y tan complicado de llevar a la práctica es el que fundamenta el liderazgo humanista. La base donde se constituyen las organizaciones, como Spaemann (2000) afirma: “El liderazgo humanista está fundamentado en la persona”. La empresa es una realidad humana, creada por el hombre y para el desarrollo de los hombres sea una comunidad, una sociedad o un país. Esta es una tendencia contemporánea que considera que las personas que ejercen el liderazgo son personas normales con características comunes, por eso esta posibilidad de ejercerlo forma parte de las capacidades de ser una persona. Entonces cualquier persona por el hecho de serlo tiene la potencialidad de convertirse en líder, como también señalan Kouzes y Posner (2001), quienes afirman que la gente normal pueden ser líderes, y argumentan su posición porque entienden que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables, que se pueden aprender. Sí se entiende que el liderazgo es también, un proceso

susceptible de aprendizaje, se pone al alcance de aquellas personas que sientan la vocación o con la fuerza de voluntad suficiente para llegar a ser líderes.

Las características que presentan los buenos líderes es que conocen sus cualidades como personas, por tanto, tienen un alto grado de autoconocimiento. (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Por lo que Bennis (2000) define que los líderes “se conocen a sí mismos”. Comprenden bien sus debilidades y fortalezas. En su acción directiva ponen en funcionamiento sus fortalezas y buscan en otras personas o en equipos el complemento para sus limitaciones. De hecho, se rodean de personas que cubren sus limitaciones. En este sentido, la humildad es condición indispensable de su manera de proceder.

Otra característica de este liderazgo es la capacidad de enseñar a los demás. El líder humanista es pedagogo, educa a los demás, ejerce desde el ejemplo constante y diario. El ejemplo, a corto y largo plazo, genera credibilidad y confianza, aspectos fundamentales para que los demás aprecien el valor de las acciones humanas. Transmite seguridad en lo que hace, para lo que se necesita perseverancia y voluntad como aspectos definitivos. Como menciona Bennis (2000), la autoconfianza del líder es contagiosa, por lo que deben de tener el rumbo claro y saber que es lo quieren lograr, está entregado a su trabajo, está “apasionado” con su trabajo, “enamorado” de lo que hace. Por lo que se entrega a diario a su trabajo. Una tercera característica, de este liderazgo, es su capacidad para ilusionar a la gente, es decir motivar y entusiasmar a sus colaboradores. Se podría hablar de motivación vinculada al liderazgo y, en este sentido, la aportación de Cardona (2001) establece un paralelismo entre motivación y liderazgo. El liderazgo humanista procura sentido al trabajo de las personas en la empresa, viene asociado con el cambio, liderazgo y cambio son realidades, intrínsecamente, unidas.

Ridderstrale y Nordström (2000) sostienen que el principal motivo del liderazgo es ayudar, para lograr esto se requiere un liderazgo personalizado para los colaboradores del líder. A las personas se les puede abordar, tratar, evaluar,

premiar y motivar de distintas maneras. El liderazgo humanista está en la línea de ayudar a descubrir el sentido de la acción empresarial.

La cuarta característica en este liderazgo, es la capacidad de cambio, pero este movimiento debe tener un sentido y dirección, para mejorar. Finalmente, el líder humanista se sabe prescindible, por ello prepara a fondo a aquella persona o personas que puedan relevarle, debido a que posee un gran sentido de responsabilidad que lo lleva a actuar de este modo. Es importante señalar que existen siete claves que identifican el ejercicio de un liderazgo humanista. Son cualidades fundamentales que se deben de llevar a cabo en la acción diaria. Son las denominadas “siete ces”, que son: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.

Esta teoría es relevante para los fines de esta investigación, se hizo una búsqueda profunda para obtener más información sobre esta teoría, sin embargo, no se encontraron documentos que sirvan como referencia de inicios o sustentos teóricos, por lo que no se puede considerar como una teoría de largo alcance, ya que le falta validación empírica, aun así, se incluye dentro del marco teórico por la relevancia para el estilo de liderazgo de la empresa en la cual se llevó a cabo el presente estudio.

Con este capítulo se ha tratado de dar una visión general sobre las principales teorías del liderazgo a lo largo de la historia, que demuestra la relevancia que tiene este tema para la organización, así se comparte la visión de Bennis y Nanus (2001): “los liderazgos son más fáciles de reconocer que de definir. Los liderazgos nunca acaban de estar del todo definidos”. Por lo que ninguna teoría tiene la definición única y verdadera, en muchos de los casos una teoría complementa o sirve de base para el desarrollo de otra.

Otro componente importante para las empresas ahora, es el tema de las competencias, de las cuales se hablará en el capítulo siguiente.

## Capítulo 4. Competencias

Para Rodríguez (2007) el enfoque de competencia laboral surge como una respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y la sociedad para elevar así el nivel de competitividad de las empresas.

Cómo breve descripción de los antecedentes del término competencia, se introdujo al campo laboral a partir de la publicación de Boyatzis de su libro el Gerente Competente (1982), el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980. El uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original en Inglaterra, país que consolida el modelo en el sector privado, en el intento inicial de revisar y de adecuar los sistemas de formación y capacitación, para enfrentar la competencia próxima, dada la inminente globalización. Dados los resultados que logran los sectores experimentales, se introduce como una herramienta para el logro de la eficiencia publica en la administración de Margaret Thatcher. Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece como un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard. Canadá se aproximó al modelo funcionalista inglés (Benavides, 2002).

Adentrándonos a los estudios iniciados por David McClelland, profesor de Harvard, y presentados en 1973 en su obra *Testing for competence rather than intelligence*, demostraron que los tests usados ya de manera generalizada en la selección de personal no eran suficientes para predecir el éxito en el trabajo. Las críticas de McClelland a este modelo se toman como el inicio formal del enfoque de competencias. Dirube (2004) relata que la primera prueba documentada de este enfoque se dio cuando el Departamento de Estado de EE. UU. solicitó la selección de nuevos oficiales para el servicio de información exterior, quienes eran destinados a las bibliotecas de las embajadas en el extranjero para dar pláticas y



organizar eventos culturales entre la población local. Preocupados por el hecho de que la selección tradicional para estos puestos presentaba un sesgo hacia un grupo específico de la población (varones, blancos, de clase alta) y buscando evitar las acusaciones de discriminación, encargaron un estudio que permitiese contar con una selección más acertada y que abriera el acceso a otros grupos de la población. El estudio se realizó con dos grupos de referencia, uno integrado por los oficiales considerados como los más brillantes y el otro, compuesto por oficiales con un desempeño normal, buenos, pero sin destacar particularmente en su trabajo. Se efectuaron entrevistas de incidentes críticos y se tabularon las respuestas, mismas que fueron comparadas y a partir de lo cual se observaron una serie de diferencias entre los dos grupos, encontrando en el grupo de los oficiales brillantes una sensibilidad interpersonal transcultural, definida como la habilidad para entender lo que personas de otras culturas dicen o quieren manifestar; expectativas positivas sobre otras personas, es decir, una fuerte creencia en la dignidad y las virtudes de otras personas por más diferentes que fueran a uno mismo; también, rapidez para conocer las redes de relación en el ambiente político, así como habilidad para deducir de forma rápida las influencias y los intereses políticos de las personas. Estas diferencias pueden ser consideradas como las primeras competencias identificadas formalmente. A partir de entonces el mismo Dirube (2004) menciona que la aceptación del modelo creció de manera rápida captando la atención de capitanes de industria, administradores y profesionales de la psicología del trabajo. Muchos estudios se han publicado sobre el tema y las autoridades internacionales en el ámbito del trabajo, así como los gobiernos locales, no sólo han mostrado interés sino que han impulsado su estudio e implantación (Benavides, 2002).

La OIT (Organización Internacional del Trabajo), por medio de oficinas en todos los países asociados promueve y difunde el concepto y sus aplicaciones. Países como Inglaterra, considerado pionero en la aplicación del modelo, lo visualizaron como una herramienta útil para mejorar eficiencia, pertinencia y calidad de la formación de su fuerza productiva. El gobierno de los Estados Unidos volteó

también su atención sobre el tema al incluir las consideraciones de un grupo experto en competencias en el informe de 1992 de la SCANS (*Secretary's Commission on Achieving New Skills*), según citan Vargas, Casanova y Montanaro (2001).

En América Latina las aplicaciones del enfoque han estado vinculadas a políticas de trabajo en diferentes países que buscan transparencia en el mercado de trabajo, así como mayor eficiencia en la capacitación de la mano de obra. Particularmente en México y a partir de la década de los ochenta, los esfuerzos realizados de manera conjunta entre gobierno y empresarios para promover la productividad y la competitividad mediante una capacitación moderna que aportara trabajadores calificados, desembocaron en agosto de 1995 en la creación del CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales) y que de acuerdo con lo expuesto por Ibarra (2000) en el Seminario Internacional de Formación basada en Competencias, tiene “la misión de promover la implantación de un sistema de formación...basado en Normas Técnicas de Competencia Laboral; mediante las cuales, trabajadores y empresarios expresen sus necesidades, permitiendo orientar la oferta de capacitación”. En su página web el CONOCER se presenta como la “Entidad Paraestatal sectorizada por la Secretaría de Educación Pública que impulsa el desarrollo del modelo de gestión por competencias con el fin de elevar la competitividad y la alta productividad en los diversos sectores del país”.

#### **4.1 Definición de competencia**

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (Diccionario de la Real Academia Española). La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

También sabemos que la competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (CONOCER, 2010). Es decir, para que se considere a una persona como competente debe cumplir con: conocimientos, habilidades y actitudes.

Hay una gran diversidad de conceptos y criterios sobre el término competencias, lo cual conlleva a confusiones, la interpretación depende de los autores, las tendencias culturales, de sus paradigmas, sus contextos de origen, entre otras cosas. Es necesario presentar algunas definiciones que son relevantes:

- Para Boyatzis (citado en Vargas y cols. 2001, p.21), las competencias en términos generales “son las características fundamentales de una persona, estas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona”.
- En los modelos de competencias se consideran como cualidades de la persona que estén interrelacionadas y se proyectan en su comportamiento productivo. Se establecen como parámetros relevantes para realizar el trabajo eficazmente. Se menciona que las diferencias individuales en competencias laborales marcan la cualificación del desempeño, razón por la cual algunas personas se proyectan mejor que otras, destacándose en el medio laboral (Rodríguez y Posadas, 2007, p. 94).
- McClelland (citado en Spencer y Spencer, 1993, p. 29) habló de medir el rendimiento en el trabajo a través de competencias, definiendo competencia como “Una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación, definido en términos de un criterio”.
- Ansorena (1996) plantea: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su

comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (p. 21).

- En México según el organismo establecido para normar las competencias denominado CONOCER, menciona que la competencia es la "aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son esperados en el saber, el hacer y el saber-ser" (CONOCER, 1997, p. 2).
- Marelli (2000, citado en Vargas y cols., 2001), define: “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.”
- Por su parte, Ibarra (citado en Vargas y cols., 2001, p.24), la explica como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.”
- Rodríguez y Feliú (citado en Nares, 2001, p. 61) las definen como un “Conjunto de conocimientos y habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.
- Woodruffe (citado en Nares, 2001, p. 60) las plantea como una “Dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.
- A su vez, Vargas y colaboradores (2001, p.30) proponen su propia definición como:  
“Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.”

- Para Benavides (2002, p.15) las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos.
- Dirube (2004, p.93) menciona que “las competencias laborales son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven.” Y agrega que son un compendio de conocimientos y destrezas, valores, hábitos y motivos.
- Para Drucker (2001, p.123), las competencias son las “características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta”.
- Para Alles (2006, p.29) el término competencia hace referencia a las “características de personalidad, devenidas en comportamientos que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Para fines de este trabajo se considera a las competencias como un conjunto de habilidades, destrezas, actitudes, valores y rasgos de personalidad, que devienen en los comportamientos de una persona y que contribuyen a un desempeño exitoso y satisfactorio en un contexto laboral o de la vida diaria.

#### **4.2 Aproximaciones**

Como se puede observar, existen diversas definiciones acerca de la competencia laboral, sin embargo, el término resulta clave para la normatividad en la organización de las instituciones. Así, la psicología se encarga de estudiar los diversos fenómenos reunidos en el término de competencias laborales a través de

diversos enfoques o aproximaciones. Para el desarrollo del presente, es necesario mencionar que el modelo de competencia laboral en México, retoma diferentes posturas teóricas del aprendizaje que se dan en los diferentes países, y que según Mertens (citado en Nares, 2001) se originan de acuerdo a la cultura y necesidades de cada país, como son el Conductismo (EUA), el Constructivismo (Francia), el Funcionalismo (Gran Bretaña), y el Holismo (Australia). De este modo, surgen la escuela americana, la británica y la francesa, siguiendo cada una por su lado (Sánchez, Marrero y Martínez, 2005). Es oportuno describirlas a grandes rasgos en el siguiente apartado.

#### **4.2.1 Conductista**

Desde esta perspectiva, el énfasis está en los comportamientos desplegados por el trabajador para conseguir los resultados que se esperan de su posición dentro de la empresa. El desempeño efectivo es el elemento central de las competencias y no es otra cosa que alcanzar resultados específicos con acciones específicas. Es importante señalar que, como aconteció en el caso del estudio sobre los oficiales del servicio exterior de los EE. UU., mencionado en un punto anterior, se busca diferenciar el desempeño superior, de uno promedio o bajo, aun cuando no se desprecia éste, dado que permitirá establecer las competencias mínimas de cada puesto. Así, “el análisis conductista parte de la persona que hace muy bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de la persona.” (Mertens, 1997, p. 70).

Se puede inferir que son los trabajadores de excelencia los que hacen el puesto. Dado que el análisis parte de los comportamientos, las competencias quedarán generalmente expresadas en términos de listas de tareas o actividades a realizar, particularmente en puestos operativos.

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos; las competencias se conceptúan como las

características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior. Dichas competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores (Benavides, 2002).

Se pretende, entonces, mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectadas en el día tras día y en cada individuo que forma parte de la organización. Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios y castigos), pretendiendo reforzar las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las competencias genéricas, y su limitación, por la relación causal lineal y la generalización (Espíndola y Meza 2003).

De este modo, competencia equivale a desempeño, habilidades, destrezas y características del individuo en relación con una tarea que debe realizar (Rodríguez y Posadas, 2007).

De acuerdo a Carbajal y Santiago (citados en Sánchez, 2010) este modelo presenta algunas desventajas, entre las que se encuentran:

- La definición de competencia es amplia, lo que hace posible incluir diversos aspectos.
- La diferencia entre las competencias mínimas y necesarias no es clara.
- Este modelo considera situaciones en el pasado, lo que resulta poco adaptable a cambios constantes.

#### **4.2.2 Funcionalista**

El enfoque funcionalista de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Desde este enfoque, las empresas son entendidas como sistemas

sociales abiertos en constante interacción con su entorno pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996).

Nace en Inglaterra y su orientación se establece en el fenómeno causal es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución. La competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador. A diferencia del análisis conductista, este enfoque centra su atención en el funcionamiento general de la organización y en cómo las diversas funciones están relacionadas entre sí y con el objetivo principal de la misma. El análisis camina de lo general a lo particular e inicia siempre con la identificación del propósito principal o razón de ser de la organización, identificando su área o sector de actividad. A partir de aquí se va realizando una desagregación, identificando las funciones clave, las funciones principales, las funciones básicas, llamadas también unidades de competencia, hasta llegar a los elementos de competencia, que son las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. El punto de partida es la función, para determinar lo que se requiere para que ésta sea desempeñada. La lógica seguida en este enfoque es la causa-efecto o problema-solución (Rodríguez y Posadas, 2007).

El análisis funcional promueve la participación de los trabajadores en la identificación y descripción de las funciones de la empresa, por lo que refuerza la visión de conjunto de la organización como un sistema abierto, resaltando la interacción de las personas al interior del grupo, así como de éste con el entorno. Por lo que las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran, con conocimiento de causa, el análisis ocupacional y la desagregación



de los elementos en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales. Se pretende con ello la determinación de estándares que dan lugar a las calificaciones ocupacionales nacionales para Inglaterra, las cuales entran en vigencia para empleos de sectores productivos específicos y de manera generalizada para los de entidades del Estado.

Desde otro punto del mundo se encuentra investigaciones que fundamentan sistemas de evaluación, como lo es el sistema *Developing a curriculum*, de la Universidad de Ohio, que se inicia en los Estados Unidos, y Canadá orientado a la elaboración del análisis y que parte de la relación sistema y entorno (Sánchez, Marrero y Martínez, 2005).

Rodríguez y Posadas (2007) mencionan que en el caso de empresas e industrias, se pretende una cualificación de competencias por áreas y empleos, hasta obtener una clasificación de ocupaciones y grados de competencias, al respecto, se presenta la clasificación de ocupaciones y grados de competencias oficializados en Canadá, propuesta por Benavides (2002):

1. Áreas:

- Finanzas y administración
- Ciencias naturales aplicadas a ocupaciones relacionadas
- Salud
- Ciencias sociales, educación, servicios gubernamentales y religión
- Arte, cultura, recreación y deporte
- Ventas y servicios
- Ocupaciones exclusivas de la industria primaria y extractiva
- Oficios, operación de maquinaria y equipo de transporte
- Procesamiento y fabricación. Suministro de servicios públicos

Para cada área se establecen familias o grupos de ocupaciones. De igual manera, un área ocupacional puede tener grados de competencias diferentes:

## 2. Grados de competencias:

- Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un reducido grupo de labores, en su mayor parte rutinarias o predecibles.
- Ocupaciones en las cuales se aplican conocimientos en una gama de actividades laborales amplia e importante, realizadas en diversos contextos. Algunas son complejas.
- Competencia en una gama variada de trabajo, desempeñada en diferentes contextos, usualmente complejos y no rutinarios. Grado elevado de responsabilidad y autonomía.
- Gran gama de actividades complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos. Grado elevado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente por la asignación de recursos.
- Personal directivo, aplica una gama significativa de principios fundamentales, de técnicas complejas en una amplia variedad de contextos a menudo impredecibles. Gran autonomía personal. Responsabilidad sobre la asignación de recursos, en el análisis, el diagnóstico, el diseño, la planeación, la ejecución y la evaluación.

Las áreas y los grados de competencias dan lugar a la estandarización y sustentan las calificaciones ocupacionales. Así la evaluación de las competencias se fundamenta en la identificación de los comportamientos visibles y deseables que se reconocen como estratégicos o necesarios para lograr resultados del empleo y de la organización, cotejados con aquellos que se despliegan en la historia individual y que son presentados en el proceso de evaluación. La identificación y la cualificación por medio de competencias supera así las tendencias a la acumulación de títulos y cursos que la cultura latinoamericana utiliza como mecanismos de acreditación a pesar de sus diversidad (Benavides, 2002).

Otra de las características de tal acercamiento es su atención a lo que se debe conseguir sin considerar el cómo, es decir, se busca resolver el problema sin

conceder tanta importancia al camino seguido. Por esta razón, el análisis no incluye listas de tareas, sino descripción de funciones, dejando abierta la posibilidad de que cada trabajador intente el procedimiento que le resulte más adecuado para desempeñar la función asignada. Ambas características le dan al análisis funcional un valor formativo, al demandar la reflexión y las aportaciones de los trabajadores (Espíndola y Meza, 2003).

La principal crítica recibida para el enfoque funcionalista se basa en que, solamente se observará que se ha logrado con una competencia, pero no cómo se logró, lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales. Países con modelos de base funcionalista como Australia o Canadá, han modificado el enfoque funcionalista, integrando en sus análisis de competencias la relación existente entre los atributos de las personas y su desempeño laboral (Benavides, 2002).

#### **4.2.3 Constructivista**

Tiene su raíz en Francia, país que tradicionalmente se reconoce por su capacidad democrática. Esta tendencia facilita la construcción de competencias ocupacionales no solo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización (parámetros funcionalistas), sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal. Su aporte es metodológico, considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos (Benavides, 2002).

El punto de partida para la identificación de competencias no son los comportamientos exitosos de los trabajadores brillantes ni las funciones de la organización, sino los principales problemas que enfrentan la misma y las trabas en su operación. Estas disfunciones, como las llama Benavides (2002), marcan los centros de atención para ir construyendo las competencias que permitan resolverlas. En este proceso de construcción juegan un papel importante los miembros de la organización que han manifestado un desempeño pobre y carencia de conocimientos o habilidades, al lado de los demás integrantes de la misma, en la aplicación de la idea, de que quien es parte del problema, debe ser

también parte de la solución. Relacionado con este principio está también un postulado de carácter formativo: si se cree en la gente y se le otorga confianza, muchas cosas se hacen posibles; si se le ofrece la oportunidad de aprender por sí misma, puede aprender mucho y rápidamente. Esta estrategia está fuertemente vinculada con el proceso de capacitación dentro de las organizaciones. El análisis de las disfunciones conlleva a la identificación de áreas de mejora entre las cuales seguramente se podrán encontrar carencias de conocimientos o habilidades, mismas que pueden ser subsanadas mediante capacitación. Para que ésta sea efectiva debe contar necesariamente con la participación de los sujetos a formar en la definición de los contenidos. Los propios trabajadores intervienen en la definición del problema y en la construcción de la solución (Vargas y cols., 2001).

El enfoque no acepta un desfase entre capacitación y producción, ya que supone la existencia de un círculo virtuoso entre aprender de los problemas, buscar la solución y mejorar la productividad, en una cadena que no se puede romper sin correr el riesgo de frenar el desarrollo de los trabajadores y afectar la productividad de la empresa. Más bien, propone una manera de vincular el saber con el hacer, mediante la alternancia de formación teórica con aprendizaje en la práctica, en el entendido que cada aprendizaje ocasiona el surgimiento de una competencia. En este sentido, no se efectúa una identificación previa de competencias, sino que la definición de las mismas surge sólo al final del proceso en que se resolvió alguna *disfunción*, momento en que los trabajadores pueden apreciar qué tipo de habilidades, conocimientos y actitudes pusieron en juego para la solución del problema (Benavides, 2002).

Entre las principales ventajas que se apuntan para este enfoque, se menciona que los trabajadores encuentran en el mismo una vía de expresión razonada sin temer represalias y con altas expectativas de ser escuchados, lo cual implica un diálogo abierto con los niveles de mando sin que sea interpretado sólo como una reivindicación; la organización del trabajo no los frena ni los circunscribe a la mera repetición de actividades rutinarias, sino que los anima para que hagan preguntas. Una ventaja adicional está dada por la conciencia que adquieren del valor de lo

que saben, que las más de las veces subestiman, y lo que esto representa para continuar aprendiendo con mayor rapidez.

Dado el carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el enfoque constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales (Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales - CIDEC, 1999, citado en Espíndola y Meza, 2003).

#### **4.2.4 Holismo**

Tiene sus antecedentes en la teoría de la Gestalt, la cual menciona que se responde no a un estímulo local, sino a una relación entre estímulos. La conducta depende de la situación como un todo, de esta manera en el holismo se dice que el todo no es la suma de las partes, sino las partes son el todo. Proponen un análisis de la competencia como una relación holística o integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas, permitiendo la integración del hacer, del saber hacer y del saber aprender con su síntesis en el saber estar (Espíndola y Meza, 2003).

#### **4.3 Tipos de competencias**

Diversos autores han desarrollado una infinidad de propuestas para clasificar a las competencias de la forma más general posible, pero al mismo tiempo que sea de gran utilidad para su aplicación. Como el mismo Gunter (2000), citado por Dirube (2004) quien propone agruparlas en competencias fundamentales, competencias transversales y competencias clave, según su origen, su aplicación y la facilidad para transferirlas a diversos campos de trabajo. En este sentido continúa su coincidencia con Mertens (1996) y Nares (2001), quienes proponen la clasificación de básicas, genéricas y específicas para las competencias, las cuales en el Sistema Mexicano también se distinguen (Mertens, 2007).

### 4.3.1 Competencias básicas

Éstas son las que se adquieren en la formación elemental, es decir en la educación básica, constituyen los requerimientos fundamentales para la incorporación al trabajo. Se refieren a los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y que se asocian a elementos de índole formativo: lectura, expresión, comunicación verbal y escrita, etc., así como el uso de herramientas de trabajo básicas, como el teléfono y la computadora personal. La literatura internacional (según informe SCANS, 1993, en Benavides, 2002) sobre competencias básicas hace referencia tres grupos fundamentales:

1. Habilidades básicas:
  - Capacidad lectora
  - Escritura
  - Aritmética y matemáticas
  - Hablar y escuchar
  
2. Desarrollo del pensamiento:
  - Pensamiento creativo
  - Solución de problemas
  - Toma de decisiones
  - Asimilación y comprensión
  - Capacidad de aprender y razonar (organizar conceptos)
  
3. Cualidades personales:
  - Autorresponsabilidad
  - Autoestima
  - Sociabilidad
  - Autodirección
  - Integridad

### **4.3.2 Competencias genéricas**

Son las relacionadas con comportamientos y actitudes laborales que tienen aplicación en diferentes ambientes de trabajo, tales como capacidad de trabajo en equipo, capacidad de planificación, habilidad de negociación, capacidad de presentación de propuestas y elaboración de reportes. Son transferibles a muchas circunstancias del trabajo. Se considera como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio o sector. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización; estas variables son fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional (Mertens, 2007). Así, se establecen las competencias genéricas:

1. Para desempeñar satisfactoriamente un empleo.
2. Para un grupo de empleos. Lo que implica la clasificación y la estandarización por niveles.
3. Para ingresar o permanecer en una empresa, consorcio o sector. Existen compañías que determinan una serie de competencias genéricas para todos sus empleados, generalizando así unos comportamientos que se consideran fundamentales para la aplicación de sus políticas institucionales.
4. Para identificar clasificaciones especiales vinculadas a los ámbitos gerenciales específicos: para la alta gerencia y para las gerencias intermedias, variando según los autores y analistas de empresas.

### **4.3.3 Competencias específicas**

Éstas se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho. Se relacionan con los aspectos técnicos de una ocupación, tales como la operación de maquinaria y equipo especializado la formulación de proyectos, la argumentación de temas especializados. No son fácilmente transferibles a otros contextos laborales (Benavides, 2002).

Los estudios organizacionales se proyectan alrededor de estos tres tipos de competencias fundamentales, los cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos que plantee la intervención organizacional

(Rodríguez y Posadas 2007), sin embargo, dentro de estos tres tipos, a las competencias específicas, se les conoce como las competencias laborales, y se entiende como el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano, la siguiente es una lista proporcionada por Benavides (2002):

1. Conocimientos
2. Habilidades y destrezas
3. Autoconcepto
4. Rasgos y temperamentos
5. Motivos y necesidades

Así, la preocupación por elevar la competitividad nacional ha elevado el interés internacional por su identificación y su evaluación, en consideración a su incidencia en la gestión y los logros laborales en toda la organización.

#### **4.3.4 Competencias directivas**

En el mundo de los negocios las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda. Los líderes y directivos de los tiempos modernos necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana (Puga y Martínez, 2008). A éstas se les llama directivas, hacen referencia a una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que requiere un gerente para ser eficaz en una extensa gama de labores gerenciales y en diferentes ambientes organizacionales, que contribuyen a su mejora (Psicología y trabajo, 2012). Constituyen una demanda creciente en la formación de directivos y, de acuerdo con lo revisado en la literatura, se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales, también llamadas *soft skills* o habilidades blandas, más que con destrezas mecánicas o prácticas.



De acuerdo con Spencer y Spencer (1993, citado en Trejo, 2012), las competencias directivas gerenciales son un subconjunto de las competencias y consisten en: desarrollar a los demás, dirigir a los demás, mejorar el trabajo y equipo y la cooperación y liderazgo grupal.

Conocer y comprender estas competencias que los nuevos escenarios cambiantes para las organizaciones, les está exigiendo a los directivos, les permitirá a ambos tomar acción en cuanto a capacitación y actualización para contar con los conocimientos, habilidades y rasgos personales que sean correspondientes a su realidad (López, 2007).

Las competencias que requieren los líderes y directivos, deben de estar en armonía con los requerimientos de su organización y del mundo fuera de ella, por lo tanto hay una infinidad de ellas, sin embargo, hay algunas que resultan esenciales. Por lo que para fines de este trabajo se toma en cuenta y como guía la propuesta de Puga y Martínez (2008) de estudiar cinco competencias, que resumen, de alguna forma, la relevancia de los comportamientos observables y habituales, que justifican el éxito de una persona en su función directiva, éstas son: orientación al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo. Es necesario describir cada una de ellas:

**1. Orientación al conocimiento:** para garantizar la viabilidad de la empresa a largo plazo es fundamental que el líder se especialice en recopilar, generar y diseminar conocimiento útil para todos los ámbitos de la organización. Esta era de conocimiento e información demanda líderes comprometidos permanentemente con su propio aprendizaje y con el de la empresa en conjunto. Debe de hacer promoción del aprendizaje y el mejoramiento continuo. Su principal responsabilidad es contribuir en el desarrollo del elemento humano, debe de poder proporcionar a las personas aquellas herramientas cognoscitivas que sean viables. Debe de generar las condiciones grupales propicias para aplicar el

aprendizaje y el conocimiento. Un líder orientado al conocimiento se interesa genuinamente tanto por su propio desarrollo como por el crecimiento integral de todos los que integran la empresa y asigna a esto una alta prioridad.

**2. Liderazgo:** debe de poseer la capacidad para constituirse en la cabeza del grupo. Los líderes tienen la capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes o la cercanía física que medie entre ellos. El liderazgo debe de ser visto como el uso de la influencia para motivar a los colaboradores a lograr los objetivos organizacionales. El líder debe de asumir funciones de facilitador y capacitador. Los tipos de liderazgo emergentes tienen como premisa básica situar al elemento humano en primer plano, como lo es el liderazgo centrado en la gente.

**3. Habilidad de comunicación:** la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija. La habilidad de comunicación verbal para los líderes incluye también una muy buena habilidad de escucha. Esta habilidad de comunicación debe de ser interpretada en su totalidad no puede reducirse solo al papel del emisor, al contrario el saber ser un buen receptor también es parte de esta habilidad. Además el buen comunicador entiende el significado y la importancia de los mensajes implícitos así como de las formas o mecanismos informales de la comunicación.

**4. Trabajo en equipo:** implica no solo la conformación formal de grupos de personas para dar respuesta a las exigencias de la empresa sino que incluye además una filosofía de esfuerzos y logros compartidos al igual que un compromiso explícito con una colectividad antes que con personas consideradas en lo individual, así las lealtades de los individuos son enfocadas hacia la colectividad. Debe de haber un liderazgo colaborativo sustentado en el trabajo de equipo.

**5. Valores éticos:** aquí la ética se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos públicos con los cuales

se vincula. Implica el compromiso de conducirse solidaria, humana y rectamente. El líder ético se compromete con su comunidad, evita engañar al consumidor en relación con la calidad o atributos de sus productos, respeta y valora a sus colaboradores, se vincula positivamente a su entorno natural. Combina el beneficio de la empresa con el beneficio de los empleados y en general se comporta de manera humana, justa y responsable. Este comportamiento hace que se genere confianza entre colaboradores y consumidores, al igual que esta actitud por parte del líder sirve de ejemplo a seguir para ellos, ya que las personas tienden a comportarse en consideración a lo que observan en sus superiores.

#### **4.4 Modelo mexicano de competencias**

El modelo de normas de la competencia laboral en México surge de la combinación de la teoría funcionalista y de la teoría holística, la cual retoma el modelo original de la Norma Técnica de Competencia Laboral de la Gran Bretaña en combinación con el modelo australiano, estableciendo el holismo como sustento teórico de dichas (Nares, 2001).

En nuestro país, el tema de competencias es relativamente reciente. En otras latitudes, el término tiene antecedentes de varias décadas principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia.

Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado en los últimos años, por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000).

En nuestro país se han ido implantando diversas políticas gubernamentales tendientes a impulsar la educación basada en normas de competencias. Este modelo de educación surgió a partir de un acuerdo combinado entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

(STYPS) con las consultas a organismos empresariales sindicales y civiles, aunque siguiendo las directrices técnicas y financieras del Banco Mundial. La política oficial se concreta en 1993 en un proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la capacitación definido por la SEP y la STYPS (1993) con la colaboración de corporaciones de trabajadores y empresarios, se crea el Sistema Normalizado por Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral, sistemas derivados del proyecto general sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación (Ortega, 2008). A dicho proyecto siguió el establecimiento del Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL) en 1995, dos de cuyos enlaces son el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) y el Sistema Nacional de Capacitación para el Trabajo (SNCT).

Ernesto Zedillo, entonces Secretario de Educación Pública y como parte de la Reforma Integral de la Educación, establecía que con la reforma del sistema de formación y capacitación se pretende que el país cuente con los recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales. En el trayecto, se consultó a los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación y se analizaron experiencias internacionales de sistemas similares. Se trataba de una propuesta del Sistema de Educación Tecnológica, la cual es implementada en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) y en el Instituto Politécnico Nacional (IPN) (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000).

A través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, (CONOCER) y la Secretaría del Trabajo como instancias coordinadoras, el gobierno federal impulsa el Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC). El PMETyC forma parte de la respuesta que proporciona la SEP a las exigencias de la integración económica global; tomando en cuenta primordialmente la creación de valor, la adquisición y conservación de ventajas competitivas, y el talento humano; se trata de reformar y modernizar los

sistemas de capacitación y formación encaminado a crear un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral (Ortega, 2008).

## **Capítulo 5. Mary Kay Cosmetics de México**

La historia de la compañía no inició hasta que Mary Kay Ash enfrentó una situación muy familiar para la mujer. Después de 25 años en el negocio de las ventas directas, Mary Kay Ash renunció a su posición como directora de capacitación nacional cuando en su lugar, otro hombre al que ella había capacitado, fue promovido a una posición con el doble de su salario. Su respuesta fue visionaria. Primero, comenzó a escribir un libro que ayudaría a las mujeres a ganar oportunidades que a ella le habían negado. Sin embargo, pronto se dio cuenta de que estaba creando un plan que haría mucho más que dar consejos. Así formó la base de una nueva oportunidad donde la mujer podría desarrollar sus talentos y lograr éxito ilimitado.

En 1963, con su experiencia en hombres, su plan y \$5,000 en ahorros, Mary Kay Ash reclutó la ayuda de su hijo Richard de 20 años y creó Beauty by Mary Kay. La empresa no se fundó bajo reglas de competencia, como la mayoría de las empresas dedicadas a la venta, se fundó con principios centrados en las personas, busca que logren el éxito a través de una vida personal y laboral en equilibrio. Como menciona su fundadora "el éxito de Mary Kay Inc. es mucho más profundo que sólo dólares y centavos, y edificios y activos. El éxito real de la compañía para Mary Kay se mide en las vidas que han tocado y dado esperanza". (Kay, 2005).

Hoy su visión, su valentía y su inquebrantable espíritu continúan para darles a las mujeres la oportunidad de alcanzar todo su potencial y hacer sus sueños realidad. Con más de 2.5 millones de Consultoras de Belleza Independientes alrededor del mundo, Mary Kay continúa con el legado de Mary Kay Ash: Al inspirar, enriquecer y fortalecer a mujeres para hacer cosas maravillosas.

La historia de Mary Kay comenzó cuando empezó a escribir su libro “Ocurren los Milagros”, poco después de jubilarse de una carrera de veinticinco años en las ventas directas, y en donde se dio cuenta de que su jubilación no duraría mucho tiempo y tenía que poner manos a la obra para sacar adelante a su familia. Así que después de su jubilación lo único que le quedó por hacer fue pensar en todos aquellos productivos y activos años de su vida, pues a lo largo de su carrera tuvo que enfrentar y resolver muchos problemas específicos de la mujer en el mundo de los negocios. Muchas veces se vio en desventaja o impedida por ideas anticuadas de lo que una mujer debiera y no hacer cuando trabaja con hombres.

Fue cuando pensó que tal vez pudiera usar toda su experiencia para ayudar a que otras mujeres superaran sus obstáculos. Así que, decidió organizar todos sus pensamientos escribiendo todas las lecciones que había aprendido, y de esta forma se desbordaban los recuerdos de las oportunidades que se le negaron por ser mujer, así que su deseo era que, al hacer esta lista, su corazón se vaciara de cualquier amargura. Sin embargo, igual de importante fue darse cuenta que había reunido una lista de factores que definían la “compañía de sus sueños”.

En esta compañía las relaciones se basarían en la Regla de Oro “Trata a los demás como te gustaría que te tratarán a ti”, y a la mujer se le permitiría ir en busca de oportunidades ilimitadas. No se le detendría si poseía las destrezas y la determinación de triunfar.

Todas esas notas las usó para comenzar lo que ella quería que fuera un libro de capacitación en la administración, pero al poco tiempo hizo una reflexión que le cambiaría la vida, y se preguntó: “¿Por qué estás aquí escribiendo una teoría sobre la compañía ideal?” “¿Por qué mejor no la fundas?”, fue así, con estas palabras que Mary Kay Cosmetics nació un viernes 13 de septiembre de 1963.

Fue con el apoyo de su familia, amigos y asociados que han crecido desde una pequeña tienda con nueve vendedoras hasta una familia internacional de cientos

de miles de Consultoras de Belleza, cada una en control de su propio negocio independiente. Las estrategias que Mary Kay creó hace mucho tiempo le han dado a miles y miles de mujeres la oportunidad de convertirse en mucho más de lo que alguna vez se imaginó. Fue así que después de haber reclutado a varias vendedoras e invertido los ahorros de toda su vida en la fundación de su empresa, junto con su experiencia en ventas directas ella se haría cargo de capacitar y supervisar a las Consultoras de Belleza, mientras que su esposo se haría cargo de las funciones administrativas del negocio. Con el apoyo de su esposo el Sr. Mel Ash, comenzó a comprar todas las mercancías, frascos y etiquetas para el negocio, tenían cajas ensambladas de frascos y botellas con etiquetas que decían Beauty by Mary Kay (después cambió a Mary Kay Cosmetics), pero fue un mes antes de la fecha planeada para abrir el negocio cuando el Sr. Mel Ash sufrió un ataque mortal al corazón, a pesar de eso, Mary Kay Ash decidió abrir el negocio como lo habían planeado y aunque ella no contaba con las destrezas administrativas que poseía su esposo tomó la decisión de seguir adelante.

Pidió consejos a su abogado quien le dijo que tenía que liquidar el negocio en ese momento y recuperar el efectivo que pudiera porque si no iba a terminar sin un centavo. Las palabras de su contador no fueron más alentadoras pues después de estudiar la situación dijo que ese plan de comisiones nunca funcionaría y que en cuestión de tiempo la compañía terminaría en bancarrota.

Mary Kay decidió seguir con el proyecto y fue así que su hijo Richard de 20 años y representante de ventas de otra compañía era uno de los agentes más jóvenes de Texas, aceptó apoyar a su madre uniéndose a la compañía con un sueldo de menos de la mitad de lo que ganaba. Su hijo, Ben, decidió apoyarla con 4 500 dólares para comenzar con el sueño de su madre. El viernes 13 de septiembre de 1963 Mary Kay Cosmetics abrió sus puertas de acuerdo a lo planeado. Mary Kay Ash, nueve vendedoras y su hijo como administrador financiero, emprendieron el viaje. Cinco años después de haber iniciado operaciones, Richard recibió el premio "Hombre del Año" de la Asociación de Mercadeo de Estados Unidos.

Tiempo después su hija Marylyn se unió al equipo y se convirtió en la primera Directora Mary Kay en Houston.

Siempre han trabajado por mantener los mejores productos y por practicar las técnicas administrativas más sofisticadas disponibles. Teniendo esto en mente, en 1968 tomaron la decisión de convertirse en Mary Kay Cosmetics, Inc., en una sociedad por acciones cotizada en la Bolsa de Valores. Ese momento fue un punto de despegue importante para la compañía pero con el correr de los años las circunstancias cambiaron. Mary Kay llegó a creer que su crecimiento corporativo se vería impedido si seguían por esta ruta. En la primavera de 1985 decidieron que sería mejor, por el interés de su grupo de ventas y de sus clientas, salirse de la Bolsa de Valores. Así que basando esa decisión en opiniones expertas, objetivas e independientes, hicieron una oferta de valor justo de venta para comprar todas las acciones públicas de Mary Kay Cosmetics y volver a ser una corporación familiar. Un aspecto importante que no ha cambiado, desde que dejaron la Bolsa de Valores, es que todas las Consultoras y Directoras asociadas con Mary Kay siguen manteniendo su propio negocio independiente.

Para la compañía era fundamental darle a la mujer la oportunidad de que desarrollara su potencial completo. Las estrategias de mercadeo, los procedimientos de comisiones revolucionarios, el desarrollo de productos y las técnicas de distribución eran elementos esenciales y para lograr esto se estableció una buena política de pagos.

Los productos Mary Kay se venden en más de 35 mercados en el mundo y el cuerpo de ventas independientes de la Compañía en el mundo excede los 2.5 millones de consultoras. Mary Kay Inc. ha promediado un crecimiento de dos dígitos desde la fundación de la Compañía en 1963. En 2007 la venta de productos Mary Kay al mayoreo alcanzó los 2,400 millones de dólares. Desde 1990 Mary Kay Inc. ha experimentado un crecimiento significativo, abriendo más de 20 nuevos mercados alrededor del mundo. Mary Kay Inc. se ha expandido a



más de 30 mercados en cinco continentes como son: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Corea, El Salvador, Eslovaquia, España, Estados Unidos, Finlandia, Filipinas, Guatemala, Hong Kong, India, Kazajistán, Malasia, México, Moldavia, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rusia, Singapur, Suecia, Taiwán, Ucrania y Uruguay.

### **5.1 Mary Kay y su forma de trabajo**

Por más de 50 años Mary Kay se ha propuesto la misión de enriquecer la vida de la mujer alrededor del mundo. Mary Kay Ash soñó en crear oportunidades para que la mujer lograra ser lo que ella añoraba. A pesar de muchos obstáculos, Mary Kay logró transformar lo imposible en posible y esto sigue ocurriendo todos los días. Como se mencionó previamente, Mary Kay es una empresa norteamericana de producción de artículos para el cuidado de la piel y cosméticos, fundada en 1963 en Dallas, Texas por la señora Mary Kay, como una empresa familiar, con el objetivo de ser una opción para la mujer emprendedora, al obtener su propio negocio y no tener más límite que su propia capacidad y decisión. Hoy a sus más de 50 años desde su fundación, figura entre las compañías más importantes dentro de la industria cosmética, y hoy en día es la compañía más grande de venta directa de productos para el cuidado de la piel en Estados Unidos.

Mary Kay Ash fue muy novedosa al proponer que es posible disfrutar del trabajo, que se puede balancear la vida familiar y la carrera y que no es nada extraño que se trabaje con gente que sigue fielmente la Regla de Oro. Para la empresa hay un lugar donde habita el espíritu de ayuda a los demás y todo eso se puede encontrar en Mary Kay. Donde los productos creados con integridad y honestidad son el corazón de la compañía, su alma reside en el cuerpo de ventas independiente integrado por un incomparable y dinámico grupo de mujeres. Esto gracias a los valores primordiales con los cuales Mary Kay Ash fundó su cultura corporativa, ya que la puso en práctica con el hecho de imaginarse que toda persona que iba conociendo llevaba colgado al cuello un letrero que decía: “Hazme sentir importante”, así como la disposición generosa de hacer el bien y el espíritu de entrega. Ella creía firmemente en mantener un balance en las prioridades con su

propio esquema de “Primero Dios, segundo la familia, tercero la carrera”, así como hacer siempre lo que es correcto, honorable y ético con empeño y valor.

Todo esto como, ya se mencionó, basado en la regla de oro: “Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti”. Este comprobado principio ha pasado la prueba del tiempo y es el cimiento de las reglas de la práctica del liderazgo. También se cree en un ambiente de trabajo en equipo con profundo respeto por los demás que fomenta relaciones basadas en la confianza, honestidad y calidad humana.

Mary Kay es una empresa que trabaja día a día, comprometida con el bienestar de sus trabajadoras. Por lo mismo, tiene una manera fácil y auténtica de llevar a cabo una serie de pasos, estrategias y eventos para que todas las mujeres se sientan parte del Grupo Mary Kay.

Es pertinente mencionar una serie de datos y estrategias que lleva a cabo Mary Kay, para que la mujer se desarrolle dentro de esta empresa y además se divierta y le agrade lo que está haciendo:

- Bonificación de grupo de compra: las bonificaciones del 4% al 12% se otorgan de acuerdo al nivel de la Carrera, el cual se determina en base a las Órdenes de Compra, que son los pedidos de productos que hacen a la compañía, y Documentos de Iniciación, que son los documentos que se ingresan para que las mujeres puedan iniciar su negocio en Mary Kay. Esta bonificación es en dinero y es extra a sus ganancias por ventas directas. En la tabla siguiente se muestra como:

<b>Integrantes Activas del Grupo de Compra</b>	<b>% Bonificación</b>
<b>3 0 4 integrantes activas del grupo de compra.</b>	<b>4%</b>
<b>5, 6 o 7 Integrantes activas del grupo de compra.</b>	<b>6%</b>
<b>8 o más integrantes activas del grupo de compra.</b>	<b>8% ó 12%</b>

- Código de ética: una Líder de Ventas Mary Kay debe mantener el más alto nivel de profesionalismo en su trato con las clientas y con otras líderes de ventas. Mary Kay Cosmetics es miembro de la Asociación Mexicana de Venta Directa y respalda todo esfuerzo privado y del gobierno que busque promover las normas éticas más altas en las ventas.

---

### Código de ética MK ®

1. Practicar en todas las facetas del Negocio, la Filosofía y Principios Mary Kay®.

2. Utilizar la literatura de la Compañía como referencia, prestando a las clientas y prospectos de manera verídica, sincera y honrada el Programa para el Cuidado de la Piel Mary Kay® y todos los hechos que conciernen a la Carrera Mary Kay®.

3. Servir a cualquier clienta de Mary Kay®. La Consultora de Belleza Independiente de Mary Kay® siempre tiene en mente las necesidades de sus clientas. El enfoque personal y profesional al servicio de la calidad, es lo que hace la diferencia entre la Consultora de Belleza Independiente Mary Kay® y la persona que sólo vende cosméticos.

4. Toda Consultora de Belleza Independiente Mary Kay® refleja los más altos criterios de integridad, honradez y responsabilidad en el trato de sus clientas, compañeras Consultoras de Belleza Independientes y la Compañía.

---

- Espíritu de entrega: espíritu de generosidad, compartir y ayudar sin esperar nada a cambio.
- Eventos de oportunidad: evento que se lleva a cabo con la finalidad de compartir la Oportunidad de Iniciar un Negocio Independiente Mary Kay, cumpliendo con la misma misión de la Compañía de Enriquecer la Vida de las Mujeres.
- Junta de Unidad: reunión semanal dirigida por la Directora de Ventas Independiente de la Unidad, donde motiva, entrena y reconoce a su grupo.

- Pre perfilar: se llama así a la comunicación que tienes con cada invitada de una Clase de Cuidado de la Piel, para obtener información preliminar sobre el cuidado de la piel.
- Programa de adopción: la Compañía tiene la política de no territorios. Si la Directora de Ventas Independiente que inicio a una consultora vive en otra ciudad, alguna de la ciudad donde vive la consultora, puede adoptarla en su unidad y gracias al Espíritu de Entrega, ella brindará apoyo, motivación y entrenamiento.
- Seminario: máximo evento anual de la Compañía, donde se reconocen los logros de la Fuerza de Ventas, así como también se da entrenamiento y motivación.
- Servicio Rosa 800: este servicio dirige las referencias que llegan a la Compañía a Consultoras Estrellas, Red Jackets y Directoras de Ventas Independientes.

## 5.2 Niveles de carrera Mary Kay

Es preciso describir los niveles de carrera que hay dentro de Mary Kay Cosmetics de México (2013):

1. Consultora de Belleza Independiente: sus vías de ingreso son por medio de la venta de productos, lo que se requiere es estar activa, se considera como activa a la consultora de belleza en el mes en el cual la compañía reciba un pedido mínimo de 300 puntos y los dos meses calendarios subsecuentes. O Consultora Estrella: una consultora puede subir a este nivel en cualquier momento de su trayectoria profesional, esto según el monto de sus compras de productos trimestrales. Hay cuatro diferentes montos para lograr una estrella. Cada trimestre tiene la oportunidad de lograr cualquier estrella.
2. Consultora Senior: para lograr este nivel la consultora debe de estar activa, es decir seguir ingresando pedidos a la compañía y debe de contar con 1 o 2 integrantes activas en su grupo de compra personal, este grupo está formado por las consultoras que ella haya iniciado.

3. Iniciadora Estrella Red Jacket: esta consultora debe de estar activa y tener de 3 a 4 integrantes activas de su grupo de compra personal. En este nivel la consultora recibirá un 4% de bonificación del trabajo de su grupo.
4. Líder de grupo Red Jacket: para este nivel se deben de tener de 5 a 7 consultoras activas en su grupo. Se obtendrá una bonificación del 6%.
5. Futura Directora De Ventas Independientes: debe de tener de 8 a más integrantes activas en su grupo. Recibe una bonificación del 8% al 12%.
6. Directora de ventas Independiente en Calificación (DIQ): para este nivel la consultora debe de enviar una carta de intención al directorado a la empresa, debe de estar activa por lo menos 5 meses como consultora, tener un promedio de 1,200 puntos o más los 3 meses anteriores al inicio de la calificación, tener 10 o más integrantes en su grupo personal. Después de haber sido aceptada su carta, empezará un periodo de calificación por el directorado durante el cual debe de fortalecer y aumentar su grupo de ventas a un mínimo de 30 consultoras, para así lograr crear su propia Unidad, nombre que reciben los grupo de trabajo de las Directoras calificadas que son nombradas Directoras de Ventas Independientes
7. Directora de Ventas Independiente: se debe aclarar que para la empresa este nivel es una empresaria independiente. Sus vías de ingreso son por la venta de producto, las bonificaciones de su grupo de compras, un bono por volumen de Unidad y las bonificaciones como Directora.
8. Directora Senior de Ventas Independiente: para lograr este nivel la Directora debe de tener y desarrollar de 1 a 4 Directoras de Ventas descendientes activas de primera línea, es decir que deben ser consultoras que ella haya iniciado.
9. Directora Ejecutiva de Ventas Independiente: para este nivel se debe de contar con 5 o 7 Directoras descendientes activas de primera línea.
10. Directora Ejecutiva Elite de Ventas Independiente: para este nivel se deben de tener 8 o más directoras descendientes activas en primera línea.
11. Directora Nacional de Ventas Independiente en Calificación: para lograr este nivel se debe de contar con 10 directoras o más de primera fila de las

cuales 8 sean Directoras Senior. Deberá contar con una producción total de 10,000 puntos por Directora y sus respectivas Unidades, y cada una de ellas deben de ingresar por lo menos 40 nuevas integrantes. Durante un proceso de calificación de 4 meses, al cumplir con todos los requisitos, lo siguiente es el nombramiento de la nueva Directora Nacional y la creación de su Área Nacional de trabajo y grupo Mary Kay.

12. Directora Nacional de Ventas Independiente: al cumplir con lo anterior y llegar a este nivel, la Directora cuenta con bonificaciones extras por cada una de las unidades que conforman su Área Nacional.
13. Directora Nacional Senior de Ventas Independiente: para este nivel se debe de contar con 1 o 2 Directoras nacionales de Ventas Independientes descendientes en cualquier línea no afiliada a otra Directora Nacional.
14. Directora Nacional Ejecutiva de Ventas Independiente: se debe tener de 3 a 4 Directoras Nacionales de Ventas Independientes descendientes en cualquier línea no afiliada a otra Directora Nacional.
15. Directora Nacional Ejecutiva de Ventas Independiente: la Directora debe tener 5 o más Directoras Nacionales de Ventas Independientes descendientes en cualquier línea no afiliada a otra Directora Nacional.

Teniendo una descripción a grandes rasgos de los niveles que existen dentro de la compañía, para fines de este trabajo se tomará por líderes a las Directoras de Ventas Independientes, ya que son la imagen más tangible de una líder dentro de la empresa, ellas son las encargadas de motivar e influenciar a su propio grupo para lograr los objetivos y metas fijadas en su unidad, y no depende de nadie más que de ella y su grupo la consecución de estos.

### **5.3 Perfil psicológico de las líderes Mary Kay**

Para Rodríguez (2002), el perfil es un documento en donde se especifican las características y cualidades que debe tener la persona que va a ocupar un puesto determinado. Partiendo de esta definición De Alba y Jiménez (2006) mencionan que hay dos tipos de perfiles:

1. El Perfil Ideal: que es la proyección de las características que son establecidas como deseables, así como conductas que se espera presente una población determinada. Integra un conjunto de expectativas que se proyectan para las personas referidas en cuanto a sus conocimientos, habilidades, cualidades y destrezas.

2. El Perfil Real: son las características, rasgos o cualidades de las personas que integran una cierta población.

Con esta información queda claro que se pueden elaborar perfiles para obtener parámetros comparativos en cualquier área de estudio o de interés general. Para los fines de este trabajo es preciso describir el perfil psicológico.

El perfil psicológico precisa de manera gráfica y descriptiva, el rendimiento intelectual, las características de personalidad, habilidades hacia el trabajo y los valores que debe reunir el candidato para que pueda desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades del puesto (Ramírez, 2008).

Para Sánchez Bedolla (1984, citado en De Alba y Jiménez, 2006), el perfil psicológico se refiere a las diferentes formas de comportamiento y desempeño real de los roles del individuo. Independientemente de la especialidad y del área laboral en la que se ubique el profesionista, cada persona tiene un estilo de comportamiento particular, el cual se moldea apoyado en la formación profesional.

El perfil psicológico trasladado a un organización se refiere a las características de las personas o de los candidatos, Arizmendi (1983, citado en De Alba y Jiménez, 2006), menciona que es el esquema de rasgos característicos para un puesto, determina factores de tipo intelectual, de habilidades y de personalidad, éstas orientadas al campo laboral.

Granados (2006), señala que para la elaboración del perfil, el psicólogo es el profesionista indicado para hacerlo, ya que posee los conocimientos y las técnicas para obtener mayor información acerca de las personas y puede transformarla en

factores de tipo psicológico que permitan una evaluación objetiva. Este mismo autor indica que el psicólogo debe considerar:

a) Características Intelectuales: determinadas por los factores de capacidad en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc. que el puesto requiera.

b) Características de Personalidad: se refiere a los factores internos, como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

c) Habilidades: son las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar.

Tomando en cuenta estos aspectos teóricos se busca integrar un perfil psicológico que defina las características necesarias para desempeñar el cargo de Directora de Ventas Independiente Mary Kay, lo que las hace líderes de su unidad de trabajo.

Para poder lograr esto se estudió exhaustivamente los documentos internos de la empresa, como son los libros escritos por su fundadora y manuales de capacitación, para poder recabar toda la información que dan acerca de cómo deben de ser sus líderes para alcanzar el éxito. Donde se encontró esta información de manera completa fue en el libro El Estilo Mary Kay escrito por Mary Kay Ash (2009), la fundadora de la empresa. En relación a lo antes mencionado, en la siguiente tabla se muestra un resumen en 31 puntos que lo describen:

**Tabla 3.1 Discurso de la descripción de liderazgo Mary Kay**

1. Ser líder es seguir y aplicar la Regla de Oro: Tratar a las personas como te gustaría que te trataran. De acuerdo a Mary Kay las personas deben ser tratadas con respeto, siempre brindándoles toda la atención.
2. Las líderes Mary Kay deben dar más de lo que se espera recibir con la filosofía de ayuda al prójimo. Mediante el programa de consultoras adoptivas.
3. Debe de sentir empatía por los problemas de la otra persona, y la mejor forma de entenderlos es haberlos vivido en carne propia, por ello todas las integrantes de Mary Kay comienzan siendo consultoras de belleza, así cuando se convierten en Directoras de ventas MK está muy familiarizada con las dificultades y situaciones adversas que existen



en el campo, así podrán manejar con mucho mayor éxito los problemas.

4. La líder resuelve los problemas gerenciales aplicando la regla de oro, debe ser justa con las demás y tratarlas adecuadamente, y no utilizarlas solo para propósitos egoístas. Se debe de enfrentar a los problemas con sensibilidad y buscar las soluciones adecuadas. Se una persona que soluciona problemas. La líder debe de dar los pasos necesarios para resolverlos, este proceso es: 1. Reconocer el problema. 2. Analizar el problema. 3. Definir soluciones alternativas. 4. Seleccionar la mejor alternativa. 5. implementar la solución. 6. Dar seguimiento y evaluar los resultados.
5. El letrero invisible: una líder debe estar totalmente convencida de que cada ser humano es importante, por lo que debe hacer que la gente se sienta importante. Al igual que debe hacerle saber a la gente que la aprecia. La líder debe de esforzarse continuamente por fortalecer la autoestima de cada individuo en su organización.
6. Para hacer sentir importante a la gente la líder debe de escucharlos y dejar que expresen libremente su opinión, para hacerle saber que respeta su forma de pensar. Una filosofía de puertas abiertas: se da en dos direcciones y esto permite conocer verdaderamente a las personas, una líder debe ser parte de un equipo de trabajo.
7. Elogia a la gente en su camino al éxito: el elogio es la mejor manera en que una líder puede motivar. Se debe de dar reconocimiento a las personas cada que cumplen sus metas. Una líder debe de elogiar con sinceridad. Para que las personas sepan que las aprecias es importante tratarlos bien en todos los sentidos así como siempre resaltar las cosas buenas que hacen en su trabajo.
8. El arte de escuchar: los líderes exitosos son los mejores oyentes. Escuchar siempre es una prioridad, a partir de ello se pueden generar nuevas ideas, es importante tomar en cuenta siempre las sugerencias y comentarios de las consultoras.
9. Un sándwich al estilo Mary Kay: la crítica entre dos gruesas rebanadas de elogios. Una líder debe decirle a alguien lo que está haciendo mal sin herir su ego en el proceso. No se debe de criticar sin elogiar ni se debe criticar directamente delante de otros.
10. La líder Mary Kay cumple cabalmente con sus responsabilidades de forma inmediata, con disciplina y planificación.
11. Una buena líder nunca promete cosas de las cuales no esté completamente segura.
12. Como directora de ventas: la líder también tiene trabajo constante en ventas. Debe saber vender sus ideas para obtener el apoyo de las personas con las cuales trabaja.
13. El entusiasmo mueve montañas: una buena líder despierta entusiasmo entre su gente para ello primero las líderes deben ser entusiastas. La cantidad de entusiasmo que pueda generar es la medida del poder de persuasión cara a cara.
14. La velocidad del líder es la velocidad del grupo: una buena directora MK debe marcar el paso de su unidad, animará continuamente a su gente a esforzarse por lograr la excelencia

---

en todas las facetas de su negocio. Una buena líder es un modelo para las demás, guía con el ejemplo.

15. Una líder debe dar un buen ejemplo en su apariencia y en sus hábitos de trabajo la imagen es fundamental, ya que las personas imitan los hábitos de trabajo y autodisciplina de los líderes.

Siéntete orgullosa de tu imagen: las líderes deben tomarse muy en serio su imagen.

16. Una buena líder no solo obra siguiendo la teoría, lo hace por experiencia. Debe de respaldar con suficientes pruebas, que lo pide que hagan los otros se puede lograr.

17. La imagen como líder consta de muchos factores complejos: conocimiento de los productos de la compañía, la credibilidad personal y sentido de respeto por sí misma, los buenos hábitos de trabajo y la disposición para demostrar un amplio conocimiento de los problemas de las consultoras.

18. La gente apoya lo que ayuda a crear: como la gente se resiste al cambio es necesario involucrar a las personas en el proceso de innovación para que se sientan parte y apoyen el cambio, ese es el trabajo de la líder, ayudar a las personas a adaptarse a los cambios.

19. Ayuda a los demás a obtener lo que deseen y obtendrás lo que tú desees: la primera preocupación de las líderes debe ser ayudar a los demás, como resultado de eso si tu atención está dirigida a ayudar a los demás, recibirás tu recompensa. El éxito de una líder se refleja en el éxito de su gente.

20. Si la líder se interesa por sus consultoras de belleza va a lograr que ellas quieran mejorar su desempeño. Una líder debe ser afectuosa, ya que esto impulsa a un equipo a mostrar una lealtad inmensa del equipo de consultoras a su directora.

21. Una buena líder debe poder decir que no cuando esa es la única respuesta, pero debe ser sutil y firme a la vez. No debe evitar la confrontación.

22. La familia primero que la carrera: las líderes deben respetar a su familia, deben enfocarse a ella, dedicarles tiempo.

23. En Mary Kay es primero Dios, después la familia y en tercer lugar la carrera.

24. Un líder exitoso tiene la obligación de ser un buen ciudadano corporativo. Si mantiene una postura responsable en la compañía, debe tener un compromiso aun mayor, con las instituciones culturales, educativas y filantrópicas de su comunidad.

25. Comparte ideas válidas con los demás: el intercambio libre de ideas fomenta el ambiente ideal para aprender y crecer

26. El líder debe ser una persona arriesgada: estar en riesgo es la principal motivación para ser innovadora y trabajadora. Debe aprender de sus fracasos.

27. La gente tiene un mejor desempeño cuando hace un trabajo que disfruta, por lo tanto cada líder debe de esforzarse por crear un ambiente en el cual su gente pueda disfrutar su trabajo.

28. A las líderes no se les puede subir el éxito a la cabeza, no puede perder la habilidad para trabajar con gente eficientemente y la habilidad para enfrentar problemas de manera lógica y decisiva.
29. El éxito depende del esfuerzo del equipo completo: cada directora debe percatarse de que su éxito depende del esfuerzo de todo el equipo, un grupo de gente trabajando en conjunto para lograr los mismos objetivos. El éxito de una líder depende de la habilidad para desarrollar y motivar a los demás: una directora de ventas independiente tiene más probabilidades de ser exitosa si sus consultoras de belleza independientes pueden identificarse con ella.
30. Un líder debe de generar un ambiente de trabajo cordial y relajado, que la directora se lleve bien con la gente creará menos estrés entre sus empleados.
31. La directora Mary Kay debe ser una líder decidida. La gente quiere un líder fuerte, un líder que les dé un sentido de dirección, se sienten cómodos con un líder que les dice exactamente lo que quiere y lo que espera de ellos. Debe ser un líder fuerte que se esfuerce por alcanzarla excelencia

*Fuente: Ash, M.K. (2009), "El Estilo Mary Kay". Tabla 3.1 que muestra el discurso de la descripción del liderazgo que requiere la organización en sus directoras.*

La anterior tabla muestra el resumen, en 31 puntos, de lo que la empresa espera que sean sus líderes, pero para los fines de este trabajo, que es desarrollar el perfil psicológico de una líder Mary Kay es necesario traducir este discurso en rasgos psicológicos.

Para la elaboración del perfil psicológico se deben fijar metas y objetivos conductuales, detallar los rasgos mediante comportamientos observables, objetivos cuantificables y estándares de competitividad todo esto ayuda a formar un modelo de habilidades, personalidad y capacidad intelectual que la persona debe tener para realizar las actividades del puesto específico. Entonces, el perfil psicológico intenta dar claridad, sistematizar y hacer explícito el papel esperado por la organización, entonces por perfil psicológico se entiende cómo las características intelectuales, de habilidades y de personalidad que la persona debe de poseer para desempeñar eficaz y eficientemente su puesto (Granados, 2003). Por lo anterior, la siguiente tarea a desarrollar fue la traducción de lo que pedía la empresa al lenguaje de la psicología, que se muestra en la siguiente tabla:

<b>Discurso de la descripción de liderazgo MK</b>	<b>Características intelectuales</b>	<b>Características de personalidad</b>	<b>Características de habilidad</b>	<b>Competencia de Puga y Martínez (2008)</b>
<b>1. Ser líder es seguir y aplicar la Regla de Oro: Tratar a las personas como te gustaría que te trataran. De acuerdo a Mary Kay las personas deben ser tratadas con respeto, siempre brindándoles toda la atención.</b>	* El líder debe generar estados de flujo: entrar en flujo es la capacidad para aislarse del ambiente y ruido externo, y del interno, entendiendo esto como todo aquello que pueda ocupar el pensamiento del líder que lo distraiga de la tarea principal de atender a su colaborador. Supone concentrarse en la persona que tiene enfrente. El estado de flujo hace referencia a un estado de implicación mental carente de interferencias y de ruido emocional, para enfocarnos en la tarea que requiere toda nuestra atención en ese momento.	*Compasiva, paciente, comprensiva y empática. * Actitud de respeto por sus colaboradores.	* Habilidad y tacto en las relaciones humanas.	*Liderazgo *Valores éticos
<b>2. Las líderes Mary Kay deben dar más de lo que se espera recibir con la filosofía de ayuda al prójimo. Mediante el programa de consultoras adoptivas.</b>		* Actitud de servicio ante las necesidades. * Comportamiento altruista: deseo de ayudar, aconsejar, apoyar a los demás y tener disponibilidad para ello.		*Valores éticos

		* Actitud de colaboración		
<p><b>3. Debe de sentir empatía por los problemas de la otra persona, y la mejor forma de entenderlos es haberlos vivido en carne propia, por ello todas las integrantes de Mary Kay comienzan siendo consultoras de belleza, así cuando se convierten en Directoras de ventas MK está muy familiarizada con las dificultades y situaciones adversas que existen en el campo, así podrán manejar con mucho mayor éxito los problemas.</b></p>	* Debe tener conocimientos del trabajo.	* Debe contar con capacidad empática: capacidad para sintonizar con los demás.	* Tener la habilidad para conectarse con los demás para provocar confianza, acercamiento y la integración de los grupos de trabajo. Debe de sincronizar con el sistema de representación del otro, ya que las personas confían en otras que actúan y sienten como ellas.	* Orientación al conocimiento * Liderazgo
<p><b>4. La líder resuelve los problemas gerenciales aplicando la regla de oro, debe ser justa con las demás y tratarlas adecuadamente, y no utilizarlas solo para propósitos egoístas. Se debe de enfrentar a los problemas con sensibilidad y buscar las soluciones adecuadas. Se una persona que soluciona problemas. La líder debe de dar los pasos necesarios para resolverlos, este proceso es:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Reconocer el problema.</b></li> <li><b>2. Analizar el problema.</b></li> <li><b>3. Definir soluciones alternativas.</b></li> <li><b>4. Seleccionar la mejor alternativa.</b></li> </ol>	<p>* Pensamiento estratégico: es un acto creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de acciones, de asignación de recursos y de toma de decisiones tácticas destinadas a conseguir una posición ventajosa.</p> <p>* Capacidad de juicio</p> <p>* Capacidad de anticipación y planeación.</p> <p>* Capacidad de análisis y síntesis.</p> <p>* Solución de conflictos: capacidad operativa para resolver imprevistos y condiciones</p>	<p>* Capacidad de persuasión para convencer al grupo de colaboradores de ciertas ideas con fines de cumplir los objetivos.</p> <p>* Proactiva: característica en la que predomina la iniciativa para realizar proyectos y generar ideas.</p> <p>* Asertiva: la toma de decisiones se basa en la consideración de variables que buscan el beneficio de los objetivos organizacionales</p>	<p>* Habilidad para la búsqueda y detección de nuevas oportunidades, contribuye a identificar problemas y amenazas, y racionaliza recursos.</p> <p>* Habilidades de negociación: buscar soluciones negociadoras en las que haya espacios de acuerdos comunes.</p> <p>* Habilidad en la comunicación persuasiva.</p> <p>* Manejo de conflictos: habilidad para conciliar intereses en un equipo de trabajo.</p> <p>* Capacidad de</p>	*Orientación al conocimiento.

<p>5. <b>implementar la solución.</b> 6. <b>Dar seguimiento y evaluar los resultados.</b></p>	<p>adversas en una situación laboral.</p>		<p>Negociación: habilidad para llegar a acuerdos de forma efectiva para obtener beneficios laborales y de rendimiento de sus colaboradores.</p>	
<p>5. <b>El letrado invisible: una líder debe estar totalmente convencida de que cada ser humano es importante, por lo que debe hacer que la gente se sienta importante. Al igual que debe hacerle saber a la gente que la aprecia. La líder debe de esforzarse continuamente por fortalecer la autoestima de cada individuo en su organización.</b></p>			<p>* Habilidad en Relaciones Interpersonales: Habilidad y capacidad de empatía y trato positivo a las personas con las que se colabora. *Habilidad para expresar las emociones que permite el acercamiento con sus colaboradores.</p>	<p>*Liderazgo</p>
<p>6. <b>Para hacer sentir importante a la gente la líder debe de escucharlos y dejar que expresen libremente su opinión, para hacerle saber que respeta su forma de pensar. Una filosofía de puertas abiertas: se da en dos direcciones y esto permite conocer verdaderamente a las personas, una líder debe ser parte de un equipo de trabajo.</b></p>	<p>* Destrezas de comunicación: Escuchar y analizar de forma adecuada las demandas para responderlas correctamente.</p>	<p>* Paciente</p>	<p>* Habilidad para valorar las demandas de los colaboradores: escuchar, estimular, motivar y valorar. * Habilidad de escucha: Saber escuchar, siendo accesible, abriendo las puertas de la comunicación dejando claro que está disponible para cualquier colaborador, debe apreciar las emociones y las razones, no interrumpir.</p>	<p>*Habilidad de escucha</p>

<p><b>7. Elogia a la gente en su camino al éxito: el elogio es la mejor manera en que una líder puede motivar. Se debe de dar reconocimiento a las personas que lo merecen cada que se puede. Una líder debe de elogiar con sinceridad. Para que las personas sepan que las aprecias es importante tratarlos bien en todos los sentidos así como siempre resaltar las cosas buenas que hacen en su trabajo.</b></p>	<p>* Capacidad de análisis para encontrar aspectos positivos.</p>	<p>*Carismática: capacidad de ciertas personas para atraer y cautivar a los demás. Un sujeto carismático logra despertar la admiración del prójimo con facilidad y de manera natural. * Capacidad para elogiar a las personas sinceramente. Saber cuándo y cómo felicitar, como forma eficaz de motivación para los colaboradores. Y reconocer públicamente los logros de los colaboradores.</p>	<p>*Habilidad para detectar los rasgos, características o desempeño positivos de los colaboradores.</p>	<p>*Liderazgo</p>
<p><b>8. El arte de escuchar: los líderes exitosos son los mejores oyentes. Escuchar siempre es una prioridad, a partir de ello se pueden generar nuevas ideas, es importante tomar en cuenta siempre las sugerencias y comentarios de las consultoras.</b></p>	<p>* Capacidad de análisis para lo que escucha: comprender lo que la otra persona menciona y analizarlo, sin precipitarse a responder. * Comunicación efectiva: capacidad para emitir y constatar la captación de mensajes en el ambiente laboral</p>		<p>* Habilidades de escucha: mantener los canales de comunicación activos y en alerta.</p>	<p>* Habilidad de escucha.</p>
<p><b>9. La crítica entre dos gruesas rebanadas de elogios. Una líder debe decirle a alguien lo que está</b></p>	<p>* Como líder debe dar una retroalimentación en una secuencia que facilite el aprendizaje sin</p>		<p>* Habilidad para hacer retroalimentación negativa y positiva y hacer críticas</p>	<p>*Liderazgo *Habilidad de comunicación</p>

<p>haciendo mal sin herir su ego en el proceso. No se debe de criticar sin elogiar ni se debe criticar directamente delante de otros.</p>	<p>dañar la sensibilidad de la persona. Primero debe ser una retroalimentación positiva, es decir se deben priorizar los comportamientos deseados así como los aciertos que tuvo al desempeñar sus tareas, con una expresión afectiva y de reconocimiento. En segundo lugar se mencionaran los aspectos que tiene que mejorar, acompañado por consejos que ayuden a mejorar su desempeño.</p>		<p>constructivas para así obtener resultados positivos. Combinar las observaciones positivas con aquellas sobre aspectos negativos o mejorables.</p>	
<p><b>10. La líder Mary Kay cumple cabalmente con sus responsabilidades de forma inmediata, con disciplina y planificación.</b></p>	<p>* Capacidad de anticipación y planeación. * Debe contar con pensamiento estratégico: capacidad para planear el funcionamiento estratégico organizacional y cumplirlo.</p>	<p>* Debe ser responsable.</p>	<p>* Habilidad de optimizar su tiempo: dominar el tiempo propio y el de sus colaboradores. El líder debe organizar con criterios claros su ámbito de trabajo. *Habilidad para diferenciar la urgencia (cuestiones que requieren ser resueltas en un periodo inmediato de tiempo, independientemente de su magnitud o relevancia en relación con la consecución de los objetivos) y la importancia (temas que afectan directamente al</p>	<p>*Liderazgo</p>



			<p>cumplimiento de los objetivos) en los asuntos a tratar.</p> <p>* Habilidad para desarrollar planes estratégicos de acción</p>	
<p>11. Una buena líder nunca promete cosas de las cuales no esté completamente segura.</p>			<p>*Habilidad para negar peticiones que no son adecuadas ni dirigidas a los objetivos.</p> <p>Habilidad para hacerlo con cuidado y firmeza.</p>	*Liderazgo
<p>12. Como directora de ventas: la líder también tiene trabajo constante en ventas. Debe saber vender sus ideas para obtener el apoyo de las personas con las cuales trabaja.</p>		<p>*Persuasiva: inducir a otras personas mediante el razonamiento que adopte una idea, actitud o acción como propia.</p>	<p>*Potencial de Vendedora: Para ejercer intercambios comerciales persona a persona</p>	<p>*Trabajo en equipo</p> <p>*Habilidad de comunicación</p>
<p>13. El entusiasmo mueve montañas: una buena líder despierta entusiasmo entre su gente para ello primero las líderes deben ser entusiastas. La cantidad de entusiasmo que pueda generar es la medida del poder de persuasión cara a cara.</p>		<p>*Confianza en uno mismo.</p> <p>*Persuasiva</p>	<p>*Habilidad para descubrir lo que motiva a sus colaboradores.</p>	*Valores éticos
<p>14. La velocidad del líder es la velocidad del grupo: una buena directora MK debe marcar el paso de su unidad, animará continuamente a su gente a esforzarse por lograr la excelencia en todas las facetas de su</p>	<p>*Capacidad de planeación funcional para establecer objetivos de forma eficaz y rápida.</p>	<p>*Tener compromiso con el proceso que signifique mejora y crecimiento.</p> <p>* Aptitudes de guía, animador, entrenador, con destreza para reforzar a</p>	<p>*Habilidad para liderar desde una actitud de firme humildad, rechazar la crítica negativa y mantener una actitud de aprendiz.</p>	*Trabajo en equipo.

<p>negocio. Una buena líder es un modelo para las demás, guía con el ejemplo.</p>		<p>los mejores, con capacidad de facilitar el aprendizaje y construirlo.</p>		
<p><b>15. Una líder debe dar un buen ejemplo en su apariencia y en sus hábitos de trabajo la imagen es fundamental, ya que las personas imitan los hábitos de trabajo y autodisciplina de los líderes.</b>  <b>Siéntete orgullosa de tu imagen: las líderes deben tomarse muy en serio su imagen.</b></p>		<p>*Cuidar y potenciar la imagen personal: limpieza, pulcritud y estilo en la indumentaria, así como en el rostro y cuerpo, el líder debe de reflejar una imagen profesional y la imagen de la empresa. Debe ser conservadora.  * Sentirse bien por fuera para aumentar la autoestima y la seguridad.</p>		<p>*Valores éticos.</p>
<p><b>16. Una buena líder no solo obra siguiendo la teoría, lo hace por experiencia. Debido a que todas pasan por los mismos niveles, ella cuenta con la experiencia que respalda su trabajo.</b></p>	<p>* Aprendizaje Operativo: capacidad para aprender y autocapacitarse en forma pragmática.</p>		<p>*Habilidad para usar los errores como oportunidades para el aprendizaje compartido de esa forma el líder compartirá su experiencia con el equipo. Para ello debe crear un clima de confianza y admisión de los errores</p>	<p>*Orientado al conocimiento</p>
<p><b>17. La imagen como líder consta de muchos factores complejos: conocimiento de los productos de la compañía, la credibilidad personal y sentido de respeto por sí misma, los buenos hábitos de</b></p>	<p>*Facilidad de aprendizaje: para adquirir el conocimiento necesario para su negocio y los productos de la empresa.</p>	<p>*Buenos Hábitos en el servicio: con ellos se busca que englobe las pautas de conductas necesarias que pretendan generar una percepción</p>		<p>*Valores éticos</p>

<p>trabajo y la disposición para demostrar un amplio conocimiento de los problemas de las consultoras.</p>		<p>positiva en sus colaboradoras y clientes.</p>		
<p>18. La gente apoya lo que ayuda a crear: como la gente se resiste al cambio es necesario involucrar a las personas en el proceso de innovación para que se sientan parte y apoyen el cambio, ese es el trabajo de la líder, ayudar a las personas a adaptarse a los cambios.</p>	<p>*Capacidad de ser elástico y flexible: Manejarse en el cambio con permeabilidad a nuevos retos, cambios, innovaciones, así como tener flexibilidad y habilidad para manejarse en el caos, y tener capacidad para solventar prioridades. Así como contar con elasticidad directiva y la capacidad para dirigir.</p>		<p>*Habilidad para tratar las dificultades del cambio como oportunidades.</p>	<p>*Trabajo en equipo</p>
<p>19. Ayuda a los demás a obtener lo que deseen y obtendrás lo que tú desees: la primera preocupación de las líderes debe ser ayudar a los demás, como resultado de eso si tu atención está dirigida a ayudar a los demás, recibirás tu recompensa. El éxito de una líder se refleja en el éxito de su gente.</p>		<p>*Actitud de Servicio: Capacidad para atender y ayudar a las personas.</p>	<p>*Habilidad para el desarrollo de Talentos: Competencia para capacitar a otros elementos de la organización, como sus inicios y consultoras de belleza.</p>	<p>*Liderazgo *Trabajo en equipo</p>
<p>20. Si la líder se interesa por sus consultoras de belleza va a lograr que ellas quieran mejorar su desempeño. Una líder debe ser afectuosa, ya que esto impulsa a un</p>		<p>*Afectuosa.</p>	<p>* Aptitud para el trato: contar con la habilidad para ejercer los valores de un trato adecuado como el manejo de gratitud, cordialidad, cortesía,</p>	<p>*Liderazgo *Trabajo en equipo</p>

equipo a mostrar una lealtad inmensa del equipo de consultoras a su directora.			identificación de necesidades latentes y empatía.	
21. Una buena líder debe poder decir que no cuando esa es la única respuesta, pero debe ser sutil y firme a la vez. No debe evitar la confrontación.			*Habilidad para hacerlo con cuidado y firmeza. *Habilidad para negar peticiones que no son adecuadas ni dirigidas a los objetivos.	*Liderazgo *Habilidad de comunicación.
22. La familia primero que la carrera: las líderes deben respetar a su familia, deben enfocarse a ella, dedicarles tiempo.		*Espiritual * Fiel a sus creencias *Respetuosa *Dedicada a su familia		*Valores éticos
23. En Mary Kay es primero Dios, después la familia y en tercer lugar la carrera.		*Espiritual * Fiel a sus creencias *Respetuosa de los tiempos establecidos para cada actividad a realizar.	* Habilidad de Organización y administración del tiempo.	*Valores éticos
24. Un líder exitoso tiene la obligación de ser un buen ciudadano corporativo. Si mantiene una postura responsable en la compañía, debe tener un compromiso aun mayor, con las instituciones culturales, educativas y filantrópicas de su comunidad.		*Responsabilidad Social: contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económica y ambiental, respetar y cumplir las leyes y normas sociales y organizacionales.		*Valores éticos.
25. Comparte ideas válidas con los demás: el intercambio libre de ideas fomenta el ambiente ideal para aprender y crecer	*Comunicación efectiva: capacidad para emitir y constatar la captación de mensajes asociados al ambiente laboral.	*Paciente *Tolerante	* Habilidad para crear espacios abiertos de debate y generación de ideas.	*Habilidades de comunicación *Trabajo en equipo

<p><b>26. El líder debe ser una persona arriesgada: estar en riesgo es la principal motivación para ser innovadora y trabajadora. Debe aprender de sus fracasos.</b></p>		<p>*Resiliencia: capacidad para resurgir después de una decepción o fracaso, saber sacar lecciones de los errores cometidos.          * Tolerancia a la frustración          Es flexible, realista y sensible a las complejidades de su ambiente de trabajo, se siente cómodo y estimulado en situaciones llenas de alto riesgo.          *Inclinación al riesgo: capacidad para ejecutar acciones que no cuenten con un margen de seguridad contemplada.</p>		<p>*Liderazgo</p>
<p><b>27. La gente tiene un mejor desempeño cuando hace un trabajo que disfruta, por lo tanto cada líder debe esforzarse por crear un ambiente en el cual su gente pueda disfrutar su trabajo.</b></p>			<p>*Habilidad para generar emociones positivas en las relaciones profesionales: rodear a sus colaboradores de ambientes más distendidos y lograr una comunicación fluida para amortiguar con mayor eficacia el estrés. Transmitir entusiasmo y energía positiva.</p>	<p>*Liderazgo</p>
<p><b>28. A las líderes no se les puede subir el éxito a la cabeza, no puede perder la</b></p>		<p>*Debe de tener actitudes de humildad y respeto.</p>		<p>*Valores éticos</p>

<p>habilidad para trabajar con gente eficientemente y la habilidad para enfrentar problemas de manera lógica y decisiva.</p>		<p>*Autorregulación: capacidad para controlar los propios impulsos y las reacciones excesivas provocadas por el cólera, exasperación, ansiedad, alegría, satisfacción, etc., para poder pensar y actuar serenamente en cualquier contexto.</p>		
<p>29. El éxito depende del esfuerzo del equipo completo: cada directora debe percatarse de que su éxito depende del esfuerzo de todo el equipo, un grupo de gente trabajando en conjunto para lograr los mismos objetivos. El éxito de una líder depende de la habilidad para desarrollar y motivar a los demás: una directora de ventas independiente tiene más probabilidades de ser exitosa si sus consultoras de belleza independientes pueden identificarse con ella.</p>		<p>*Relaciones Interpersonales: capacidad de empatía y trato positivo para las personas de su contexto laboral.          *Liderazgo Participativo: Competencia para ser ejemplo en los procesos productivos ante un trabajo en equipo.          *Trabajo en Equipo: capacidad para organizar a un grupo de personas para lograr un objetivo en común.          *Colaboración: capacidad para trabajar en equipo.</p>	<p>*Habilidad para compartir experiencias o capacidades, saber compartir ayuda a ganar colaboradores, facilita la relación y los resultados en el equipo de trabajo, soluciona dificultades y posibilita salir mejor de fracasos a sus colaboradores.          *Desarrollo de talentos: habilidad para capacitar a otros elementos de la organización.</p>	<p>*Trabajo en equipo</p>
<p>30. Un líder debe de generar un ambiente de trabajo cordial y relajado, que la directora se</p>	<p>*Integración: capacidad cognoscitiva para encontrar la manera adecuada</p>		<p>*Relaciones Interpersonales: capacidad de empatía y trato positivo a las</p>	<p>*Liderazgo</p>

<p><b>lleve bien con la gente creara menos estrés entre sus empleados.</b></p>	<p>de unir a las personas con el ambiente laboral.</p> <p>*Capacidad para identificar y controlar el estrés en los colaboradores para anticipar estrategias y respuestas que mitiguen o eliminen sus causas.</p>		<p>personas.</p> <p>*Manejo de conflictos: Habilidad de conciliar intereses en un equipo de trabajo.</p>	
<p><b>31. La directora Mary Kay debe ser una líder decidida. La gente quiere un líder fuerte, un líder que les dé un sentido de dirección, se sienten cómodos con un líder que les dice exactamente lo que quiere y lo que espera de ellos. Debe ser un líder fuertes que se esfuerce por alcanzarla excelencia</b></p>	<p>*Capacidad para trabajar en equipo: creando una interdependencia mutua para lograr los objetivos en común y a la vez fomentar la autonomía para exponer ideas y sugerencias. Capacidad para comunicarse. *Pensamiento Estratégico: capacidad para planear el cumplimiento de los objetivos laborales. *Planeación funcional: capacidad para plantear objetivos y metas.</p>	<p>*Debe de contar con don de mando. *Organizada: habilidad para implementar orden a los procesos administrativos y encomiendas laborales. *Disciplinada: capacidad para efectuarse en el cumplimiento de deberes laborales. *Formalidad: capacidad de puntualidad y responsabilidad de las encomiendas laborales.</p>	<p>* Tener habilidades de comunicación: utilizar los medios adecuados para emitir y recibir información con los colaboradores y los clientes, para lograr una mejor transmisión y captación del mensaje. *Habilidad para comunicar instrucciones de manera eficaz: el líder debe construir el mensaje a medida de su interlocutor. Habilidad para dirigir y decidir. Toma de decisiones.</p>	<p>*Liderazgo</p>

*Fuente: Elaboración propia (2014). Tabla 3.2 que muestra la traducción propia del lenguaje de la empresa al lenguaje psicológico, describiendo cada característica que pide la empresa de sus líderes a características intelectuales, de personalidad, de habilidades o de actitudes*

Como se puede observar en la tabla, para la traducción al lenguaje de la psicología organizacional se clasificó las características en competencias.

Hoy la fuerza de las organizaciones, como ya lo proponía Mary Kay Ash, al fundar su empresa, proviene de sus personas y el reto es formar e integrar un buen equipo de trabajo. Ya que ahora se considera que las empresas son un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados. Esto nos lleva a que hay una tendencia cada vez más fuerte dentro de las empresas que busca potenciar las características de las personas que la integran, en función de los puestos y tareas que deberían cubrir. Este modelo se basa en el análisis de las conductas observables y evaluables, que son las competencias, las cuales ya fueron analizadas en su capítulo.

Esta visión no deja de repercutir en el liderazgo y la gerencia de las empresas, ya que son los responsables de la conducción organizacional. Al respecto, Puga y Martínez (2008), enfatizan que los líderes y directivos de los tiempos modernos necesitan renovarse permanentemente, esto incluye sus competencias, para así disponer de más herramientas tanto intelectuales como prácticas. Estos autores hicieron una ardua investigación donde ofrecen cinco competencias que son: orientado al conocimiento, liderazgo, habilidades en comunicación, trabajo en equipo y valores éticos. Que para ellos son las más importantes y que todo líder debe de tener, a su juicio, éstas resumen la relevancia que tienen para que el líder desempeñe una buena función directiva. Los autores también mencionan que estas competencias constituyen una demanda creciente en la formación de directivos y se vinculan con capacidades mentales y personales, las cuales ya fueron explicadas en el apartado de competencias directivas.

Así, dentro de las 5 competencias que proponen Puga y Martínez (2008), se encuentran clasificados los 31 puntos que propone Mary Kay como su estilo de liderazgo, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 3.3 Las competencias en Mary Kay**

<b>Competencia</b>	<b>Puntos del discurso Mary Kay</b>
1. Orientado al conocimiento	3, 4 y 16



2. Liderazgo	1, 2, 3, 7, 5, 10, 11, 19, 20, 21, 26, 27, 30 y 31
3. Habilidad de comunicación	6, 8, 9, 21, 25, 12
4. Trabajo en equipo	14, 18, 19, 20, 25, 29, 12
5. Valores éticos	1, 2, 13, 15, 17, 23, 24, 22, 28

*Fuente: Elaboración propia con base en Puga, J. y Martínez, L.(2008) "Competencias Directivas en Escenarios Globales".*

De acuerdo al resumen que se presentó en la tabla 3.2 y al análisis de la tabla 3.3, se espera en teoría que las Directoras de Ventas Independientes tengan las siguientes características en cuanto a las competencias:

1. **Orientado al conocimiento:** la Directora Mary Kay debe estar en constante capacitación y actualización de sus conocimientos, tanto de los productos de la empresa como de habilidades de ventas, para hacer promoción del aprendizaje y el mejoramiento continuo con su grupo. Su principal responsabilidad es contribuir en el desarrollo de sus consultoras de belleza, debe proporcionarles las herramientas cognoscitivas que les permita desarrollar su negocio y saber afrontar y resolver los problemas que se les presente durante el proceso. Debe generar las condiciones grupales propicias para aplicar el aprendizaje y el conocimiento. Un líder orientado al conocimiento se interesa genuinamente tanto por su propio desarrollo como por el crecimiento integral de todos los colaboradores de la empresa y asigna a esto una alta prioridad.
2. **Liderazgo:** éste debe ser visto como el uso de la influencia para motivar a los colaboradores a lograr los objetivos organizacionales, en este aspecto Mary Kay pide a sus Directoras que elogien a su gente en su camino al éxito, la empresa considera que el elogio es la mejor manera en que una líder puede motivar a su grupo de trabajo. El líder debe asumir funciones de facilitador y capacitador, para ello será de ayuda que las directoras se esfuercen por crear un ambiente cordial y relajado en el cual su gente pueda disfrutar de su trabajo, lo que ayudará a crear menos estrés entre

ellas. El tipo de liderazgo que ahora se busca es el centrado en la gente (Puga y Martínez, 2008). Este estilo de liderazgo es el que busca Mary Kay, al pedir a sus líderes que sigan la regla de oro, tratar a las personas como te gustaría que te trataran, al igual que les piden a sus líderes que estén convencidas de que cada ser humano es importante, por lo que deben de hacer que la gente se sienta importante, en cierta forma les piden que se esfuercen por fortalecer el autoestima de cada una de sus consultoras y en demostrarles su interés por ellas, mostrar y sentir empatía por ellas. Ya que si una líder ayuda a los demás a obtener lo que desean, ella misma obtendrá lo que desea, el éxito de una líder se refleja en el éxito de su gente para Mary Kay.

3. **Habilidad de comunicación:** La empresa resalta que para hacer sentir importante a la gente como lo pide en la competencia anterior, es fundamental que la líder escuche y deje expresar libremente a su grupo, Mary Kay maneja una filosofía de “Puertas Abiertas” donde la comunicación se da en las dos direcciones y se permite un intercambio libre de ideas, y donde es prioridad que las directoras sepan escuchar, ya que a partir de ello se pueden generar nuevas ideas, por lo que es importante siempre tomar en cuenta las sugerencias y comentarios de las consultoras.
  
4. **Trabajo en equipo:** para Mary Kay esta es una competencia sumamente importante ya que para ellos el éxito depende del esfuerzo del equipo completo: cada directora debe percatarse de que su éxito depende del esfuerzo de todo el equipo, un grupo de gente trabajando en conjunto para lograr los mismos objetivos. El éxito dependerá de la habilidad para desarrollar y motivar a los demás: una Directora de Ventas Independiente tiene más probabilidades de ser exitosa si sus consultoras pueden identificarse con ella, para la empresa una buena líder es un modelo a seguir, ella guía a su unidad con el ejemplo. Por lo que el trabajo fundamental de la Directora Mary Kay reside en saber trabajar

adecuadamente en equipo para lograr el éxito laboral, ya que si cuenta con esta competencia las demás van implícitas en ella.

5. **Valores éticos:** La líder MK se debe comportar de manera humana, justa y responsable. Este comportamiento hace que se genere confianza entre sus colaboradoras y clientas, al igual que esta actitud por parte de la líder sirve de ejemplo para ellas, ya que las personas tienden a comportarse de la misma forma que observan en sus superiores. Por lo que la imagen de la líder Mary Kay consta de muchos factores complejos: conocimiento de los productos de la compañía, la credibilidad personal y sentido de respeto por sí misma, los buenos hábitos de trabajo y la disposición para demostrar un amplio conocimiento de los problemas de las consultoras. Así como dar un buen ejemplo en su apariencia y en sus hábitos de trabajo, la imagen es fundamental. Mary Kay también considera que una líder exitosa tiene la obligación de ser un buen ciudadano corporativo. Si mantiene una postura responsable en la compañía, debe tener un compromiso aun mayor, con las instituciones culturales, educativas y filantrópicas de su comunidad.

## Capítulo 6. Metodología

### 6.1 Objetivos del Trabajo

#### OBJETIVO GENERAL:

- Mediante la revisión documental, sustentar teóricamente el concepto de liderazgo que tiene una empresa transnacional de cosméticos y, a partir de éste, describir el perfil psicológico ideal para las líderes de la empresa y compararlo con el perfil real, para conocer las áreas de oportunidad que presentan.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Definir y sustentar el concepto de liderazgo ideal Mary Kay, a partir de la revisión teórica y de las características que menciona la empresa en sus documentos internos.
- Describir el perfil psicológico ideal para las Directoras de la empresa, teniendo como base las características del liderazgo proporcionadas por Mary Kay.
- Con ayuda de las competencias y la aplicación de un instrumento para la evaluación de éstas, hacer la comparación del perfil ideal vs el perfil real de las líderes en Mary Kay Cosmetics, para conocer las áreas de oportunidad que presentan las Directoras.

## 6.2 Justificación

Se ha hablado y escrito mucho del liderazgo, debido a su importancia en la historia de todo tipo de organizaciones. Es indudable que las personas líderes son valoradas en las organizaciones por ser impulsores y generadores de valor agregado para ellas. Al igual que es indiscutible que éstas dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes, sean organizaciones con fines de lucro o no. Algunos de los puntos que son de mayor importancia para un líder, y de los cuales dependen las organizaciones, son: el compromiso con la misión, la comunicación y entendimiento de la visión, la confianza en sí mismo, y la integridad personal. Un líder no solo debe cumplir con las condiciones anteriores sino debe contar con ciertas virtudes y valores que servirán de guía en la toma de decisiones.

La principal tarea de los líderes es contribuir a que las entidades logren sus objetivos en conjunto con los colaboradores. Dentro de sus funciones está obtener el mayor potencial de cada una de las personas, tener la misión y visión compartida dentro del lugar de trabajo y en ese sentido, tratar de sacar el mejor partido a las capacidades de cada persona, para lograr los resultados que se esperan.

Además, cuando se ejerce el liderazgo se está actuando como ejemplo de otros en quienes se dejará una huella, ya sea buena o mala. En algunos casos, la

influencia puede llegar a afectar, no solo el comportamiento laboral, sino también influye en los valores y la calidad de vida laboral que perciben los colaboradores (Loya, 2011). Por lo tanto se requiere y es fundamental que las organizaciones definan qué es el liderazgo, así como que sean claros en lo que esperan de los líderes de su organización.

Ser líder implica una gran responsabilidad, por lo que también es importante el autoconocimiento, para lograr que sus conductas construyan significativa y positivamente el liderazgo en quienes reciben la acción. La importancia del autoconocimiento es fundamental ya que no se puede guiar a otros si no se conoce a sí mismo. Algunos autores mencionan que todo guía requiere desarrollar un autoconocimiento de sus fortalezas y debilidades para tener claridad de los recursos con los que cuenta y los objetivos quiere alcanzar.

Considerando lo antes mencionado, es relevante sustentar teóricamente el liderazgo ideal de una empresa de cosméticos americana, la cual cuenta con documentación interna que describe a este estilo de liderazgo. A partir de ello se podrá describir un perfil psicológico ideal, para ser comparado con el perfil real, por medio instrumento de evaluación de competencias, permitiendo, así, conocer las áreas de oportunidad de las Directoras que trabajan en la empresa, con ello podrán tomar capacitaciones que las ayude a desarrollar un mejor estilo de liderazgo en Mary Kay, trayendo beneficios en el desempeño y calidad de vida laboral para ellas y su grupo de trabajo.

### 6.3 Método

<b>PARTICIPANTES</b>	20 mujeres dentro de un rango de edad entre 26 y 55 años. Con el cargo de Directoras de Ventas Independientes en la compañía de cosméticos Mary Kay. Con una trayectoria en la empresa de entre 2 y 20 años.
<b>SELECCIÓN</b>	Muestreo accidental por cuota.

<b>MATERIAL</b>	<p>La aplicación del instrumento Diagnóstico Personal de Competencias Directivas (anexo 1), estilo Likert que fue creado por Bastar (2013) adaptándolo del trabajo de Puga y Martínez (2008).</p> <p>Características: el instrumento está creado para evaluar las competencias directivas, es un cuestionario con escala tipo Likert, conformado por 5 partes, cada una con 5 reactivos para medir cada una de las competencias, se responde de acuerdo a la siguiente escala:</p> <p>0 = Nunca lo hago, no lo considero relevante, no lo sé  1 = Algunas veces, lo considero con cierta importancia mínima, conozco algo de ello  2 = Lo hago con cierta frecuencia sin que sea una característica regular en mi desempeño, lo considero de una importancia media, mi dominio de ello es intermedio  3 = La realizo la mayor parte de las veces, lo considero de importancia significativa para la dirección, lo domino suficientemente  4 = Invariablemente lo hago, es de máxima prioridad e importancia y una convicción en mi forma de dirigir, lo domino perfectamente.</p> <p>Después se arroja una evaluación de acuerdo a lo siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="743 1507 1252 1682"> <thead> <tr> <th>Calificación:</th> <th>Evaluación:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.0 a 2.5</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td>3.0 a 5.5</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>6.0 a 8.5</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>9.0 a 10</td> <td>Excelente</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación:	Evaluación:	0.0 a 2.5	Malo	3.0 a 5.5	Regular	6.0 a 8.5	Bueno	9.0 a 10	Excelente
Calificación:	Evaluación:										
0.0 a 2.5	Malo										
3.0 a 5.5	Regular										
6.0 a 8.5	Bueno										
9.0 a 10	Excelente										
<b>SITUACIÓN EXPERIMENTAL</b>	Se aplicó el instrumento en las oficinas de las directoras ubicadas al sur de la Ciudad de México, en una sala de juntas con ventilación e iluminación agradable.										
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Se contactó a las participantes que cumplieran con el único										

---

requisito de ser Directoras de Ventas Independientes y quisieran formar parte de la investigación en la que se trata de evaluar el perfil de su puesto en Mary Kay. Al aceptar participar, se aprovechó un evento de la empresa donde se reunieron en un solo espacio para proceder con la aplicación, se les entregó el instrumento en forma física a cada una y se les explicó la forma en que debían contestar. La aplicación tuvo una duración de 15 minutos, al finalizar se les agradeció por su colaboración.

## Capítulo 7. Resultados

Los resultados de cada una de las participantes se presentan a continuación:

Participante	Edad	Edo. civil	Escolaridad	Antigüedad en MK	Competencias con Excelencia	Competencias con Áreas de Oportunidad
1	30 años	Soltera	Bachillerato	5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
2	50 años	Viuda	Licenciatura	4 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
3	45 años	Casada	Licenciatura	5 años		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
4	45 años	Casada	Bachillerato	11 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
5	30 años	Soltera	Licenciatura	4 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
6	43 años	Casada	Bachillerato	15 años		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
7	46 años	Casada	Licenciatura	8 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en</li> </ul>

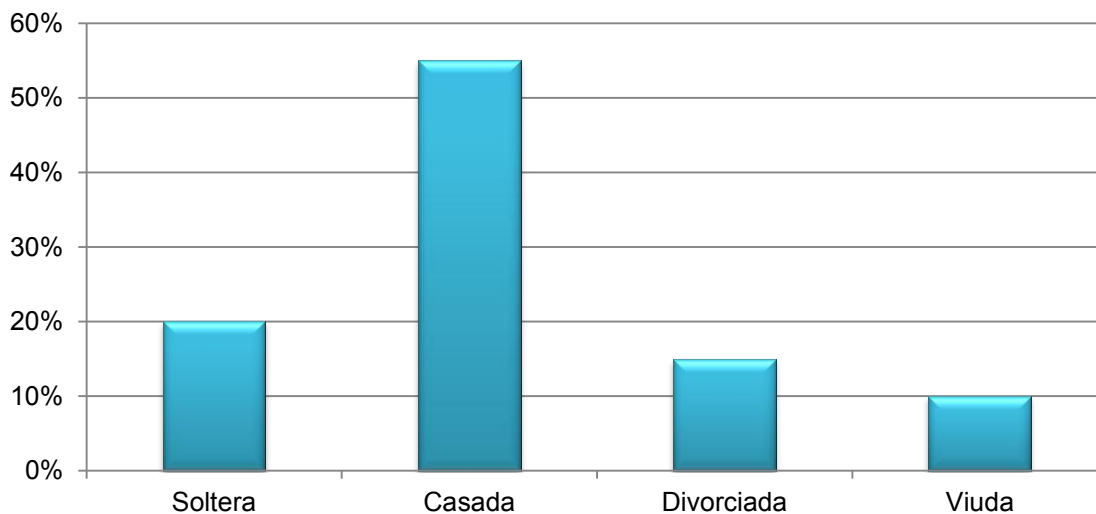


					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• equipo</li> </ul>
<b>8</b>	33 años	Divorciada	Bachillerato	15 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> </ul>
<b>9</b>	46 años	Soltera	Bachillerato	10 años		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>10</b>	26 años	Casada	Licenciatura	4 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>11</b>	55 años	Divorciada	Licenciatura	15 años		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>12</b>	45 años	Casada	Bachillerato	6 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>13</b>	47 años	Viuda	Licenciatura	2 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>14</b>	31	Casada	Licenciatura	2 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en</li> </ul>

	años				conocimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> </ul>	equipo
<b>15</b>	41 años	Divorciada	Licenciatura	4 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>16</b>	45 años	Casada	Licenciatura	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>17</b>	37 años	Casada	Carrera Técnica	5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	
<b>18</b>	41 años	Casada	Licenciatura	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>19</b>	50 años	Soltera	Licenciatura	20 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	
<b>20</b>	40 años	Casada	Carreta Técnica	15 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al conocimiento</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Trabajo</li> </ul>

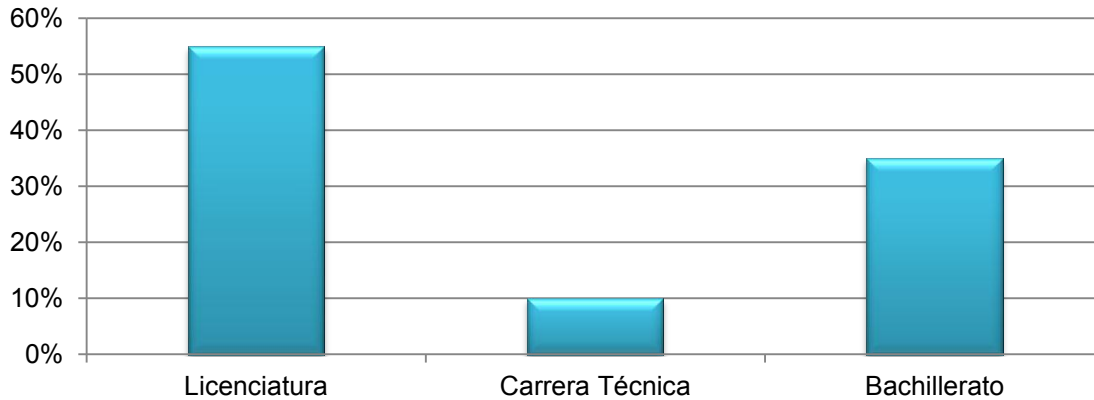
Las edades de las participantes se encuentran en un rango entre los 26 y 55 años, con 26 años encontramos a un 5% de las participantes, el 10% tiene 30 años de edad, con 31, 33, 37 y 40 años encontramos un 5% para cada una de estas edades, mientras que otro 10% tiene 41 años de edad, un 5% más tiene 43 años. El 20% de las participantes tiene 45 años, otro 10% tiene 46 años de edad, un 5% tiene 47 años, mientras que otro 10% tiene 50 años y el 5% restante tiene 55 años.

Se encontró que, en el estado civil de las participantes, el 20% son solteras, el 55% son casadas, el 15% son divorciadas, y el 10% restante son viudas.



Gráfica 4.1 Estado Civil. Se muestran los datos de las participantes.

Otro dato sociodemográfico que se obtuvo de las participantes fue su nivel de estudios, donde se encontró que el 55% cuenta con una licenciatura, mientras que el 10% con una carrera técnica y el 35% restante cuenta solamente con el bachillerato.



Gráfica 4.2 Nivel de estudios. En esta gráfica se muestran los datos que se obtuvieron de las participantes.

El último dato sociodemográfico que se obtuvo de las participantes fue la antigüedad que tienen en la compañía. Aquí se encontró que el rango de la antigüedad está entre 2 y 20 años. El 10% de las participantes tienen 2 años en la empresa, el 20% tiene 4 años trabajando en Mary Kay, un 10% tiene 5 años laborando, otro 10% tiene 6 años, mientras un 5% más tiene 8 años. El 15% de las directoras lleva 15 años trabajando en la empresa, un 5% más lleva 11 años, un 20% de las participantes lleva 15 años en Mary Kay, y el 5% restante lleva 20 años trabajando en esta compañía.

A rasgos generales se encontró en los resultados de las directoras, en la competencia de Orientación al Conocimiento, que el 55% obtuvo como evaluación la categoría de “Buena”, y el 10% “Regular”, lo que significa que el 65% de las participantes tienen áreas de oportunidad en esta competencia para mejorar, mientras que solo el 35% obtuvo una evaluación con excelencia.

Para la competencia de Liderazgo, el 50% obtuvo una evaluación “Excelente”, y el 50% restante obtuvo una evaluación “Buena”. Por lo que se encuentra que la mitad de las participantes tienen áreas de oportunidad para esta competencia.

En la competencia de Comunicación, el 45% obtuvo una evaluación “Excelente”, mientras que otro 45% como “Buena”, y el 10% restante como “Regular”, esto significa que el 55% de las evaluadas tienen oportunidad para mejorar en esta competencia.

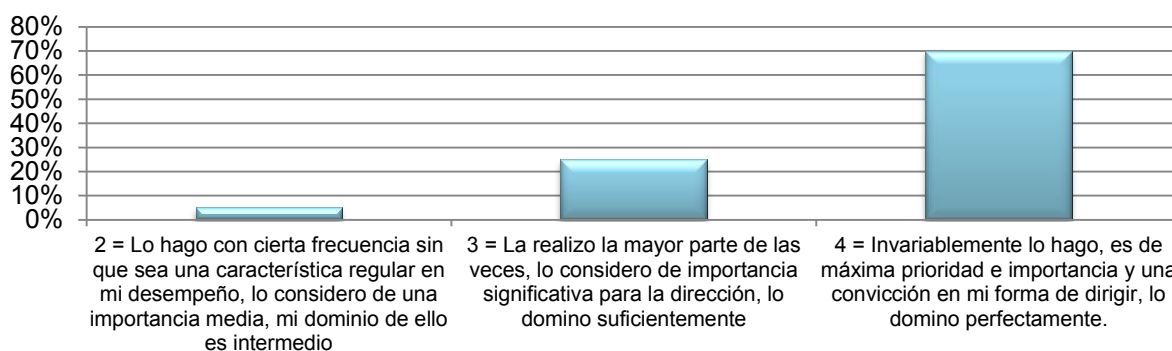
En cuanto a la competencia de Valores Éticos, los resultados indican que el 70% de las participantes obtuvieron una evaluación “Excelente”, mientras que el 30% restante presenta áreas de oportunidad al obtener una evaluación “Buena”.

En la última competencia que es Trabajo en Equipo, los resultados indican que solo un 20% del total de las evaluadas obtuvieron una evaluación “Excelente”, mientras que de un 60%, sus resultados indican una evaluación “Buena”, y el 20% restante obtuvo un resultado “Regular”. Esto es alarmante porque indica que solo 4 de las 20 participantes presentan esta competencia con excelencia, y que 16 de las 20, tienen áreas de oportunidad para mejorarla.

Junto a estos resultados, haciendo un análisis por competencia, se encontró más información valiosa, por lo que es pertinente mencionarla.

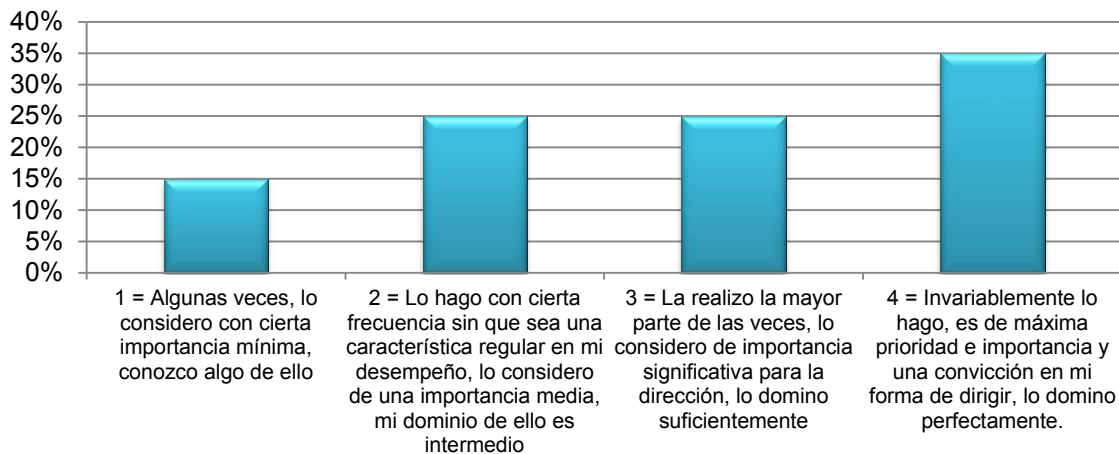
### 7.1 Orientado al conocimiento

En esta competencia se encontró, para su primer reactivo, que 14 de las 20 directoras participantes consideran que en las reuniones de trabajo con su personal es de máxima prioridad e importancia incorporar contenidos de capacitación en productos y procesos, mientras que el resto lo considera con significativa importancia e incluso consideran que no es una característica regular en su desempeño. Lo que significa que solo el 70% de las participantes está cumpliendo adecuadamente con esta función (Ver gráfica 4.3).



Gráfica 4.3 Se muestran los resultados que se obtuvieron de las participantes para el reactivo: En las reuniones de trabajo con el personal incorporo contenidos de capacitación en productos y procesos.

En el reactivo de “Las ideas novedosas se ponen a prueba independientemente de quién la haya sugerido” los resultados describen que solo el 35% de las participantes invariablemente llevan a cabo esta actividad, mientras que un 25% lo realiza la mayor parte del tiempo, otro 25% lo hace frecuentemente, y el 15% restante solo lo hace algunas veces (ver gráfica 4.4).



*Gráfica 4.4 Las ideas novedosas se ponen a prueba independientemente de quién la haya sugerido. En esta gráfica se muestran los resultados que se obtuvieron de las participantes para este reactivo, donde se les pregunta a cerca de la integración de ideas novedosas a su trabajo.*

Para el reactivo “Dedico tiempo durante la semana a la reflexión detenida y profunda de nuevas formas de resolver situaciones y problemas de la organización”, solo el 25% de las participantes lo hacen invariablemente, mientras que otro 35% lo hace frecuentemente, 30% lo hace la mayor parte de las veces y un 10% lo hace algunas veces.

Se encontró en el reactivo “Estimulo el aprendizaje de las personas adjudicándoles tareas que requieren su pensamiento y la investigación de causas y posibles soluciones” el 45% de las participantes lo hace invariablemente y lo considera de máxima prioridad e importancia.

Por último para el reactivo “Transmito a la brevedad los conocimientos que obtengo por mi propio esfuerzo o recibido de otras personas” el 60% de las participantes lo hacen invariablemente y es de máxima prioridad e importancia para ellas. Mientras que un 25% lo hace sólo con cierta frecuencia.

## 7.2 Liderazgo

Para el primer reactivo de esta competencia “Considero que mi función consiste en hacer que los demás hagan lo que deben de hacer y que lo hagan con gusto” el análisis muestra que el 65% de las participantes consideran esta función de máxima prioridad e importancia, mientras que el otro 35% lo considera sólo de importancia significativa (Ver gráfica 4.5).



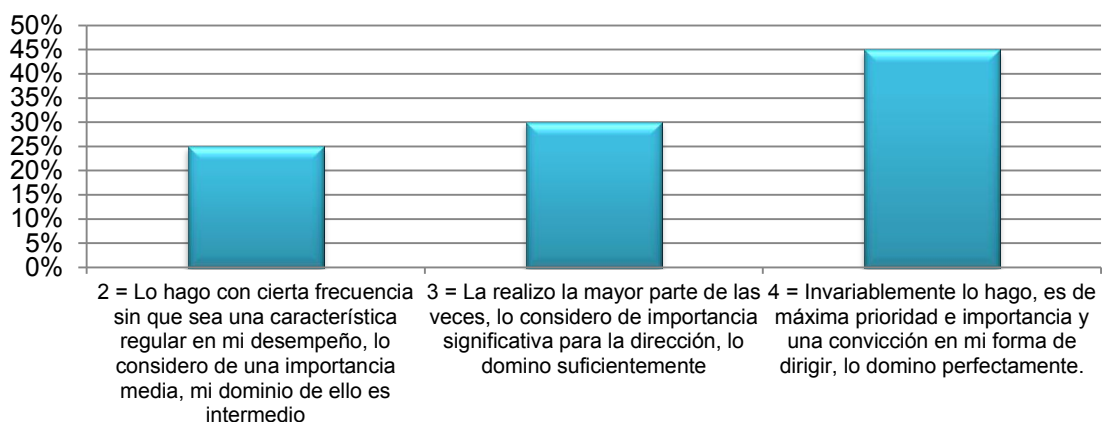
*Gráfica 4.5 Considero que mi función consiste en hacer que los demás hagan lo que deben de hacer y que lo hagan con gusto. Gráfica que muestra como consideran este reactivo las participantes.*

Para el reactivo “Ejercicio impulsos afectivos en mi personal y otros miembros de la organización a fin de poder influir en su forma de actuar, de pensar y de sentir” el 50% de las participantes lo hacen invariablemente y es de máxima prioridad para ellas, mientras que el 35% lo realiza la mayor parte de las veces y el 15% lo hace con cierta frecuencia sin que sea una característica regular en su desempeño.

En el reactivo “Las reglas y formas de comportamiento que sugiero a los demás son primera y primordialmente parte de mi comportamiento” el 45% de las directoras participantes lo domina perfectamente y lo considera de máxima importancia. Mientras que un 15% tiene un dominio intermedio sobre ello y lo considera con una importancia media.

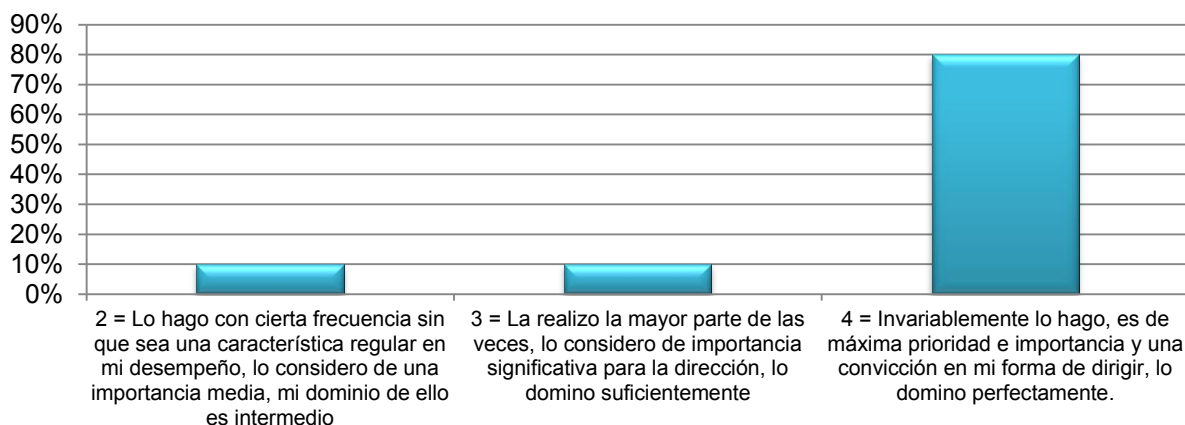
Los resultados en el reactivo “Considero que mi labor consiste en servir a mis colaboradores y conocer de sus dificultades en las tareas de la organización y personales” fueron que el 45% de las participantes, es decir que sólo 9 de las 20

directoras, consideran de máxima importancia y prioridad esta labor (ver gráfica 4.6).



Gráfica 4.6 Considero que mi labor consiste en servir a mis colaboradores y conocer de sus dificultades en las tareas de la organización y personales. En esta gráfica se observa los resultados que obtuvieron las participantes para este reactivo.

Y en el último reactivo de esta competencia, que es “Realizo reconocimiento público de los logros alcanzados por mis colaboradores”, los resultados fueron que 16 de las 20 participantes, es decir el 80%, lo hace invariablemente y lo considera como de máxima prioridad, mientras que el 40% restante lo hace la mayor parte de las veces o solo frecuentemente (ver gráfica 4.7).



Gráfica 4.7 Realizo reconocimiento público de los logros alcanzados por mis colaboradores. Gráfica que describe los resultados del último reactivo de la competencia liderazgo.



### 7.3 Comunicación

Para el primer reactivo de esta competencia, “Dedico tiempo a lo largo de la semana para escuchar individualmente las necesidades y planteamientos de mis colaboradores, sin interrumpirlos ni cambiando las propuestas”, el 45% de las directoras participantes lo realiza la mayor parte de las veces, mientras que solo el 20% lo hace invariablemente.

En el reactivo “Durante la presentación de mis propuestas en reuniones de trabajo mantengo el contacto visual con mis colaboradores y reviso el grado de interés y atención que presentan” el 60% de las participantes lo hacen invariablemente, mientras que el 30% lo hace la mayor parte del tiempo, y el resto lo hace con cierta frecuencia o sólo algunas veces (ver gráfica 4.8).

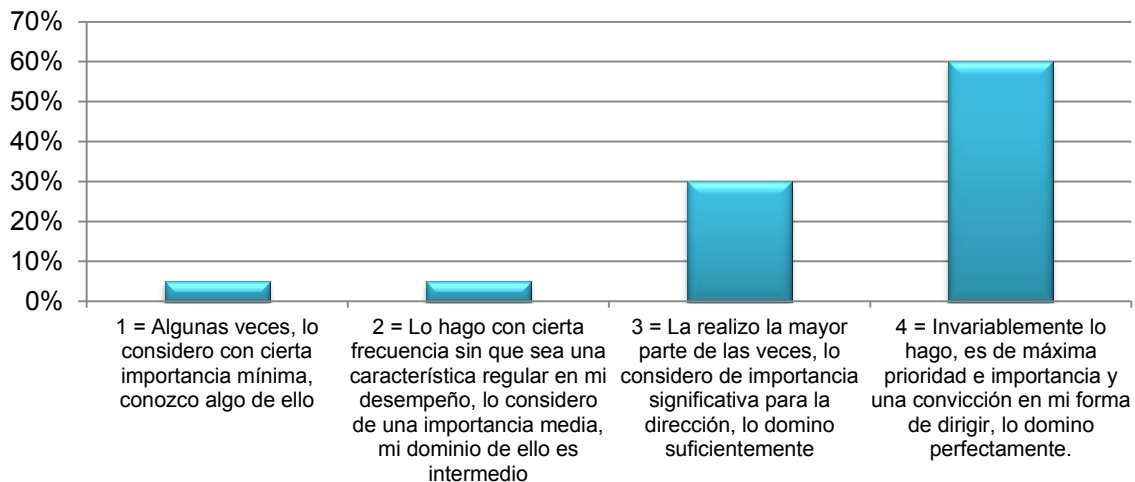


Gráfico 4.8 Durante la presentación de mis propuestas en reuniones de trabajo mantengo el contacto visual con mis colaboradores y reviso el grado de interés y atención que presentan. En esta gráfica se observan los resultados que obtuvieron las participantes para este reactivo.

En el reactivo “Cambio la intensidad y el tono de mí voz en función del énfasis que requiera lo que estoy comunicando verbalmente”, el 60% lo hace invariablemente, el 30% lo hace la mayor parte de las veces, y el 10% considera que lo hace con cierta frecuencia sin que sea una característica regular en su desempeño.

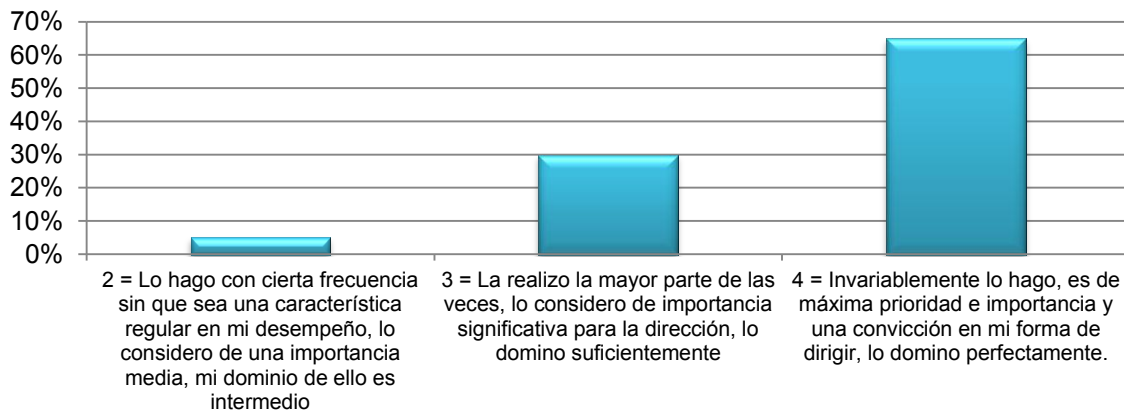
Para el reactivo “Mi expresión facial, ademanes y postura corporal es diversa y adecuada al contenido e intención del mensaje que estoy emitiendo” el 50% de las

directoras considera que invariablemente lo hace, mientras que el 35% dice que lo realiza la mayor parte de las veces.

Para el último reactivo de esta competencia, que fue “Verifico que lo escuchado por mi tenga el propósito y los detalles que mi interlocutor quería transmitir”, el 50% de las directoras lo hacen invariablemente, mientras que el 5% nunca lo hace.

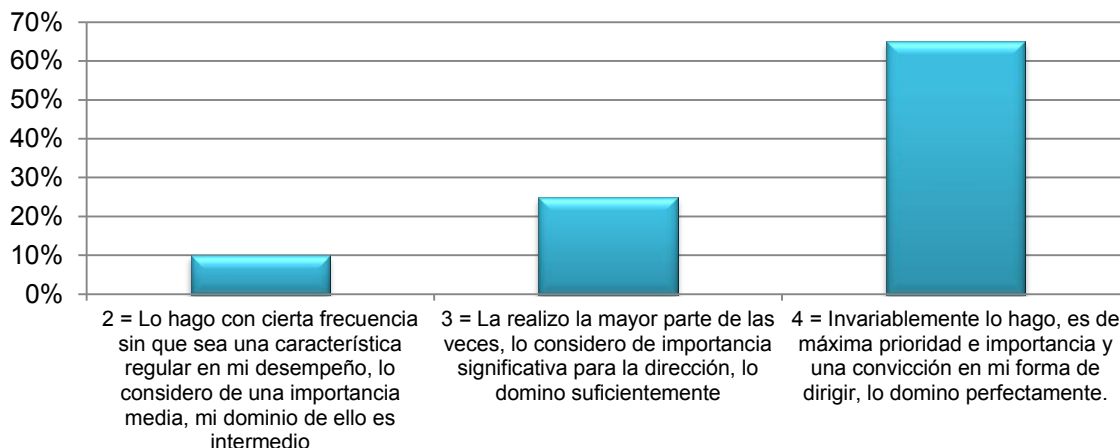
#### 7.4 Valores éticos

El primer reactivo de esta competencia es “Las decisiones tomadas, ya sean individualmente o en grupo son revisadas a la luz de los valores que éstas implican”, los resultados que describe el análisis, fue que el 65%, que son 13 de las 20 directoras, consideran que lo hacen invariablemente, el 30%, que son 7 participantes, lo realizan la mayor parte de las veces. Y sólo el 5% lo hace con cierta frecuencia (ver gráfica 4.9).



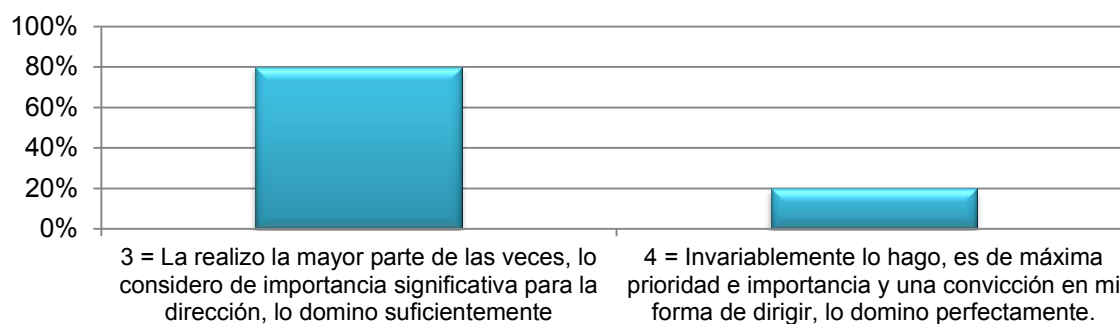
Gráfica 4.9 Las decisiones tomadas, ya sean individualmente o en grupo son revisadas a la luz de los valores que estas implican. Gráfica que muestra como las participantes consideran este reactivo dentro de la competencia de valores éticos.

Para el reactivo “Aclaro permanentemente los valores de la organización en las reuniones de trabajo cuando estos entran en juego”, 13 de las 20 participantes, que son el 65%, consideran que lo hacen invariablemente, mientras el 25% lo realiza la mayor parte de las veces y el 10% lo hace con cierta frecuencia (ver gráfica 4.10).



Gráfica 4.10 Aclaro permanentemente los valores de la organización en las reuniones de trabajo cuando estos entran en juego. En esta gráfica se observa como consideran las participantes a esta reactivo.

En el reactivo “Conozco la definición de los valores de la organización”, el 80%, que son 16 de las 20 participantes, lo consideran de máxima prioridad e importancia y los domina perfectamente, mientras que el 20% restante lo considera de importancia significativa y considera que lo domina suficientemente (ver gráfica 4.11).



Gráfica 4.11 Conozco la definición de los valores de la organización. Gráfica que muestra los resultados de este reactivo, donde se busca saber si es que las participantes conocen los valores de su organización.

En el reactivo “Cuando dos valores de la organización entran en conflicto para la toma de una decisión soy capaz de conocer el diferente nivel jerárquico de cada uno de ellos y actuar en consecuencia” el 55% de las participantes invariablemente lo hace y lo domina perfectamente, mientras que el 40% lo realiza la mayor parte de las veces y piensa que lo domina lo suficientemente, y el 5% lo

hace con cierta frecuencia y considera que su dominio sobre el tema es intermedio.

Para el último reactivo de esta competencia, que es “En mi comportamiento observable le doy vida a los valores de la organización”, los resultados indican que el 65%, que son 13 de las 20 participantes, consideran esto de máxima prioridad e importancia, el 30% lo considera de manera significativa, y el 5% lo considera de importancia media.

### **7.5 Trabajo en equipo**

En el primer reactivo de esta competencia “Estimulo tanto la colaboración como la competencia entre mis colaboradores”, sólo el 35% de las participantes lo hacen invariablemente, mientras que el 40% lo hace sólo con cierta frecuencia.

Para el segundo reactivo, que fue “Las metas del equipo se definen colectivamente con base en la comunicación e invirtiendo tiempo en la adopción de las metas”, los resultados apuntan que un 35% de las directoras lo hace invariablemente, otro 35% lo realiza la mayor parte de las veces y el 30% restante lo hace con cierta frecuencia.

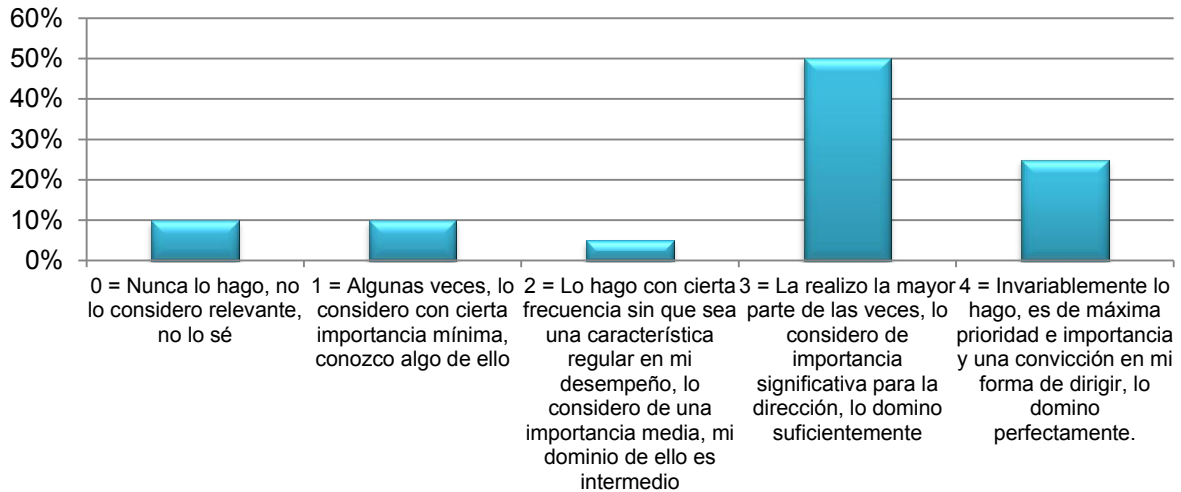
En el reactivo “Se estimula el reconocimiento y la responsabilidad de los errores individuales y se apoya a quien lo cometió para que esa persona y todo el equipo aprenda de ello” se encontró que sólo un 25% lo hace invariablemente y lo cree de máxima importancia y prioridad, el 40% considera que lo hace la mayor parte de las veces y piensa que tiene una importancia significativa, y otro 25% lo hace con cierta frecuencia, sin que sea una característica regular en ellas, mientras que un 5% algunas veces lo hace y lo considera con importancia mínima, y el 5% restante nunca lo hace ni lo considera importante (ver gráfica 4.12).



Gráfica 4.12 Se estimula el reconocimiento y la responsabilidad de los errores individuales y se apoya a quien lo cometió para que esa persona y todo el equipo aprendan de ello. En esta gráfica se observan los resultados que obtuvieron las participantes para este reactivo en la competencia de trabajo en equipo.

Para el reactivo “Los esquemas de reconocimiento de los logros permiten estimular individualmente a las personas y reforzar el orgullo y la pertenencia de todos los demás” los resultados indican que el 55% de las participantes, es decir 11 de las 20 participantes, lo consideran de máxima prioridad e importancia, el 40% piensa que tiene una importancia significativa, y el último 5% no lo considera importante.

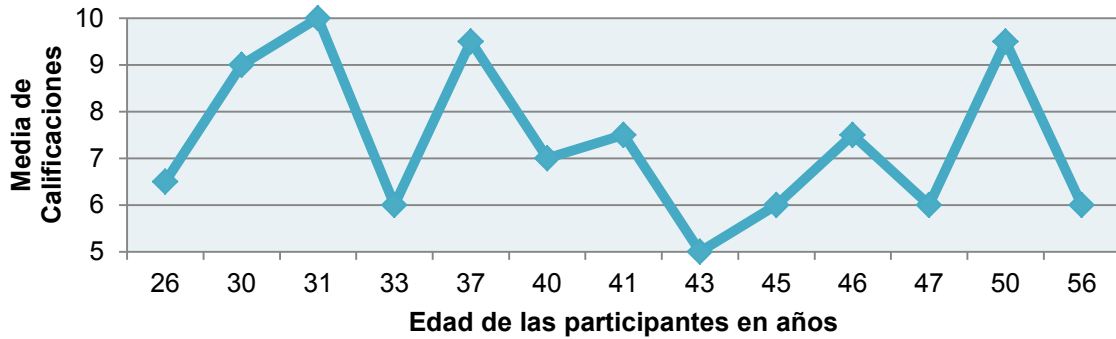
Y el último reactivo, “Tengo claro y acepto que las metas individuales se deben subordinar a las metas de equipo”, encontramos diferencias significativas en los resultados. El 50% lo realiza la mayor parte de las veces y lo cree de importancia significativa, mientras que solo el 25% lo hace invariablemente y es de máxima prioridad para ellas. El 5% lo hace con cierta frecuencia pero no es una característica regular en su desempeño, un 10% lo hace algunas veces y la considera con importancia mínima, y el 10% restante nunca lo hace ni lo considera importante (ver gráfica 4.13).



Gráfica 4.13 Tengo claro y acepto que las metas individuales se deben subordinar a las metas de equipo. Gráfica que describe los resultados de las participantes en el último reactivo de la competencia trabajo en equipo.

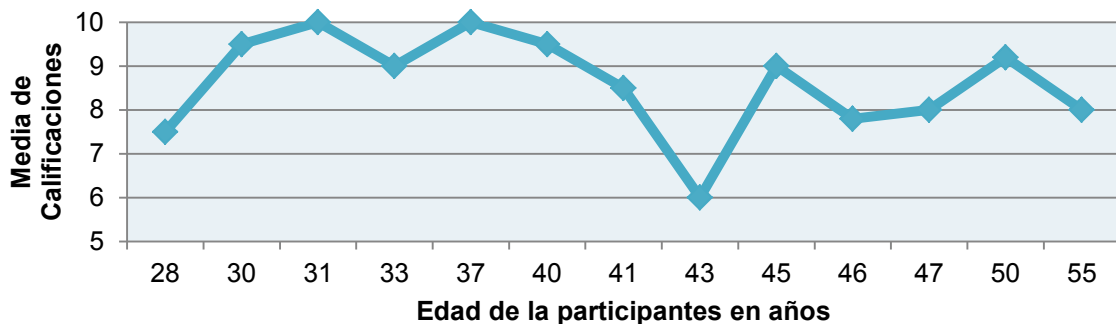
En relación con los datos sociodemográficos y las competencias se llevó a cabo el análisis estadístico ANOVA de un factor con cada uno de ellos, esto con ayuda del programa estadístico SPSS 20.

Se encontró en el ANOVA de un factor de las competencias por la edad de las participantes lo siguiente. Para la competencia de Orientado al Conocimiento las participantes con edades de 30, 31, 37 y 50 años obtuvieron mejores medias en sus calificaciones, las cuales fueron entre 9 y 10 puntos en la evaluación de competencias que se utilizó, lo que significa que están valoradas como “excelente”. Mientras que las calificaciones más bajas entre 5 y 6 puntos las obtuvieron las participantes con 43, 47 y 56 años, que obtuvieron una evaluación valorada como “regular” (Ver gráfica 4.14).



Gráfica 4.14 que muestra el análisis de ANOVA de un factor de la competencia Orientación al Conocimiento por la edad de las participantes.

Para la competencia de Liderazgo las participantes con edades de 30, 31, 33, 37, 40, 45 y 50 años obtuvieron las mejores calificaciones entre 9 y 10 puntos en la evaluación de competencias que se utilizó, lo que significa que están valoradas como “excelente”. Mientras que las calificaciones más bajas fueron con 6 puntos y la obtuvieron las participantes con 43 años (Ver gráfica 4.15).



Gráfica 4.15 que muestra el análisis de ANOVA de un factor de la competencia Liderazgo por la edad de las participantes.

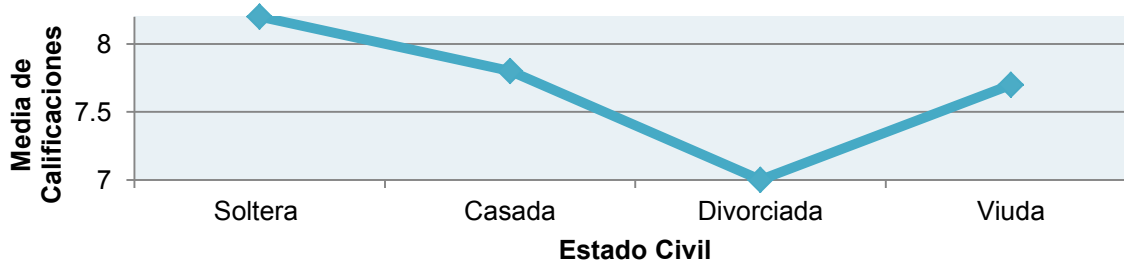
Para el ANOVA de un factor de la competencia de Comunicación por la edad de las participantes se encontró que las participantes con edades de 26, 31, 33, 37 y 47 años obtuvieron las mejores medias de calificaciones, entre 9 y 10 puntos, que están valoradas como “excelentes”, mientras que las directoras con edad de 30, 40, 41, 45, 46, 50 y 55 años, obtuvieron calificaciones entre 6 y 8 puntos, que están evaluadas como “buenas”, y solo las participantes con 43 años obtuvieron una media de calificación de 4.5, evaluada como “regular”.

En el análisis de la competencia Valores Éticos por la edad de las participantes se encontró que las participantes con edad de 26, 30, 31, 33, 37, 41, 45 y 50 años, obtuvieron una evaluación “excelente” con puntuaciones entre sus medias de calificaciones de 9 y 10. Y las directoras con 40, 43, 46, 47 y 55, obtuvieron entre 6.5 y 8.5 puntos que corresponden a una evaluación “buena”.

Por ultimo para el ANOVA de un factor de la competencia Trabajo en Equipo por la edad de la participante, las directoras con edad de 33, 37 y 50 años obtuvieron entre 9 y 10 puntos, con lo que obtienen una evaluación “excelente”. Mientras que las que tienen 28, 30, 31, 40, 41, 43, 45, 47 y 55 años de edad obtuvieron una calificación entre los 6 y los 8.5 puntos por lo cual su evaluación es “buena”. Y solo la participante de 46 años de edad obtuvo 5 puntos de calificación por lo que su evaluación fue “regular”.

Se encontró en el ANOVA de un factor de las competencias por el estado civil de las participantes lo siguiente.

Para la competencia Orientado al Conocimiento, todas las participantes obtuvieron calificaciones entre los 7 y 8.2 puntos, lo que las evalúa como “Buenas”, siendo las participantes con estado civil de divorciadas las que obtuvieron la calificación de 7 y las directoras con estado civil de solteras las que puntuaron con un 8.2, encontrándose las casadas y viudas con una media en sus calificaciones de 7.8 y 7.7 cada una. (Ver gráfica 4.16)

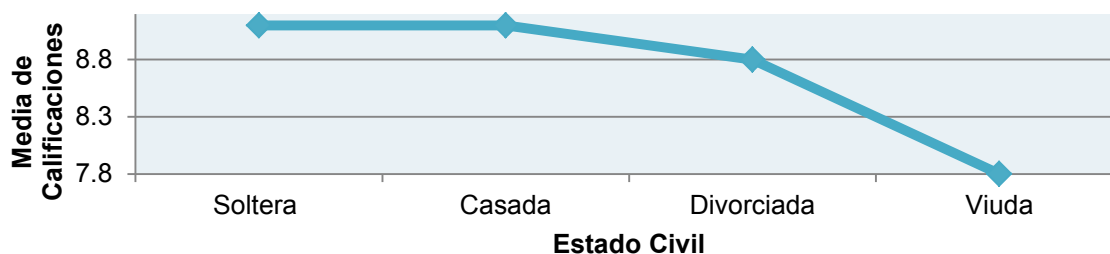


Gráfica 4.16 que muestra el análisis de ANOVA de un factor de la competencia Orientado al conocimiento por Estado Civil.



En el ANOVA de un factor de la competencia de liderazgo por el estado civil se encontró que todas las participantes tuvieron una media en sus calificaciones de entre 8 y 8.9 puntos lo que las hace tener una evaluación “buena”. Para la competencia de Conocimiento las directoras obtuvieron una media de sus calificaciones entre 7.7 a 8.7, lo que también las hace obtener una evaluación “buena”. Se observa que no hay diferencia significativa entre las calificaciones y el estado civil de las directoras.

Para la competencia de Valores Éticos, las directoras solteras y casadas obtuvieron una media en sus calificaciones de 9.1 puntos, lo que las hace tener una evaluación “excelente”. Mientras que las directoras divorciadas tienen una media de 8.8 en sus calificaciones y las participantes viudas tienen una media de 7.8, por lo que su evaluación es “buena” (Ver gráfica 4.17).



Gráfica 4.17 que muestra el análisis de ANOVA de un factor de la competencia Valores Éticos por Estado Civil.

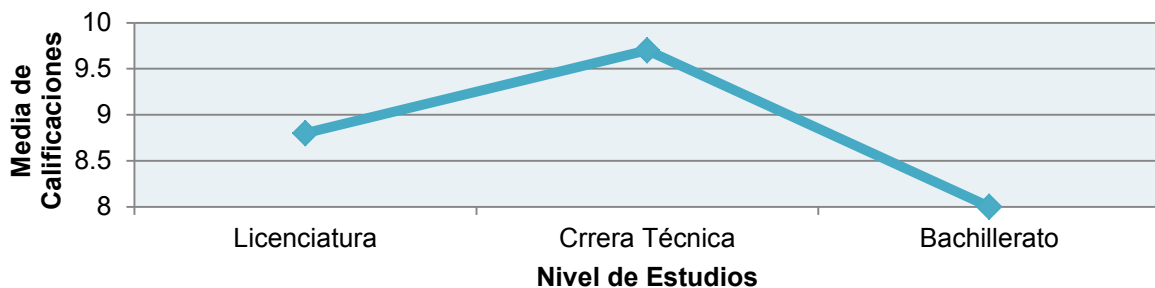
Por último en el análisis de ANOVA de un factor de la competencia trabajo en equipo por estado civil, todas las participantes obtuvieron una media en sus calificaciones de entre 7.05 a 8 puntos, lo que las hace obtener una evaluación “Buena”.

Para el análisis de cada una de las competencias por el nivel de estudios de las participantes se encontró lo siguiente.

En la competencia de Orientación al Conocimiento por el nivel de estudios de las participantes, el análisis estadístico muestra que tanto las directoras que tienen licenciatura, una carrera técnica o solo el bachillerato obtuvieron una media de sus calificaciones entre 7.7 a 8.1 puntos, lo que las hace obtener una evaluación

“Buena”. Siendo las que tienen carrera técnica las de mayor puntuación en su media de calificaciones.

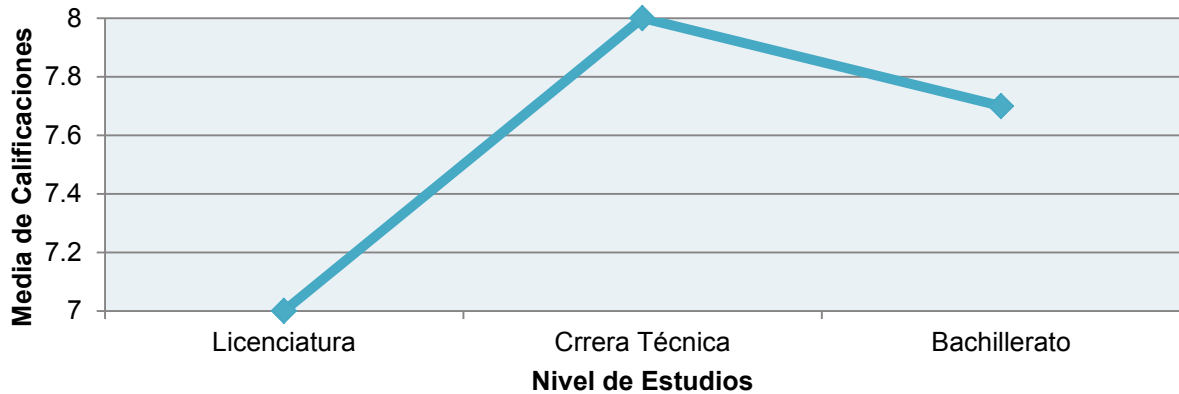
Para la competencia Liderazgo, se obtuvo que las participantes con carrera técnica, cuentan con una media en sus calificaciones de 9.7 puntos por lo que su evaluación es “excelente”. Las directoras con licenciatura obtuvieron un promedio de 8.8, con lo que se evalúan como “buena”, al igual que las que tienen solo el bachillerato, pero ellas con una calificación de 8 puntos. (Ver gráfica 4.18).



Gráfica 4.18 que muestra el análisis de ANOVA de un factor de la competencia Liderazgo por el nivel de estudios de las participantes.

En la competencia de Comunicación, las directoras tuvieron una media en sus calificaciones de 7.6 a 8.5 puntos de calificación, lo que hace que las participantes con licenciatura, carrera técnica y bachillerato tengan una evaluación “buena”. Para la competencia de Valores Éticos las directoras con carrera técnica obtuvieron una evaluación excelente al tener una media de sus calificaciones de 9 puntos, mientras que las participantes con licenciatura tuvieron una media de calificaciones de 8.95 y las que tienen solo el bachillerato un 8.93, lo que hace que ambas categorías tengan una evaluación “buena”.

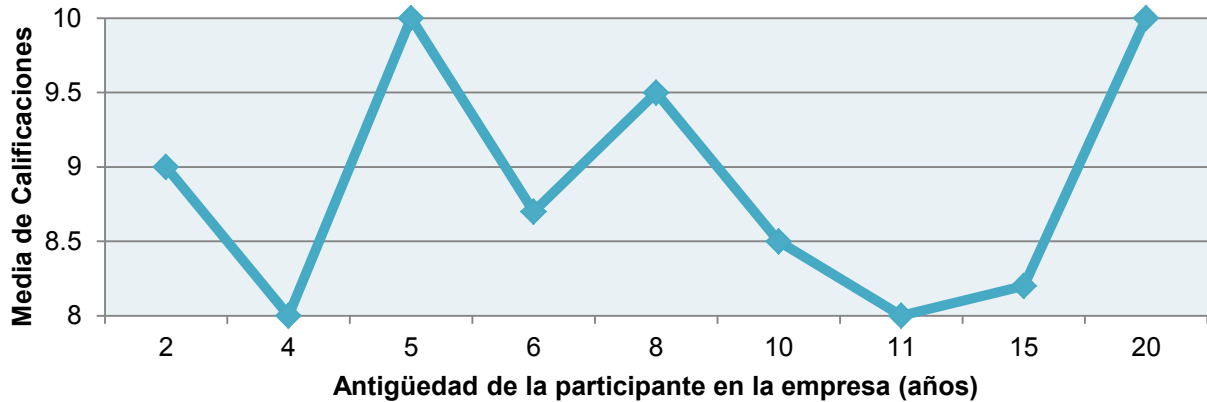
Por último para este dato sociodemográfico con la competencia Trabajo en Equipo, se encontró que las tres categorías obtuvieron una evaluación “buena”, con calificaciones entre 7 y 8 puntos. Siendo las directoras con carrera técnica las de mejor media de calificación con 8 puntos, las de licenciatura con 7 puntos y las de bachillerato con 7.7 puntos (Ver gráfica 4.19).



Gráfica 4.19 que muestra el análisis de ANOVA de un factor de la competencia Liderazgo por el nivel de estudios de las participantes.

Para el análisis de ANOVA de un factor de las competencias por la antigüedad de las participantes en la empresa se puede observar lo siguiente.

En la competencia Orientado al Conocimiento se encuentra que las directoras con 5, 8, 11 y 20 años de antigüedad en la empresa obtuvieron una media en sus calificaciones de entre 9 y 9.8 puntos, lo que significa que tienen una evaluación “excelente”, mientras que las participantes con 2, 4, 6, 10 y 15 años en la empresa tienen una media de calificación de entre 6.5 a 8 puntos, lo que hace que su evaluación sea “Buena”. Para la competencia de Liderazgo los resultados muestran que las directoras con 2, 5, 8 y 20 años de antigüedad en Mary Kay tienen una evaluación “Excelente” al tener medias de sus calificaciones de entre 9 y 10 puntos. Mientras que las que tienen 4, 6, 10 11 y 15 años en la empresa obtienen una evaluación “Buena” por tener como media de calificaciones de 8 a 8.7 puntos (Ver gráfica 4.20).



Gráfica 4.20 que muestra el análisis de ANOVA de un factor de la competencia Liderazgo por la antigüedad de las participantes en la empresa (años).

En la competencia Comunicación, las directoras con 2, 5, 11 y 20 años tuvieron una evaluación “Excelente” con una media en sus calificaciones de entre 9 y 9.5 puntos. Mientras que el resto de las participantes con 4, 6, 8, 10 y 15 años en la empresa, tienen una evaluación “Buena” con media en sus calificaciones de entre 7 y 8.5 puntos. En la competencia Valores Éticos las directoras con 4, 5, 8, 10, 11 y 20 años de antigüedad en la empresa obtuvieron una media en sus calificaciones de entre 9 y 10 puntos, con evaluación “Excelente”, mientras que las participantes con 2, 6 y 15 años tienen una evaluación “Buena”, por obtener una media en sus calificaciones de entre 8 y 8.5 puntos.

Por último en la competencia Trabajo en Equipo se observa que las directoras con 5 y 20 años obtuvieron una evaluación “Excelente” por haber obtenido una media en sus calificaciones con 9 puntos. Las participantes con 2, 4, 6, 10, 11 y 15 años en la empresa tienen una media en sus calificaciones de entre 6.7 y 8 puntos, lo que las hace tener una evaluación “Buena”, y las participantes con 8 años en la compañía mediaron una calificación de 3 puntos, por lo que su evaluación es “Regular” (Ver gráfica 4.21).



Gráfica 4.21 que muestra el análisis de ANOVA de un factor de la competencia Trabajo en equipo por la antigüedad de las participantes en la empresa (años).

Considerando estos resultados del análisis estadístico de la aplicación del instrumento Diagnóstico Personal de Competencias Directivas de Bastar (2013) se puede continuar con la discusión de este trabajo.

## Capítulo 8. Discusión

El liderazgo es uno de los procesos psicosociales más importantes que se deben manejar en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño o giro, debido a que puede influir hasta en la calidad de vida laboral de las personas, por lo que debe contar con una clara definición, para que todos los integrantes de la empresa lo puedan identificar y adaptarse a él. Este liderazgo será llevado a cabo por una persona a la cual se le nombra líder, y tendrá la habilidad de brindar apoyo a sus colaboradores, así como confianza para que pueda influir sobre ellos, de una forma voluntaria para ir logrando cumplir con las metas.

Como parte final de este trabajo, es pertinente recordar la definición de “líder” que se utilizó como referencia, y a la cual se llegó gracias a la revisión teórica que se hizo, ésta es: un líder es la persona capaz de influenciar en la conducta, actitudes, emociones y pensamiento de otras personas con el objetivo de lograr metas comunes que sean de beneficio para todos, es la persona capaz de comprometer a las personas con valores y metas que condicionan el éxito de un grupo de trabajo. Por otra parte, la definición que se usó para el término “liderazgo organizacional”, se refiere a una actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que le han sido encomendados. Es importante mencionar que de acuerdo a esta visión, esta actitud es el resultado de la combinación de técnicas y formas de trato que permiten al líder obtener resultados en su trabajo por medio de sus seguidores y que estos mantengan el entusiasmo por lo que hacen.

Se llegó a la conclusión de que estos elementos se adaptan al estilo de trabajo que se lleva a cabo en Mary Kay, donde recordemos, cada persona que se integra a laborar en esta empresa es dueña de su propio negocio, y no es hasta que deciden obtener el directorado, cuando comienzan a trabajar con un equipo, del cual son responsables para lograr los objetivos y metas establecidas por ellas mismas, en este punto se supondría que las Directoras desarrollen un estilo de liderazgo de acuerdo al concepto que la empresa indica como ideal, el cual parte de la regla de oro: “Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti”, esto

para la empresa es el cimiento de las reglas de las prácticas del liderazgo al igual que un buen trabajo en equipo con profundo respeto por los demás, con ello fomentan relaciones basadas en la confianza, honestidad y calidad humana.

Dentro de la revisión teoría llevada a cabo para este trabajo, se llega a la conclusión que el estilo de liderazgo de Mary Kay es un modelo ecléctico, que tiene como sustento elementos de modelos que son centrados en las personas, como la empresa menciona las personas son el alma de Mary Kay, este modelo fue postulado por su fundadora, con la experiencia que tuvo en su camino profesional, las teorías entre las cuales se encuentra fundamentado a nivel teórico de acuerdo a los resultados de la revisión se comentan a continuación.

De acuerdo a la teoría clásica del liderazgo de House (1971, en Sánchez, 2010) se considera que en el estilo Mary Kay, se requiere que las Directoras ofrezcan apoyo y disminuyan los obstáculos que sus consultoras pudieran encontrar durante su desempeño para cumplir los objetivos, apoyándose en su propia experiencia, al ser los mismos obstáculos que ellas enfrentaron al inicio de su carrera, por lo tanto pueden ayudar a manejar los problemas con mayor éxito a sus consultoras. Otro punto que la empresa también pide a sus líderes, es que reconozcan el trabajo de sus consultoras, de esta forma van relacionando compensaciones significativas aparte de las ganancias económicas cuando cumplen con sus metas.

La teoría también menciona que se puede desempeñar más de un estilo de liderazgo, lo que coincide también con Mary Kay que pide que las Directoras muestren:

- 1) Liderazgo directivo: debe orientar a su grupo de trabajo, mediante capacitación constante en cuanto a conocimiento del producto y habilidades de ventas.
- 2) Liderazgo de apoyo: la líder se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, cuenta con actitud amigable hacia todos y trata a los colaboradores como iguales y como le gustaría ser tratado, siempre con respeto y brindándoles la mejor atención.

- 3) Liderazgo participativo: Para Mary Kay es importante que sus líderes tomen en cuenta y consulten a sus consultoras, de esta forma las hace parte de la toma de decisiones.
- 4) Liderazgo centrado en el logro: las directoras deben de estimular a sus consultoras a lograr el máximo rendimiento para lograr los objetivos, reconociendo la excelencia y demostrando confianza en las capacidades.

Del liderazgo humanista (Moreno s.f.; Goleman, Boyatzis y McKee 2002), MK comparte el principio claro de esta teoría, las empresas son una comunidad de personas, al designar que el alma de la compañía reside en el cuerpo de ventas independientes integrado por mujeres. Comparte también la visión de que el liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas, en la empresa la Directora de Ventas es la que ejerce el liderazgo y este debe de ir 100% dirigido a desarrollar su grupo de trabajo, que son sus consultoras. Para esta teoría el liderazgo es ejercido por personas comunes, este punto también se hace presente en Mary Kay, para la compañía cualquier mujer, que lo decida, puede llegar a ser una líder y ocupar el cargo de Directora de Ventas, no hay ningún requisito para lograrlo más que ella lo desee, no importa si es ama de casa, una profesionista, su estado civil o edad, la compañía se encargará de proveerle las capacitaciones necesarias para su aprendizaje, porque para ella como para algunos autores de esta teoría, el liderazgo es un conjunto de prácticas observables que se pueden aprender.

Mary Kay también menciona, al igual que la teoría, que los líderes deben contar con el autoconocimiento de sus capacidades y debilidades, esto las mantiene centradas y humildes en su manera de proceder.

Otra característica de este liderazgo es la capacidad de enseñar a los demás, ejerciendo desde el ejemplo constante y diario, Mary Kay marca en su estilo de liderazgo que las Directoras son las responsables de desarrollar a sus consultoras, guían con el ejemplo, tanto en buenos hábitos, prácticas, apariencia e imagen; esta última consta de muchos factores complejos como los conocimientos de



productos de la compañía, la credibilidad personal y sentido de respeto por sí misma, los buenos hábitos de trabajo y la disposición para demostrar un amplio conocimiento de los problemas de las consultoras.

Una característica más, en la que coinciden la teoría y MK, es en la capacidad que tienen los líderes de motivar y entusiasmar a sus colaboradores, una buena líder despierta entusiasmo entre su gente para ello primero las líderes deben ser entusiastas, ésta es la medida del poder de persuasión cara a cara.

Otra característica en esta teoría, es la capacidad de cambio, Mary Kay en su descripción menciona que la gente apoya lo que ayuda a crear, por lo que les pide a sus directoras que cuando traten de innovar en sus grupos de trabajo involucren a las personas en este proceso, para que se sientan parte y apoyen el cambio, de esta forma la líder cumple su función de ayudar a las personas a adaptarse al cambio. Finalmente dentro de esta teoría el líder prepara a fondo a otras personas para que se conviertan en líderes también, que es lo que finalmente busca la compañía, que las mujeres se desarrollen dentro de los multiniveles en Mary Kay, entonces si una líder se dedica a transmitir sus conocimientos y habilidades por medio de la capacitación, a entusiasmar y motivar a la gente de su negocio, entonces ellas también van a querer convertirse en líderes, por lo tanto decidirán trabajar por un directorado, así ambas obtendrán un ascenso en sus carreras.

La teoría del superliderazgo (Sánchez, 2010), es otra teoría de la que parte el estilo de liderazgo MK, donde se menciona que la líder es capaz de guiar a otros para influir a sí mismos, en un desarrollo autodirigido de sus propias motivaciones y potencialidades para alcanzar mayor eficiencia, que es lo que busca Mary Kay para que cada una de las consultoras y directoras mejoren sus ingresos y logren ascender en la carrera que ofrece la compañía. Se busca que las Directoras formen a otras Directoras, utilizando una influencia que propicia gradualmente en las consultoras el autocontrol y la participación entusiasta en las tareas de la empresa. Coincide también esta teoría con Mary Kay, en aprovechar al máximo las capacidades de las personas para conseguir la excelencia laboral,

ya que propone centrarse en los seguidores motivándolos para generar por ellos mismos sus objetivos e intereses en consonancia con la empresa, para que incrementen sus resultados personales.

Tanto para Mary Kay como para la teoría del liderazgo emocional (Schonfeld, 2000) resulta indispensable la participación de las personas que integran la organización, el líder tiene un verdadero impacto en las personas, es el que se preocupa por ellas, las apoya y les demuestra afecto, esto hace que se encuentren mejor y eleven su autoestima, lo que va a desarrollarles como personas, implicarse con la visión y conseguir los mejores logros individuales y colectivos, así como aumentar la calidad de vida laboral. Al interesarse en ellas, se logra mejorar su desempeño, y genera que las consultoras muestren una lealtad inmensa por su equipo de trabajo.

En el nivel práctico, con los resultados del liderazgo Mary Kay, relacionados con las competencias de Puga y Martínez (2008), se concluye que lo descrito previamente es lo que la empresa marca como el estilo de liderazgo ideal, y es lo que en teoría deberían de mostrar sus Directoras, sin embargo esto no es llevado a la práctica, los resultados obtenidos de la evaluación al estilo Mary Kay con el instrumento Diagnóstico Personal de Competencias Directivas (Bastar, 2013. Anexo 1) demuestran que las líderes en Mary Kay, si bien sí siguen los lineamientos, no los cumplen en excelencia ya que presentan diversas áreas de oportunidad en competencias que son fundamentales para su negocio, esto considerando la descripción que hace la propia empresa, y en función de que sólo en estas se encontraron diferencias estadísticamente significativas, las cuales son las competencias de trabajo en equipo y orientación al conocimiento. Para esta última competencia, se encontró en los resultados, que 13 Directoras mostraron áreas de oportunidad en ella, donde 8 participantes tienen en común una licenciatura lo que nos podría hacer pensar en que al haber estudiado una carrera no necesariamente afín a las ventas y productos de belleza, entre ellas se encuentran médicos, abogadas y odontólogas, podrían no creer relevante aprender sobre técnicas y habilidades de ventas, así como introducirse en el

conocimiento adecuado de los productos, por lo que no lo hacen, podrían pensar también que fue suficiente adquirir los conocimientos de alguna otra área o simplemente ven el negocio Mary Kay como algo pasajero en su desarrollo profesional.

En la competencia trabajo en Equipo, se encontró que 16 de las 20 participantes tienen áreas de oportunidad para mejorar en esta competencia, esto debería de ser preocupante para la empresa puesto que, como ellos marcan, la forma en que debe desempeñarse una líder es a base de un excelente trabajo en equipo, de ello depende el buen funcionamiento del negocio Mary Kay, llama la atención debido a que las directoras que presentan un desempeño bajo no tienen una antigüedad en común, es decir, se esperaría que al menos las directoras con más de 5 años en el cargo tuvieran la experiencia suficiente como para mejorar esta competencia que rige prácticamente todo su desempeño en este puesto, pero no, entre ellas se encuentran directoras entre los 10 y 15 años en la empresa.

También se encontró que 10 Directoras tienen en común la licenciatura y durante la formación profesional, al igual que en la experiencia laboral en otros ámbitos y en otras empresas, se puede dar una mayor competencia individual por lo que el trabajo en equipo no es bien desarrollado, ni tampoco muy valorado, puede también estar vinculado a que la cultura organizacional de Mary Kay es novedosa, como ya se mencionó antes, está basada en la regla de oro, esto para la empresa es el cimiento de una buena práctica de liderazgo que en conjunto crea un ambiente de trabajo en equipo con profundo respeto por los demás, fomenta relaciones basadas en la confianza, honestidad y calidad humana.

Otro aspecto relevante para mencionar dentro de la discusión de este trabajo en relación a las competencias con mayor área de oportunidad, es el análisis de los reactivos de cada competencia. En la competencia Orientado al Conocimiento se encontró lo siguiente:

- En el reactivo 1: 14 de 20 directoras consideraron que en las reuniones de trabajo con su personal es de máxima prioridad e importancia incorporar

contenidos de capacitación en productos y procesos. Mientras que las otras 6 consideran que no es una característica regular en su desempeño. Este punto es de gran alarma, de acuerdo a lo que Mary Kay pide en su liderazgo, las directoras son las encargadas de desarrollar a las personas, esto se da por medio de la capacitación, la empresa marca que sus líderes tienen que cumplir con este aspecto de forma inmediata, con disciplina y planificación, entonces se esperaría que las 20 participantes cumplieran con este punto que es base para su desempeño, pero no, la realidad es que solo 14 directoras consideran esta actividad de máxima importancia, entonces el resto no lo considera como tal, lo que puede estar afectando el desempeño de su grupo.

- En el reactivo 2: “Las ideas novedosas se ponen a prueba independientemente de quién la haya sugerido”, sólo el 35% de las participantes lo hacen invariablemente. Otro punto de alarma, MK marca que sus directoras deben de dominar el arte de escuchar, con esto se refiere a que escuchar las ideas de todas es prioridad, al igual que prestarles atención y ponerlas en prácticas si son adecuadas, porque a partir de ello se pueden generar ideas novedosas para el negocio. Esto también afecta otros puntos del liderazgo ideal donde se menciona que la gente apoya lo que ayuda a crear y que la directora debe de compartir las ideas válidas con las demás, por lo que si ella no apoya las ideas de alguna consultora entonces las demás ya no querrán participar u opinar, propiciando que no se sientan parte del grupo y por lo tanto no se desempeñen de la mejor forma.
- En el reactivo “Dedico tiempo durante la semana a la reflexión detenida y profunda de nuevas formas de resolver situaciones y problemas de la organización” para Mary Kay las líderes deben de poder resolver los problemas, se entiende que deben de tomarse el tiempo necesario para una reflexión, a nivel práctico se encuentra que solo 5 directoras que participaron en este trabajo lo hacen siempre, el resto lo hace pero no de la forma que marca la empresa.

- En el reactivo 4: “Estimulo el aprendizaje de las personas adjudicándoles tareas que requieren su pensamiento y la investigación de causas y posibles soluciones”, solo el 45% de las participantes lo hace invariablemente y lo considera de máxima importancia, el resto no está estimulando de forma constante el conocimiento y por lo tanto el crecimiento de su equipo de trabajo puede verse afectado. MK menciona, la líder debe de ayudar a las demás a obtener lo que deseen, lo que implica ayudar en su desarrollo, la forma de llegar a ello es estimular su aprendizaje constantemente, para que cuenten con herramientas que las ayude a afrontar los obstáculos que se les presenten durante el logro de sus objetivos.
- En el reactivo 5: “Transmito a la brevedad los conocimientos que obtengo por mi propio esfuerzo o recibido de otras personas” el 60% de las participantes lo hace invariablemente y lo consideran de máxima prioridad, cuando debería de serlo para el 100%, debido a que al ser líderes de un equipo de trabajo del cual dependen para obtener éxito y desempeñar una buena función dentro de la empresa, debería ser de vital importancia para todas las directoras compartir los nuevos conocimientos adquiridos que generen buenos resultados a sus consultoras, para que puedan ponerlos en práctica y logren las metas asignadas, como resultado ambas partes obtienen ganancias tanto económicas como en reconocimiento.

Para la competencia Trabajo en Equipo se concluye lo siguiente:

- En el reactivo 1: “Estimulo tanto la colaboración como la competencia entre mis colaboradores” se encontró que el 35% de las participantes lo hace invariablemente, la líder MK debe generar un ambiente de trabajo cordial y relajado, este aspecto se cumple con estimular la colaboración entre el grupo de trabajo, así como una sana competencia, la directora debe procurar llevarse bien con la gente para crear menos estrés entre sus consultoras. También debe interesar por sus consultoras de belleza, así logrará que quieran mejorar su desempeño, esto impulsa a mostrar una

lealtad inmensa del equipo de consultoras a su directora. Por lo que se concluye que el 65% restante no se preocupa por estimular esta parte en su grupo de trabajo, al final esto puede generar graves consecuencias que afecten el desempeño de su grupo.

- En el reactivo 2: “Las metas del equipo se definen colectivamente con base en la comunicación e invirtiendo tiempo en la adopción de las metas” solo 7 de las 20 participantes lo considera de máxima importancia, esto es alarmante ya que todas deberían de hacerlo invariablemente, debido a que el desempeño de cada una de las consultoras interviene directamente con el trabajo de la líder y de sus resultados tanto en carrera Mary Kay como en ganancias, por lo que se deberían de tomar el tiempo para definir con ellas las metas que se desean alcanzar tanto individual como colectivamente.
- En el reactivo 3: “Se estimula el reconocimiento y la responsabilidad de los errores individuales y se apoya a quien lo cometió para que esa persona y todo el equipo aprenda de ello” solo el 25% de las participantes lo hacen invariablemente y lo consideran de máxima importancia. En relación al liderazgo ideal, una líder debe decirle a alguien lo que está haciendo mal sin herir su ego en el proceso. No debe criticar sólo a la persona, debe señalar lo que está haciendo mal y como puede mejorarlo, y terminar con algún elogio sobre las cosas que hace bien.
- Para el reactivo 4 “Los esquemas de reconocimiento de logros permiten estimular individualmente a las personas y reforzar el orgullo y la pertenencia de todos los demás”, el 55% de las directoras lo consideran de máxima prioridad e importancia. Esto es otro foco de alarma, porque el 100% debería de cumplir con esto, la empresa menciona que la líder debe elogiar a la gente en su camino al éxito, es la mejor manera de motivar. Se debe dar reconocimiento a las persona cada que se puede. Así las personas reconocen que son apreciadas, es importante tratarlos bien, en todos los sentidos, así como siempre resaltar las cosas buenas que hacen en su trabajo. Las consecuencias de no hacerlo, podrían ser un bajo desempeño en el trabajo de las consultoras, que no se sientan parte del

grupo y por lo tanto no generan compromiso, se afecta el trabajo de la líder y el de ellas mismas en cuanto a ganancias y crecimiento de carrera.

- En el reactivo 5 “Tengo claro y acepto que las metas individuales se deben subordinar a las metas de equipo”, solo el 25% de las participantes lo considera de máxima prioridad, esto debería ser de gran importancia para el 100% debido a que el negocio Mary Kay de una directora depende totalmente del trabajo de su grupo, así que cualquier meta y objetivo que se fijen las directoras, depende del desempeño del grupo completo.

Es sorprendente que la competencia de Trabajo en Equipo sea una en las que las Directoras Mary Kay tengan mayor área de oportunidad, porque como menciona el liderazgo ideal de la compañía: el éxito depende del esfuerzo del equipo completo, y cada directora debe tenerlo presente. También depende de la habilidad para desarrollar y motivar a los demás. Con esto queda claro que como resultado de este trabajo se esperaba encontrar esta competencia, que es base del negocio Mary Kay, en una posición excelente dentro del desempeño de las directoras, pero se encontró lo opuesto, las directoras no tienen desarrollada óptimamente esta competencia, por lo que no la están aplicando de manera adecuada a su desempeño laboral, ni cumpliendo con esta función de su puesto, lo que se puede reflejar en los resultados de ventas y de iniciación personal, así que requieren capacitaciones dirigidas a mejorar esta competencia tan vital para su trabajo, la importancia de esto reside también en que el liderazgo puede afectar o mejorar la percepción de la calidad de vida laboral que tengan las personas dentro de Mary Kay.

Revisados los puntos anteriores, es importante considerar ahora cuales son las aportaciones prácticas de este trabajo primero para la empresa, se considera que los beneficios que trae consigo la participación de las directoras de Mary Kay es principalmente la del autoconocimiento, porque como mencionan Goleman, Boyatzis y McKee (2002) una de las características que presentan los buenos líderes es que conocen sus cualidades como personas, por tanto deben tener un

alto grado de autoconocimiento, otro autor que lo menciona es Bennis (2000), al decir que los líderes “se conocen a sí mismos”, comprenden bien sus debilidades y fortalezas. Con los resultados de este trabajo, las Directoras pueden conocer que áreas necesitan desarrollar para mejorar su desempeño y en que otras áreas al ser mejores pueden compartir sus conocimientos y habilidades, tanto con su grupo como con sus iguales.

De lo anterior, se deriva la siguiente aportación la cual a través de este trabajo se pueden crear e implementar nuevos planes de capacitación ya enfocados específicamente a cada una de las competencias que se busca mejorar. La necesidad de capacitación está presente en todas las organizaciones, esta es un brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas, se presenta cuando en la ejecución de una tarea o una función, quienes deben hacerlo carecen de los conocimientos, competencias, habilidades o actitudes requeridas para desempeñarlas correctamente. Con la capacitación surge el aprendizaje organizacional, que es el proceso a través del cual se crea conocimiento sobre la relación entre las acciones y sus resultados, y los efectos del ambiente en la organización. Los programas de capacitación pueden fracasar, justo por no considerar el contexto de la acción de la capacitación, que es lo que pasa en Mary Kay, por lo que a partir del presente trabajo y el análisis de los resultados del instrumento, sirven como diagnóstico de la situación real del desempeño de las directoras en cuanto a su estilo de liderazgo en el nivel práctico.

Se pueden generar programas de capacitación realmente efectiva, dirigida cien por ciento a las necesidades reales en cuanto a áreas de oportunidad en competencias. Esto representaría un ahorro de tiempo de capacitación de las directoras, ya que invierten más de 8 horas en capacitaciones a la semana, donde se imparten temas mixtos y sin dirección para cada uno de los grupos que asisten, con la ayuda de este trabajo y el análisis de resultados se pueden diseñar nuevas capacitaciones dirigidas totalmente a las áreas de oportunidad que presentan este grupo de 20 Directoras, que participaron en el presente trabajo, y sí se continua



aplicando el instrumento a otros grupos de directoras y haciendo análisis de los resultados, se puede continuar implementando las capacitaciones adecuadas.

Otra aportación del presente, es la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, ya que si las líderes terminan de desarrollar adecuadamente las competencias requeridas por la empresa para un estilo de liderazgo que sea efectivo y exitoso en su propio negocio, entonces pondrán el ejemplo al potencializar su desempeño, y podrán transmitir y enseñar a sus consultoras, lo cual llevará a que el camino de la Directora como el de su grupo de trabajo se vuelva más exitoso y vayan consiguiendo ascensos en la carrera Mary Kay, lo que se verá reflejado en un crecimiento de su propio negocio.

La psicología organizacional cuenta entre sus objetivos, el de estudiar cómo se desenvuelven los individuos en equipos de trabajo dentro de cualquier tipo de organización y busca la forma de que estos realicen su trabajo de manera más eficiente y sean más productivos para la misma organización en la que laboran, estudiando el comportamiento. El presente trabajo buscó cumplir con este objetivo, al entender y explicar lo que la empresa pide en cuanto a forma de trabajo y estilo de liderazgo de las Directoras, analizando mediante un instrumento de diagnóstico como es que se desempeñan dentro de su organización, esto sirve de base para siguientes trabajos, que busquen la forma de que las Directoras realicen su trabajo de manera más eficiente para ellas y su negocio conociendo sus áreas de oportunidad.

Es importante mencionar que también las principales áreas de interés de la psicología organizacional son aspectos como la motivación y el desempeño de las personas en relación con la eficiencia y eficacia en su empleo, así como también se interesa por la felicidad, bienestar y calidad de vida laboral de los colaboradores, los cuales pueden verse afectados por el estilo de liderazgo. Así que el rol del psicólogo organizacional es el estudio de estos aspectos de comportamiento y desarrollo humano dentro de la organización en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

Este profesionalista no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo, así como de la respuesta de la organización ante estímulos internos y externos. Que es lo que se buscó con este trabajo, tratar por un lado de traducir lo que la empresa pide en un lenguaje de la psicología donde se describe el perfil psicológico que requieren cumplan sus Directoras, se hace un análisis y una descripción de cuál es el comportamiento y características reales de las participantes, por lo que se hace una descripción de un perfil real expresado en competencias.

La función del psicólogo organizacional es una pieza clave para el equilibrio y desarrollo de las organizaciones y de las personas que laboran en ellas, ya sean públicas o privadas, él es el profesional con la formación y habilidades para buscar el cumplimiento de los objetivos planteados en una organización y llevar a cabo la gestión y desarrollo del talento humano con la capacidad para renovar y crear para este caso un negocio fortalecido para cada una de las Directoras Mary Kay y sus equipos de trabajo. De esta forma se obtienen beneficios para ambas partes.

En otros aspectos es también importante mencionar que en el proceso de elaboración del presente trabajo, en cuanto a variables extrañas se trata, se pudo observar durante la aplicación del instrumento a todas las participantes, en el mismo tiempo y en un mismo espacio, se creó una atmosfera de competencia, ya que estaban al pendiente unas de otras en cuestión de quien terminaba antes y que es lo que contestaba la compañera que estaba a un lado, si bien no se tiene evidencia de que esto haya influido o alterado los resultados, se podría sugerir que para un siguiente trabajo que siga la línea de investigación, se busque la forma de hacer una aplicación individual a cada una de las participantes, para no comprometer ninguna de sus respuestas al no tener con quien compararlas.

Como parte final de este trabajo es de gran importancia no dejar de mencionar que si se sigue trabajando bajo esta línea de investigación como parte

complementaria, se iniciaría haciendo entrevistas para obtener información sobre los siguientes puntos:

- La familia primero que la carrera: las líderes deben respetar a su familia, deben enfocarse a ella, dedicarles tiempo.
- En Mary Kay es primero Dios, después la familia y en tercer lugar la carrera.

Al ser aspectos muy subjetivos, no se pueden encerrar en una competencia, van más allá de algo que solo se pueda medir en cuantas veces alguien va a la iglesia, sino que son conceptos arraigados a la fe y creencia de cada una de las personas. Al igual, no sólo se puede medir para estas competencias, cuantas veces comparte tiempo con su familia y que horarios les dedica, porque de igual forma encierran conceptos como calidad de tiempo, amor, respeto y valores familiares, que no se van a obtener de la aplicación de algún instrumento, se considera que estos datos se podrían recabar por medio de una entrevista que ayudaría a conocer que significado tienen para ellas estos aspectos en el liderazgo y como consideran que lo llevan a cabo, si cumplen o no con estas características que marca la compañía en la cual trabajan.

Si se continúa esta línea de trabajo, se debería enfocar ahora a la visión de las personas que trabajan en Mary Kay, tener la visión humana del proceso. El psicólogo organizacional debe interesarse por ambas partes, analizar y mostrar la forma adecuada de un buen funcionamiento en el cual ambos salgan beneficiados, cumpliendo metas y objetivos fijados. Esto se podría hacer por medio de entrevistas que permitan conocer qué es lo que las mujeres que trabajan en Mary Kay piensan sobre la compañía, si son directoras qué es lo que piensan y sienten sobre el estilo de liderazgo que marca como ideal, sobre su desempeño en el puesto, conocer que es lo que las motiva y qué grado de satisfacción encuentran en ello. Y de igual forma es de gran interés conocer qué es lo que las consultoras piensan sobre sus directoras, cómo ven su desempeño como líderes, si se encuentran satisfechas, al igual que conocer qué es lo que las motiva y cómo,

también es relevante conocer su percepción acerca de la calidad de vida laboral que encuentran dentro de la empresa y la forma en que ésta pueda mejorar.

Para dar cierre, los resultados de este trabajo llevan a las siguientes conclusiones: El modelo teórico del liderazgo en Mary Kay es un modelo ecléctico que está fundamentado en partes significativas de distintas teorías del liderazgo que tienen en común ser modelos centrados en las personas. Por lo que idealmente si hay una relación entre el modelo de la empresa y la revisión teórica. Sin embargo al llevar este modelo al nivel práctico con la evaluación de las competencias no hay congruencia entre lo descrito por la empresa y como se desempeñan realmente sus Directoras, ya que se presentan diversas áreas de oportunidad en todas las competencias que se evaluaron con el instrumento utilizado, mostrando una mayor diferencia significativa en las competencias de Trabajo en Equipo y Orientación al Conocimiento. Esto es resultado de una combinación de diversos factores entre ellos está, por una parte que la empresa recibe a todas las mujeres que deseen trabajar y hacer una carrera en Mary Kay por políticas internas, por lo que no existe un proceso selección para el puesto de líderes de la empresa. Por otra, cuando logran cumplir con los requisitos para ser Directoras entran a una capacitación impartida por la empresa llamada Orientación para Nuevas Directoras (OND) donde se supone proveen los conocimientos necesarios en materia del estilo de liderazgo Mary Kay, que llevaría por consecuencia su buen desempeño en el puesto, sin embargo queda demostrado, con los resultados de este trabajo, que el que pasen por esta capacitación no garantiza la adquisición de las competencias requeridas, lo que se ve reflejado en las diversas áreas de oportunidad que presentaron las participantes. Esto nos lleva a la pregunta obligada, si las directoras no cumplen exitosamente con la función de líderes, ¿Por qué la empresa continua funcionando con éxito?, la respuesta es sencilla la empresa se mantiene debido a que siempre hay nuevos ingresos, independientemente de que la Directora no cumpla con su función tal y como lo marca la empresa y esto pueda traer como consecuencia que su equipo de trabajo se vea disminuido en cantidad de consultoras por no ser una buena líder, en él siempre habrá nuevos ingresos, ya sea por parte de ella o por su grupo de trabajo,

lo cual garantiza la producción del equipo y por lo tanto se mantienen las ganancias económicas que conlleva esto. Sin embargo una consecuencia de este proceso es que ni la Directora ni sus Consultoras ascienden en la carrera Mary Kay.

La conclusión final de este trabajo nos lleva a que si se sigue aplicando una evaluación por medio del instrumento, haciendo una adaptación de éste a las necesidades de la empresa, y sus resultados son utilizados para la creación de capacitaciones eficaces que cubran las áreas de oportunidad y permitan desarrollar de forma adecuada todas las competencias, las Directoras tendrán como consecuencia un mejor perfil como líderes Mary Kay que las llevará a mantener a sus consultoras en su unidad por su buen desempeño, en vez de alejarlas y solo mantener un número lineal, éste se incrementará al ser mejor líder, manteniendo y atrayendo de esta forma a más mujeres al negocio, lo que la ayudará a ella y a sus colaboradoras a conseguir mejores ganancias y más ascensos en la carrera que ofrece, lo que también mejoraría su calidad de vida laboral, lo que finalmente beneficia tanto a la organización como a las mujeres que trabajan en Mary Kay.

*“Ya casi todo está dicho respecto al liderazgo estudiado como potencia, mucho falta por decir respecto a este fenómeno analizado como acción...” S.G.*

## Referencias

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Álvarez de Mon, S. (2002). *El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Ansorena, A. (1996). *15 cosas para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Ash, M. (2009). *El estilo Mary Kay* (L. Hiros Y M. Hernández, Trads.). México: Selector.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Bastar, S. (2007). *Procesos psicosociales en las organizaciones*. Manuscrito inédito del Diplomado en Psicología Organizacional. FES Zaragoza, UNAM, México.
- Bastar, S. (2013). *Diagnóstico personal de competencias directivas*. UNAM, México.
- Benavides, O (2002). *Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. México: McGrawHill.
- Bennis, W.: 2000, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2001). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, España: Paidós.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Inglaterra, Wiley.

- Cañón, S. y Galeano, G. (2011). Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de ASSBASALUD. *Redalyc*. 1657(320), 114-126.
- Cardona, P., Álvarez de Mon, S., Chinchilla, M., Miller, P., y Pérez, J. (2001). *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Madrid, España: McGraw-hill.
- Cartwright, D., y Zander, A. (1974). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas.
- Chiang, M. y Krausse, K. (2010). Estudio empírico de la calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. *Horizontes empresariales* 0517 (163), 23-50.
- Chiavenato, I. (2001a). *Introducción a la teoría general de la administración* (5ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001b). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Chowdhury, S. (2000). *Managemet siglo XXI. Muy pronto todos dirigiremos empresas de este modo*. Madrid, España: Pearson Educación.
- CONOCER (1997). Gestión de recursos humanos por competencia laboral, el desafío de la empresa para: aprender, innovar y competir. México: CONOCER, OIT. Folleto.
- CONOCER (2010). Sistema Normalizado de Competencia Laboral. Folleto informativo. Recuperado el 8 de marzo de 2015 de [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx)

- Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la CVL y sus relaciones con el EFO*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Barcelona, Facultad de Psicología, España.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y administración: un enfoque crítico*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- De Alba, I. y Jiménez, K. (2006). *Características de los factores psicológicos en los perfiles psicológicos en una institución gubernamental*. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Delgado, L. y Venegas, M. (2013). *Psicología organizacional: perspectivas y alcances*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima segunda edición. *Definición de competencia*. Recuperado el 16 de enero de 2015 de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Díez, E., García, J., Martín, F. y Periañez, R. (2000). *Administración y dirección*. Barcelona, España: McGraw-Hill España.
- Dilts, R. (1998) *Liderazgo creativo*. España: Urano.
- Dirube, J. (2004), *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Barcelona, España: Epise.
- Dunnette, M. y Hough. L (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*, (2 ed., Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y Metodología*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos-Dykinson.
- Drucker, P. (2001). *Administración para el futuro*. Buenos aires, Argentina: Gestión y Empresa.



- Espíndola, J. y Meza, Y. (2003). *El servicio civil de carrera a través de las competencias laborales*. (Tesis de licenciatura en Psicología). UNAM, México.
- Fernández, A., Del Ama, C., Labrador, F., Fernández, J., Latorre, J., Fernández, J.R., et al. (2001). *Liderando con emoción*. Madrid, España: Griker orgemer.
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos. Organización y dirección*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Fiedler, F. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. New York, Estados Unidos: Academic Press.
- Flores, N., Jenaro, C., González, F. y García-Calvo, P. (2010). Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores con discapacidad. España: Ekaina. Recuperado el 14 de mayo de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3262811.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3262811.pdf)
- Furnham, A. (2009). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford
- Gardner, J. (1991). *El liderazgo*. México: Grupo Editor Latinoamericano.
- Gibson, J. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (M. Treviño y A. Deras, Trads.). México: McGraw-Hill.
- Gil, F. (2003). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. España: Ediciones Pirámide.
- Gill, F., Rodríguez, F. y Martí, M. (2003). Análisis transcultural del liderazgo organizacional. El proyecto GLOBE. *Encuentros en Psicología Social*, 1(5), 107-112.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y Mckee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Granados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.

- Granados, J. (2006). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- Hellriegel D. y Slocum, J. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Hernández, E., Santo, N., y González, N. (2012). El Liderazgo. Psicología de los Grupos y Organizaciones. Recuperado el 14 de mayo de 2015 de <http://psicologiadeltrabajoucam.wikispaces.com/file/view/EL+LIDERAZGO.pdf>
- Hernández y Rodríguez. (1994). *Introducción a la administración*. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizin human resources*. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- House, R. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Huerta, F. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. México: RedeZ.
- Huerta, A., Pérez, G. y Castellanos, C. (2000) Desarrollo Curricular por competencias profesionales integrales. *Revista Educar*, 35. Secretaría de Educación Jalisco. Recuperado el 14 de enero de 2015de <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/13/13Huerta.html>.
- Ibarra, A. (2000). *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo, Uruguay:CINTERFOR.
- Jarillo, M. (2001). *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. España: McGraw-Hill.

- Juárez, F. y Contreras, F. (2012). Calidad de vida y liderazgo. Influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta colombiana de psicología*. 15 (1), 119-130.
- Kouzes, J.M. y Posner, B. (2001). *Bringing Leadership Lessons from the Past into the Future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- López, C. (2007). *Competencias gerenciales: un estudio exploratorio*. Recuperado el 20 de enero de 2015 <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-lascompetencias-gerenciales.htm>
- Loya, S. (2011). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thompson.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo*. México: Thompson.
- Mann, R. D. (1959). *A Review of the Relationship Between Personality and Performance in Small Groups*, *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Martínez, M. y Ros, R. (2010). De la calidad de vida laboral a los riesgos psicosociales: evaluación de la calidad de vida laboral. *Acciones e investigaciones sociales*. 1132(192x), 5-55.
- Mary Kay Cosmetics de México (2013). *Un Programa Comprobado. Avanza. Trayectoria Profesional y Programa del Trofeo Sobre Ruedas*.
- Mertens, L., (1996), *Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT.

- Mertens L. (1997) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT. Recuperado el 10 de febrero de 2015 de <http://www.cinterfor.org.uy/public>
- Mertens, L. (2007). *Financiamiento de la formación en México*. En: Financiamiento de la formación profesional en América Latina y el Caribe. Un estudio comparativo de buenas prácticas. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT.
- Mesén, R. (s.f.). Calidad de vida laboral. *Binasss*1148-1152. Recuperado el día 15 de mayo de 2015 de <http://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v24n551999/art3.pdf>
- Moreno, Carlos. (s.f.). *Liderazgo humanista y acción directiva*. Universitat Ramon Llull; Barcelona, España.
- Moriano, J., Topa, G. y Levy, J. (2009). Leadership in nonprofit organizations of Nicaragua and El Salvador: a study from the social identity theory. *Redalyc*. 12(02), 667-676.
- Muchinsky. P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson learning.
- Murati Ruiz, F. y Pozo Rodríguez, J. *Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional*, en Contribuciones a la Economía, enero 2013, en [www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html](http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html)
- Nares, H. (2001). *Modelo de competencias laborales en México (Estrategia actual de la administración de RH)*. (Tesina de Licenciatura). UNAM Facultad de Psicología, México.
- Nelligan, M. (1999). *Liderazgo autentico*. México: Edamex.
- Ortega, R. (2008) *Competencias para una educación cosmopolita*. España, Andalucía: Educativa. Recuperado el 3 de febrero de <http://www.juntadeandalucia.es/educación/.../1214912599035>
- Ovejero, A. (2010). *Psicología social: algunas claves para entender la conducta humana*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.

- Peiró, J. (1990). *Organizaciones, nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Pérez-López, J. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid, España: Rialp.
- Piccolo, R. (1996). *Coaching Ejecutivo del Liderazgo y de Transición en México*. México: McGraw-Hill.
- Puga, J. y Martínez, L. (octubre/diciembre, 2008). Competencias Directivas Globales. *Estudios Gerenciales*., 24(109), 87-103.
- Psicología y trabajo. (2012). *Competencias Gerenciales*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de <http://psicologiayempresa.com/competencias-gerenciales.html>.
- Ramírez, L. (2008). *Elaboración de perfiles psicológicos en una institución de seguridad pública*. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM, México.
- Ramos, A. (2007). *Liderazgo y conducción de equipo*. México: Trillas.
- Ridderstrale, J., y Nordström, K. (2000). *Funky Business*. España: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Arago.
- Rodríguez, B. (2002). *Administración I* (29 ed.) México: Litoarte.
- Rodríguez, F. (1998). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. España: Alianza.
- Rodríguez, G. (2007) "¿Qué son las competencias laborales?". *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 2 de julio de 2014 de <http://www.eumed.net/ce/>
- Rodríguez, M. y Posadas, A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12 (1), 93-112.

- Rodríguez-Ponce, E. (Agosto, 2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 39(5), 522-528.
- Sánchez, A. (2009). Calidad de vida laboral en una empresa de servicios, propuesta de capacitación. (Tesis de Licenciatura). Universidad del Tepeyac, México.
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de Dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Sánchez, J. (2010). *Liderazgo teorías y aplicaciones*. Salamanca, España: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- Sánchez, J.C. (2002). *Psicología de los grupos: teoría, procesos y aplicaciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Sánchez, A., Marrero, C. y Martínez, C. (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. *Ciencias Holguín*, 11 (2), 1-14.
- Schonfeld, R. (2000). *El liderazgo es un sentimiento. Manual del liderazgo para organizaciones sociales*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Shaw, M. (1994). *Dinámica de grupo* (5ª ed.). Barcelona, España: Herder.
- Schein, E. (1982). *Psicología de las Organizaciones*. España: Prentice-Hall International
- Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*. 14(04), 828-836.
- Siliceo, A. (1997). *Líderes para el siglo XXI*. México: McGraw-Hill.
- Sisto, V. (s.f.). *Ensamblando la teoría cognitivo funcionalista de las organizaciones*. Tesis Doctoral.

- Spaemann, R. (2000). *Personas. Acerca de la distinción entre “algo” y “alguien”*. España: EUNSA.
- Spencer, L.M. y Spencer, S. M. (1993) *Competence at work: Models for superior performance*. Londres, Inglaterra: McGraw Hill.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Tannenbaum, R., Wechsler, I. y Massarik, F. (1971). *Liderazgo y organización. Introducción a la ciencia del comportamiento*. Argentina: Ediciones Troquel.
- Trejo, A. (2012). *Diagnóstico de capacitación gerencial en una empresa automotriz*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). UNAM, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Tlanepantla, Estado de México, Estados Unidos Mexicanos.
- Vargas, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente. Tres miradas a su desarrollo en América Latina y El Caribe*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR.
- Vargas, F., Casanova, R. y Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral*. Manual de formación. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT.
- Vroom, V. y Jago, A. (1990). *El nuevo liderazgo*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Whittaker, J. (1979). *La Psicología Social en el Mundo de Hoy*. México: Trillas.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

# Anexos



## DIAGNÓSTICO PERSONAL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Dr. Sergio A. Bastar Guzmán

**INSTRUCCIONES:** Según Puga y Martínez (2008) las competencias directivas se clasifican 5 categorías. Realice un ejercicio de autodiagnóstico de ellas respondiendo el cuestionario que se presenta, bajo el planteamiento de que la honestidad personal será premiada individualmente al descubrir áreas de oportunidad para su desarrollo como directivo.

***Cada reactivo puede estar indagando frecuencia de una conducta, el grado de importancia que le asigna o el nivel de dominio de conocimiento, por lo tanto responda cada reactivo de acuerdo a la siguiente escala:***

0 = Nunca lo hago, no lo considero relevante, no lo sé

1 = Algunas veces, lo considero con cierta importancia mínima, conozco algo de ello

2 = Lo hago con cierta frecuencia sin que sea una característica regular en mi desempeño, lo considero de una importancia media, mi dominio de ello es intermedio

3 = La realizo la mayor parte de las veces, lo considero de importancia significativa para la dirección, lo domino suficientemente

4 = Invariablemente lo hago, es de máxima prioridad e importancia y una convicción en mi forma de dirigir, lo domino perfectamente.

### **EJEMPLOS:**

**REACTIVO:** “En las reuniones de trabajo con el personal incorporo contenidos de capacitación en productos y procesos”.

- Este reactivo trata de medir frecuencia con la que realiza esta conducta.
- Un cero como respuesta significa que nunca lo hace, mientras que un cuatro significa que lo hace en todas las reuniones.

**REACTIVO:** “Las ideas novedosas se ponen a prueba independientemente de quién la haya sugerido”.

- Este reactivo trata de medir la importancia que se le da a ello.
- Un cero como respuesta significa que no lo considera importante o que así no debe de ser, mientras que un cuatro significa que lo considera de máxima importancia.

**REACTIVO:** “Mi expresión facial, ademanes y postura corporal es diversa y adecuada al contenido e intención del mensaje que estoy emitiendo”.

- Este reactivo trata de medir el grado de conocimiento que considera tener acerca de ello.
- Un cero como respuesta significa que no sabe si su postura corporal es diversa y adecuada, mientras que un cuatro significa que sí lo sabe y que considera que es adecuada.

### 1ª. PARTE: ORIENTADO AL CONOCIMIENTO

REACTIVO	0	1	2	3	4
1.1. En las reuniones de trabajo con el personal incorporo contenidos de capacitación en productos y procesos.					
1.2. Las ideas novedosas se ponen a prueba independientemente de quién la haya sugerido					
1.3. Dedico tiempo durante la semana a la reflexión detenida y profunda de nuevas formas de resolver situaciones y problemas de la organización					
1.4. Estimulo el aprendizaje de las personas adjudicándoles tareas que requieren su pensamiento y la investigación de causas y posibles soluciones					
1.5. Transmito a la brevedad los conocimientos que obtengo por mi propio esfuerzo o recibido de otras personas					

### 2ª. PARTE: LIDERAZGO

REACTIVO	0	1	2	3	4
2.1. Considero que mi función consiste en hacer que los demás hagan lo que deben de hacer y que lo hagan con gusto					
2.2. Ejercer impulsos afectivos en mi personal y otros miembros de la organización a fin de poder influir en su forma de actuar, de pensar y de sentir					
2.3. Las reglas y formas de comportamiento que sugiero a los demás son primera y primordialmente parte de mi comportamiento					
2.4. Considero que mi labor consiste en servir a mis colaboradores y conocer de sus dificultades en las tareas de la organización y personales					
2.5. Realizo reconocimiento público de los logros alcanzados por mis colaboradores					

### 3ª. PARTE: COMUNICACIÓN

REACTIVO	0	1	2	3	4
3.1. Dedico tiempo a lo largo de la semana para escuchar individualmente las necesidades y planteamientos de mis colaboradores, sin interrumpirlos ni cambiando las propuestas					
3.2. Durante la presentación de mis propuestas en reuniones de trabajo mantengo el contacto visual con mis colaboradores y reviso el grado de interés y atención que presentan					

3.3. Cambio la intensidad y el tono de mi voz en función del énfasis que requiera lo que estoy comunicando verbalmente					
3.4. Mi expresión facial, ademanes y postura corporal es diversa y adecuada al contenido e intención del mensaje que estoy emitiendo					
3.5. Verifico que lo escuchado por mi tenga el propósito y los detalles que mi interlocutor quería transmitir					

#### 4ª PARTE: VALORES ÉTICOS

REACTIVO	0	1	2	3	4
4.1. Las decisiones tomadas, ya sean individualmente o en grupo son revisadas a la luz de los valores que estas implican					
4.2. Aclaro permanentemente los valores de la organización en las reuniones de trabajo cuando estos entran en juego					
4.3. Conozco la definición de los valores de la organización					
4.4. Cuando dos valores de la organización entran en conflicto para la toma de una decisión soy capaz de conocer el diferente nivel jerárquico de cada uno de ellos y actuar en consecuencia					
4.5. En mi comportamiento observable le doy vida a los valores de la organización					

#### 5ª PARTE: TRABAJO EN EQUIPO

REACTIVO	0	1	2	3	4
5.1. Estimulo tanto la colaboración como la competencia entre mis colaboradores					
5.2. Las metas del equipo se definen colectivamente con base en la comunicación e invirtiendo tiempo en la adopción de las metas					
5.3. Se estimula el reconocimiento y la responsabilidad de los errores individuales y se apoya a quien lo cometió para que esa persona y todo el equipo aprenda de ello					
5.4. Los esquemas de reconocimiento de los logros permiten estimular individualmente a las personas y reforzar el orgullo y la pertenencia de todos los demás					
5.5. Tengo claro y acepto que las metas individuales se deben subordinar a las metas de equipo					

## CALIFICACIÓN:

El instrumento busca conocer un índice acerca del grado de dominio y/o aplicación de una serie de cinco competencias directivas definidas por Puga y Martínez (2008). Cada una de las categorías intenta ser medida a través de cinco reactivos con respuestas numéricas de 0 a 4, lo que permite un rango de puntuación de 0 a 20 en cada una de las categorías. Como todo instrumento este indaga con base en un muestreo de conductas que no necesariamente cubren la totalidad de la dimensión de cada una de las categorías, existiendo otros posibles reactivos a diseñar en cada una de ellas, sin embargo los que la integran son una muestra representativa.

Los resultados se tabulan de la siguiente forma:

- 1.- Obtenga los subtotales de cada categoría y consígnelos en la siguiente tabla
- 2.- Convierta el puntaje bruto en calificación en escala decimal (Ver tabla en apartado (2))
- 3.- Consigne la evaluación correspondiente según la tabla del apartado (3)

<b>CATEGORÍA:</b>	<b>PUNTAJE BRUTO (1)</b>	<b>CALIF. (2)</b>	<b>EVALUACIÓN (3)</b>
Orientado al conocimiento			
Liderazgo			
Comunicación			
Valores éticos			
Trabajo en equipo			

(1): Se trata de la suma de las respuestas de cada categoría cuyo rango va de 0 a 20

(2): Conversión del puntaje a escala decimal de 0 a 10

<b>puntaje:</b>	<b>Calificación:</b>
0	0.0
1	0.5
2	1.0
3	1.5
4	2.0
5	2.5
6	3.0
7	3.5
8	4.0
9	4.5
10	5.0
11	5.5
12	6.0
13	6.5
14	7.0

15	7.5
16	8.0
17	8.5
18	9.0
19	9.5
20	10

(3): Calificativo relativo al rango obtenido con base en la siguiente tabla:

<b>Calificación:</b>	<b>Evaluación:</b>
0.0 a 2.5	Malo
3.0 a 5.5	Regular
6.0 a 8.5	Bueno
9.0 a 10	Excelente

### **INTERPRETACIÓN:**

Las categorías abordadas en este instrumento son una muestra de las competencias directivas, si bien no son todas las que se podría pensar integran el total del conjunto de las competencias directivas, si son una muestra representativa y significativa para el adecuado desempeño de la función directiva. Pero no hay que perder de vista que estas se encuentran fuertemente interrelacionadas, por lo que es muy poco probable que se encuentren evaluaciones de “excelente” conviviendo con “malas”, es decir lo más esperado son perfiles con categorías en su mayoría no cayendo en todo el rango de las evaluaciones.

La(s) categoría(s) evaluadas en estado “Malo” representan áreas de competencia que requieren ser atendidas a profundidad, con carácter de máxima prioridad por parte del directivo pues ponen en riesgo al conjunto de competencias.

La(s) categoría(s) evaluadas en estado “Regular” representan áreas de competencia que el directivo realiza o bien con poca frecuencia o con una limitada eficiencia en su uso. Estas categorías requieren de una evaluación más minuciosa en situaciones específicas, tal vez inclusive en relación con características que puedan tener las personas con las que se interactúa y que condicionan la ejecución adecuada de la competencia.

La(s) categoría(s) evaluadas en estado “Bueno” podrían solamente ser consideradas en sus aspectos de mejora que, probablemente su escasa debilidad puede estar determinada por bajo interés o motivación por parte del directivo para ejecutarlas, pero que en su caso las realiza con poca o ninguna dificultad.

La(s) categoría(s) evaluadas en estado “Excelente” deben de ser consideradas como oportunidades de enseñanza a los colaboradores en la prospectiva de formar futuros directivos en quienes se pueda delegar autoridad para un ejercicio maduro de la función directiva.