



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

**El estilo de Dirección en las Asociaciones Civiles en México**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Administración**

Presenta:

**Ilse Acosta Camacho**

Tutor:

**M. A. María Del Carmen Edelmira García del Camino Reza**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, noviembre de 2016**



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.

Para ti, que desde el cielo me cuidas y me acompañas siempre...

Te amo Juanito

## **Agradecimientos**

Este trabajo de investigación fue realizado gracias al apoyo de ustedes que siempre confiaron en mí.

Les agradezco el compartirme su tiempo y brindarme sus consejos; por aguantar mi estrés, por cuidar mis desvelos y sobre todo por preocuparse de manera directa o indirectamente en el seguimiento de la investigación.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y al Programa de Becas para Estudios de Posgrado, quien me otorgó el privilegio de ser becaria en esta institución, quien convirtió en mi casa de estudios.

A mi mamá y a mi abuelita, que son el pilar de mi vida; que me enseñaron a nunca rendirme en la vida, a dar siempre lo mejor de mí y quienes han estado siempre para poderles compartir mis locuras. ¡Infinitas gracias por todo familia!

A Hugo, mi cómplice que en todo momento sostuvo mi mano; con su cariño, su paciencia, su sonrisa y su apoyo incondicional, logrando que todo fuera más fácil, formado un gran equipo. ¡Gracias por siempre estar ahí para mí!

A mis amigos, en especial a Edith por sus palabras de aliento, comprensión y apoyo.

A Bruno, mi más fiel amigo, quien siempre me acompañó en los desvelos y en todo este proceso.

Y por supuesto, a mi asesora M.A. Ma. Del Carmen García, por su entrega, compromiso, disposición, entusiasmo y por su valiosa amistad; como persona y maestra te admiro; sin duda alguna, fuiste mi guía en todo el proceso de la maestría. ¡Gracias por tanto aprendizaje!

¡A todos y cada uno de ustedes, de corazón, MUCHAS GRACIAS!

# ÍNDICE

Resumen.....	7
Introducción .....	8
1. Asociaciones Civiles.....	12
1.1 Creación de una OSC .....	13
1.2 Asociación Civil .....	14
1.2.1 Características básicas de las Asociaciones Civiles .....	14
1.3 Conceptos jurídicos que integran personalidad de las Asociaciones Civiles .....	15
1.4 Estructura Institucional o legal de las Asociaciones Civiles.....	15
1.5 Funciones dentro de la Estructura Institucional .....	16
2. Liderazgo .....	20
2.1 Ética y Liderazgo .....	23
2.2 Enfoque de los Rasgos.....	25
2.2.1 Estilo de Liderazgo.....	27
2.2.2 Modelo de Fiedler .....	29
2.3 Enfoque del Liderazgo y la Motivación .....	31
2.4 Frustración .....	32
2.5 Liderazgo y Poder .....	33
2.6 Estilo y Eficacia del Liderazgo .....	35
2.7 Liderazgo Transformacional .....	37
2.7.1 Liderazgo Carismático .....	39
2.7.2 Liderazgo Situacional.....	39
2.7.3 Estudios de Ohio State del Liderazgo .....	43
2.7.3 Estudios de Michigan del Liderazgo .....	44
2.8 Rejilla Gerencial.....	44
2.9 Teorías del Comportamiento .....	46
2.9.1 Teoría “X” .....	47
2.9.2 Teoría “Y” .....	48
2.9.3 Teoría “Z” .....	50
2.10 Sistemas de Dirección por Rensis Likert.....	52
2.10.1 Comportamiento del Líder, Robert Tannenbaum – Warren H. Schmidt .....	54
3. Motivación .....	59
3.1 Teoría de Jerarquía de Necesidades .....	61

3.1.2 Necesidades Fisiológicas .....	62
3.1.3 Necesidades de Seguridad .....	62
3.1.4 Necesidades de Amor y Pertenencia .....	62
3.1.5 Necesidades de Estima.....	63
3.1.6 Necesidad de Autorrealización .....	63
3.2. Motivos y metas .....	64
3.3 Teoría de Higiene de la Motivación.....	65
3.3.1 Teorías de las Expectativas.....	67
3.4 Personalidad.....	69
3.5 Emoción.....	69
4. Inteligencia Emocional .....	72
4.1 El cerebro y las Emociones.....	73
4.1.2 La Mente Emocional.....	74
4.2. Inteligencia Interpersonal .....	76
4.2.1 Percepción Emocional .....	76
4.2.2 La Asimilación Emocional .....	77
4.2.3 Comprensión Emocional .....	77
4.2.4 Regulación Emocional .....	77
4.5 Inteligencia Emocional y las Organizaciones.....	77
4.5.1 ¿Qué impacto tiene la IE en la Eficacia Organizacional?.....	78
4.6 Teoría del Rendimiento .....	79
4.6.1 Autoconciencia.....	81
4.6.2 Autogestión .....	81
4.6.3 Conciencia Social .....	82
4.6.4 Gestión de las Relaciones.....	82
4.7. Inteligencia Emocional y el Liderazgo .....	82
5 Metodología de la Investigación .....	86
5.1 Objetivo Principal de la Investigación .....	86
5.2 Planteamiento del Problema de Investigación .....	87
5.2.1 Descripción del Fenómeno.....	87
5.2.2 Preguntas de Investigación .....	87
5.2.3 Delimitación de la Investigación .....	87
5.3 Objetivos de la Investigación.....	87

5.3.1 Objetivo General .....	87
5.3.2 Objetivos Específicos.....	87
5.4 Hipótesis.....	88
5.5 Diseño de la Investigación.....	88
5.6 Tamaño de la Muestra .....	88
5.7 Tipo de Estudio.....	89
5.8 Área de Estudio o Ámbito Geográfico.....	89
5.9 Población a Estudiar .....	89
5.9.1 Criterios de Selección, Exclusión y Eliminación.....	90
5.9.2 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información .....	90
5.9.3 Recursos .....	90
6 Investigación de Campo .....	92
6.1 Instrumento de Medición .....	92
6.2.1 Test de Potencial de Liderazgo.....	92
6.2.2 Test de Liderazgo T-P .....	93
6.2.3 Test de Valores Gerenciales .....	93
6.2.4 Test de Inventario XYZ.....	94
6.2.5 Test de Inteligencia Emocional.....	95
6.2.6 Test de Madurez.....	96
7 Análisis de Resultados .....	98
7.1 Test de Potencial de liderazgo .....	98
7.2 Test de Liderazgo T-P.....	98
7.3 Test de Valores Gerenciales .....	99
7.4 Test Inventario X Y Z.....	99
7.5 Test de Inteligencia Emocional.....	100
7.6 Test de Madurez.....	101
8. Conclusiones y Recomendaciones .....	103
9. Bibliografía .....	106
Anexos.....	108
9.1 Test de Potencial de Liderazgo.....	108
9.2 Test de Liderazgo T-P .....	110
9.3 Test de Valores Gerenciales .....	113
9.4 Test de Inventario X Y Z.....	123

9.5. Test de Inteligencia Emocional.....	129
9.6 Test de Madurez.....	136
9.7 Listado de Asociaciones Civiles .....	140



## Resumen

Esta investigación radica en el estudio e identificación del estilo de dirección en asociaciones civiles en México, a partir de la aplicación de instrumentos de medición como cuestionarios aplicados a los altos mandos.

El ámbito de acción de la sociedad civil se refiere al concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Por OSC se entiende a “organizaciones conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a dar respuestas a necesidades sociales, grupales o colectivas”.

Para llegar al objetivo se llevará a cabo una investigación descriptiva iniciando por la búsqueda de investigaciones similares en el ámbito académico para posteriormente indagar aquellas teorías y postulados en el tema de liderazgo, motivación e inteligencia emocional, adicionalmente se investigarán aquellas referencias e información general de aporte temático que sean de interés para este estudio. Finalmente, se realizará la aplicación de cuestionarios como instrumentos de medición para determinar los estilos de liderazgo con respecto a la percepción que se tiene de los líderes actuales que ejercen en dichas asociaciones. Lo anterior arrojará un conjunto de datos, cuya información deberá ser analizada para obtener los resultados y conclusiones pertinentes.

## Introducción

Las Asociaciones Civiles difieren de otras organizaciones como empresas mercantiles en sus objetivos, principios, fines y estructura, ya que no persiguen fines de lucro de lo contrario aporta a la sociedad una labor para su beneficio y generalmente trabajan con voluntariado. Tomando en cuenta el auge que las Asociaciones Civiles están teniendo en México como un elemento de la evolución social, dichas asociaciones están tomando importancia en las actividades públicas del país, así como los pocos estudios que en esta materia se realizan, esta investigación toma relevancia social y proporcionará un aporte al conocimiento de las mismas en el ámbito administrativo y campo académico.

Hoy podemos constatar un sinnúmero de asociaciones; instituciones de asistencia privada, fundaciones, asociaciones religiosas, fideicomisos y sociedades civiles que trabajan de manera organizada con adhesión del gobierno (primer sector) y con apoyo de la iniciativa privada (segundo sector), pasando a formar parte del llamado tercer sector de la economía.

El Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil a julio del 2014 se contaba con 27 mil 18 actores sociales inscritos, de los cuales cuenta el Distrito Federal con 5 mil 413, lo cual indica un mayor interés en la participación ciudadana.

Dado el incremento en número e incidencia pública y política que han tenido las Asociaciones Civiles en México resulta de vital importancia estudiarlas desde su interior y específicamente, en cuanto a su liderazgo como base determinante en la consecución de los objetivos.

El interés por conocer las variantes en el estilo de dirección que se presentan en este tipo de organizaciones, pues al no ser con fines de lucro y tener recursos limitados deben incentivar fuertemente al equipo de trabajo para lograr los objetivos organizacionales.

Por lo cual esta investigación se establece en el estudio e identificación del estilo de dirección en asociaciones civiles en México, a partir de la aplicación de instrumentos de medición como cuestionarios aplicados a los altos mandos.

Para llegar al objetivo se llevará a cabo una investigación descriptiva iniciando por la búsqueda de investigaciones similares en el ámbito académico para posteriormente indagar aquellas teorías y postulados en el tema de liderazgo e inteligencia emocional, adicionalmente se investigarán aquellas referencias e información general de aporte temático que sean de interés para este estudio.

A través de esta investigación se analizarán los conceptos de Asociación civil, liderazgo, motivación e inteligencia emocional.

En el capítulo 1 se hablará de las Asociaciones civiles las cuales están teniendo mayor influencia en la esfera política y son un actor de presión para el ámbito gubernamental, al organizarse la sociedad civil adquiere voz ante las autoridades y se constituye como un organismo jurídicamente reconocido para ejercer ciertas acciones y peticiones en búsqueda de la mejora social. Adicionalmente, las OSC son un apoyo a los programas gubernamentales pues permite cubrir las necesidades sociales a través de asociaciones descentralizadas que promueven proyectos propios adecuados a los requerimientos del país a través de organismos como INDESOL, CONACYT, SEDESOL, etc.

En el capítulo 2 se abordará el tema de Liderazgo, concepto de interés en muchas investigaciones, sin embargo, en esta investigación se verá el liderazgo de manera social, como ser un líder capaz, innovador. La relación con la Inteligencia emocional e el manejo de las emociones a la toma de una decisión, orientando siempre a un grupo de personas con el objetivo de un fin común.

En el capítulo 3 la relación de la motivación y el comportamiento humano, que factores influyen en nuestra conducta, las emociones, las necesidades que tenemos como seres humanos y como los motivos se convierten en deseos para realizar un objetivo o meta que nos proponemos tanto en la vida personal como profesional.

En el capítulo 4 se dará a conocer el funcionamiento del cerebro y la inteligencia emocional para poder tener un concepto más claro era necesario definir liderazgo, motivación, emociones, motivo por el cual se dejó al final este capítulo y poder comprender que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y de los demás, la manera de motivarlos para alcanzar un éxito en las relaciones sociales.

A partir del capítulo 5 en adelante se da a conocer la parte medular de esta investigación, iniciando por la metodología de investigación en las asociaciones civiles dando un total de 44 asociaciones que generan y ejecutan proyectos sociales en varias ramas en beneficio de la sociedad y el interés por conocer las variantes en el estilo de dirección que se presentan en este tipo de organizaciones.

En el capítulo 6, se expone la aplicación de cuestionarios como instrumentos de medición para determinar los estilos de dirección e inteligencia emocional con respecto a la percepción que se tiene de los líderes actuales que ejercen en dichas asociaciones.

Y finalmente en los capítulos 7 y 8 se analizará e identificarán los resultados, conociendo el estilo de dirección más adecuado para dirigirla, resultando una investigación novedosa que aportará conocimientos sobre cómo se lleva a cabo este liderazgo al interior de las Asociaciones Civiles en México y cómo se ejerce.

Los anexos incluyen los diferentes cuestionarios aplicados junto con lista de asociaciones civiles que participaron en el estudio.

# **Capítulo 1**

## **Asociaciones Civiles**

## **1. Asociaciones Civiles**

Actualmente las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) están teniendo mayor influencia en la esfera política y son un actor de presión para el ámbito gubernamental, ya que, al organizarse, la sociedad civil adquiere voz ante las autoridades y se constituye como un organismo jurídicamente reconocido para ejercer ciertas acciones y peticiones en búsqueda de la mejora social.

Las OSC son agrupaciones constituidas por individuos, fundamentados en lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. Esencialmente su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos.

Adicionalmente, las OSC son un apoyo a los programas gubernamentales pues permite cubrir las necesidades sociales a través de asociaciones descentralizadas que promueven proyectos propios adecuados a los requerimientos del país a través de organismos como INDESOL, CONACYT, SEDESOL, etc.

Estas actividades y este tipo de organizaciones han crecido en el país en número, lo que indica un mayor interés en la participación ciudadana. Actualmente existen en el Distrito Federal 3,634 registradas en INDESOL (Instituto Nacional de Desarrollo Social) y su número sigue incrementándose.

El objetivo de crear una OSC es impulsar el desarrollo en las comunidades como herramienta principal es el cambio social el cual abrirá puertas de salida a la pobreza y la marginación.

## 1.1. Creación de una OSC

### Primer Paso. Define los puntos principales.

- El objeto social de tu OSC, es decir, la actividad principal que llevarán a cabo.
- Número de integrantes de la organización.
- La figura jurídica que más les convenga: asociación civil, institución de asistencia privada, institución de beneficencia privada, sociedad civil, asociación de beneficencia privada, fundación u otra.
- Los mecanismos de financiamiento, la forma en que conseguirán recursos para llevar a cabo sus actividades.
- El o los representantes legales.
- Causas y procedimiento de liquidación de la OSC, conforme a lo previsto en la Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Estipulaciones respecto del patrimonio de la organización, su destino y la no distribución de los remanentes de apoyo y estímulos públicos que reciban, entre sus asociados.

### Segundo Paso. Constituye tu organización social

- Obtén la autorización para la constitución de sociedades a través del Portal <http://www.tuempresa.gob.mx> ahora dependiente de la Secretaría de Economía, mediante el cual podrá presentar las propuestas de nombre para tu OSC.

### Tercer Paso. Acude con un notario público

- Acude con un notario público y elabora la escritura o acta de constitución de tu OSC, que debe tener los siguientes datos:
- Nombres completos de los asociados
- Nombre (razón social) de la organización, seguido de la figura jurídica adoptada: AC, IAP, IBP, SC, ABP, SC, fundación u otra.
- Actividades a las que se dedicará, tiempo que permanecerá integrada y domicilio
- Derechos y obligaciones de los asociados

- Explicación de cómo se integran y funcionan los órganos de la OSC (asamblea general y consejo de administración)
- Nombres y facultades de los representantes legales

#### **Cuarto Paso. Inscríbete en el SAT**

- Acude al Servicio de Administración Tributaria (SAT) y obtén tu cédula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

#### **Quinto Paso. Obtén tu CLUNI**

- Acude al Indesol en el DF o a la delegación de la Sedesol que te corresponda y solicita la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI).

## **1.2. Asociación Civil**

Las asociaciones civiles surgen como respuesta a las necesidades de las personas que desean unir esfuerzo para alcanzar objetivos de carácter social, científico, artístico o un fin común que no sea ilegal ni de carácter primordialmente económico. Esta figura jurídica A.C. se encuentra regulada por el Código Civil a nivel Federal y por los códigos civiles vigentes en cada Estado de la república a nivel local y establece que para que una asociación exista y pueda operar debe de tener un acta constitutiva, es decir, un contrato escrito que un notario certifica y que debe inscribirse en el Registro Público de Personas Morales. Por medio de este contrato, la asociación se constituye legalmente y se establecen su misión y su estructura de forma general. Una asociación civil se rige por sus estatutos, los cuales se incluyen en el acta constitutiva y son ciertas reglas acordadas entre quienes constituyen la organización.

### **1.2.1 Características básicas de las Asociaciones Civiles**

- Su denominación social debe ir acompañada de las palabras asociación civil o de sus siglas A.C.
- No persigue un beneficio económico a través del desarrollo de su objeto social.
- Los integrantes reciben el nombre de asociados y se reconocen como tal por la asamblea.
- Los derechos de los asociados son intransferibles.



### **1.3. Conceptos jurídicos que integran personalidad de las Asociaciones Civiles**

Persona deriva del latín "personae" o "personare", cuyo significado es *mascara* o *carete* que usaban los actores y que servía al mismo tiempo para caracterizar.

Una persona en materia jurídica tiene diferente significado. Para el derecho la persona significa, todo ser o ente sujeto de derechos y obligaciones, es decir, que se alude tanto al humano, como seres y a las personas morales, como entes.

Es todo ser capaz de derechos y obligaciones, siendo sujeto activo o pasivo de relaciones jurídicas. Todo sujeto de derecho será persona, pero no toda persona será sujeto de derecho, porque la actuación jurídica, supone actitud o susceptibilidad.

Al derecho no le interesa las cualidades reales, físicas y psicológicas de los sujetos del derecho, sino, las características que son relevantes en su situación jurídica: ejemplo nacionalidad, mayor de edad, acta de nacimiento etc.

### **1.4. Estructura Institucional o legal de las Asociaciones Civiles**

Es aquella que se genera mandatada por la Ley y que le da poder cívico, otorgándole derechos y obligaciones a través de los representantes del grupo. Son representantes, porque su poder es hacia afuera de la misma y no hacia adentro ya que el poder de resolución continúa estando dentro de su grupo de base lo que se hace a través de mecanismos de regulación para el funcionamiento interno de sus convocatorias y asambleas lo que es controlado a su vez, por la propia Ley.

La norma legal que rige el funcionamiento de las asociaciones es el Estatuto que, si bien fue elaborado por el propio grupo, el mismo fue aprobado como Ley interna para su funcionamiento por el propio Estado. El respaldo estatal permite dar garantías hacia adentro del grupo y hacia la comunidad. Hacia adentro del grupo lo hace estableciendo la división de funciones, roles y tareas ejecutivas

garantizando así la oposición de intereses entre sus directivos, – Presidente, Secretario y Tesorero-, y también prevé observadores internos a su gestión, que ofician como policía interna mediante la Comisión Fiscal.

### **1.5. Funciones dentro de la Estructura Institucional**

#### **Presidente:**

1. Hacia adentro del grupo, convoca y preside la Asamblea de Socios, las reuniones de la Directiva y las reuniones parciales de socios, cumpliendo la función de armonizador entre los distintos miembros y subgrupos que se generen.
2. Presenta la Memoria Anual a la Asamblea.
3. Hacia fuera, representa a todo el grupo, incluyendo a su propia comisión. El Vicepresidente lo sustituye en sus funciones en caso de ausencia del primero; generalmente trabajan en equipo.

#### **Secretario:**

1. Es quien debe custodiar el acopio de la memoria de todo lo actuado y resuelto por el grupo: actas, notas, correspondencia, información, resoluciones.
2. Mantiene al día la lista de socios
3. Lleva el libro de actas

#### **Tesorero:**

1. Es el depositario oficial de los fondos.
2. Es el responsable del control de los fondos
3. Recibe todos los pagos.
4. Autoriza todos los pagos
5. Informa a la Directiva y a la Asamblea sobre el estado de la situación económica.

6. Es responsable de llevar al día los registros contables en los libros oficiales para tales efectos.
7. En el caso de existir Comisión de Finanzas, es quien la preside

### **Fiscales, características y funciones:**

1. Tiene carácter independiente
2. Debe velar porque los intereses de los socios estén seguros a través de inspección y supervisión periódica del funcionamiento de la asociación tanto de bienes como del cumplimiento de acuerdos y servicios.
3. Ver que los directivos cumplan con el estatuto y los reglamentos.
4. Ver que los directivos no se excedan en el ejercicio de su autoridad.
5. Informar a la Asamblea de sus intervenciones.
6. Analizar u aprobar las actividades financieras y administrativas de la asociación.
7. Aprobar los informes económicos anuales antes de ser sometidos a la Asamblea.
8. Inspeccionar libros y cuentas.
9. Intervenir si se están violando los fines de la Asociación y si es necesario convocar a la Asamblea.
10. Presentar informes a los directivos formulando recomendaciones.

La autoridad tanto de los miembros representantes –presidente, secretario y tesorero-, como de los fiscales, emana de la Asamblea y ambos son responsables ante la misma; ambos tienen una responsabilidad de controles mutuos. Si estuvieran en desacuerdo, deberán convocar a la Asamblea y exponer tal situación.

### **Asamblea de Miembros:**

Es el primero de los órganos ya que es la Asamblea la que evalúa todos los aspectos relacionados con la operativa de la institución. Existen dos tipos de asambleas:

1. **Ordinaria** que es la que establece el Estatuto y que se celebra anualmente para tomar conocimiento y aprobar el balance y la memoria anual, y aprobar el plan de acción para el ejercicio del año venidero. Puede ser convocada por la Directiva, la Comisión Fiscal o a petición del porcentaje de socios que establezca el Estatuto.
2. **Extraordinarias** pueden ser convocadas en cualquier momento para tratar asuntos especiales o de emergencia o cambio de Estatutos.

En ambos casos el Presidente abre el debate de la Asamblea y seguidamente el secretario hace lectura del acta anterior y lee el orden día. El Presidente invita a abrir la lista de oradores que la lleva el secretario y alguno de los miembros, y da la palabra.

Los temas más recurrentes que deben ser tratados por la Asamblea lo constituyen: cambio de estatutos; reglamentaciones; destino de los bienes, compra, venta; temas de propuestas financieras que involucren el futuro de la asociación; afiliación de nuevos socios o expulsión de alguno de ellos.

**Estatutos y Reglamentaciones:** El Estatuto es a la Asociación lo que la Constitución es a un país: son las disposiciones organizativas esenciales y programáticas. Pero al igual que una ley, se debe reglamentar para su funcionamiento correcto: es decir, ir de lo general a lo concreto, a lo particular.

# **Capítulo 2**

## **Liderazgo**

## 2. Liderazgo

El liderazgo es un tema de alto interés desde hace mucho tiempo, un concepto polémico, del cual ha sido objeto de muchas investigaciones sociales. No existe hasta el día de hoy una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo debido a su complejidad en diversas investigaciones. Sin embargo, el liderazgo es un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española (RAE 2008) el término liderazgo remite al vocablo liderato, cuyo significado: condición de líder, remite, a su vez, el anglicismo líder, [leader] que puede definirse como: Persona al que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

En toda organización humana, principalmente en empresas es necesario el liderazgo, de igual forma es esencia en las funciones administrativas: el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es decir un líder.

Por lo cual el mundo requiere líderes capaces, competitivos, creativos, innovadores, dispuestos al cambio, que trabajen en equipo, no solo consiste en vigilar las funciones del grupo social, es más allá de las actividades, es motivarlos, inspirar una visión compartida, capacitar, influir de manera permanente para que exista un cambio positivo en las personas y por ende en las organizaciones. Hoy en día los líderes están obligados a ser agentes de cambio.

Las palabras conducir o influir son términos claves para el liderazgo de las cuales requieren tres habilidades generales, o aptitudes: la primera sería diagnosticar, comprender la situación en la que trata de influir; la segunda, adaptar, transformar su comportamiento y el de los otros recursos de que disponen para enfrentar las eventualidades de la situación y, por último, pero no el menos importante comunicar, referirse con los demás de modo que entiendan y acepten con facilidad.

El liderazgo es de suma importancia en cualquier organización y al hablar de ello es referirnos a que contamos con personas que se distinguen de los demás. Un líder es en gran parte el recurso principal de cualquier organización, sin embargo, es el más escaso dentro de las organizaciones lucrativas y no lucrativas; en este caso me refiero a las Asociaciones Civiles. Por ello es necesario contar con líderes que logren influenciar de manera eficiente y eficaz para motivar el logro de objetivos y debe ser analizado en función de las relaciones que existan entre las personas en una determinada estructura social y no por características individuales.

Por ello, el denominado común en el liderazgo es el poder influir en su persona, mediante la motivación logrando los objetivos esperados. Chiavenato describe al liderazgo como la "influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".<sup>1</sup>

Existe una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal y de liderazgo como función: el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra. El comportamiento del líder debe de ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. Así el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio. El liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la selección. El liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las incertidumbres internas y externas. En consecuencia, el liderazgo es una cuestión de toma de decisión grupal.<sup>2</sup>

Un liderazgo sin una visión es una muerte segura. Marshall Loeb decía: "Todos los líderes que conozco tienen propósitos muy definidos, y cuando uno tiene una organización en la que la gente se alinea detrás de una visión o un propósito

---

<sup>1</sup> Chiavenato. " Introducción a la Teoría General de Administración", 5ª, Edic.

<sup>2</sup> Int. a la Teoría General de la Administración. Chiavenato. 4ª. Edic. pág. 172

definido con claridad, se trata de una organización poderosa"<sup>3</sup>. El líder tiene un reto constante en influir en los resultados, desarrollar habilidades, en lograr una resiliencia permanente, buscando nuevas formas de hacer las cosas logrando el cambio esperado.

Un líder puede ser nato o bien con la práctica serlo, lo importante es la habilidad de dirigir y dirigirse, siendo eficaz en la manera de conectarnos con otros grupos sociales, motivando a su entorno para guiarlos no solo a un desarrollo organizacional sino personal. Los líderes son los responsables de despertar interés, de desarrollar las capacidades, de despertar la innovación y el cambio de los demás. Las acciones de un líder, por lo tanto, permean a toda la organización y los resultados pueden ser de éxito o desastrosos para la misma. Es por ello, que dependemos en gran medida de las decisiones y oportunidades que tenga el líder.

Podemos decir que un verdadero líder tiene la capacidad y/o habilidades de tomar iniciativas y saber ejercer el poder o autoridad en situaciones y momentos correctos; es aquel que tiene visión y motiva a un grupo social. El liderazgo está en cualquier individuo que se motiva por sus logros, y que tiene una visión fija, es aquel que posee valores y ética que le permitan llegar a la autorrealización y el reconocimiento de sus seguidores. Un verdadero líder es aquel que pone su interés colectivo por encima los intereses personales, teniendo la capacidad de influir de manera positiva y transfiriendo habilidades a las futuras generaciones de líderes.

En esencia, el liderazgo compete a las metas con y por medio de la gente; por lo tanto, el líder debe preocuparse por las tareas y las relaciones humanas, siendo un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder- y sus seguidores. Los líderes son los encargados de generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales de cada una de las personas que componen su equipo o grupo de trabajo y además las hacen participes en las tomas de decisiones con eficiencia e innovación a la manera de adaptarnos al cambio.

---

<sup>3</sup> Marshall Loeb, loc. Cit.



El verdadero líder comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral, pero siempre debiendo predicar con el ejemplo por ello cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de otro, aquel es el líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia. En gran medida el liderazgo se refiere al manejo de cambio y al mismo tiempo se convierten en la fuente de inspiración para superar obstáculos de los seguidores.

Así podemos definir el liderazgo como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en ciertas situaciones. La esencia del liderazgo pertenece a la obtención de metas con y por medio de la gente; por lo tanto, el líder debe preocuparse por las tareas y las relaciones humanas.

## **2.1. Ética y Liderazgo**

Pese al interés de muchas organizaciones y a nivel académico la palabra ética es meramente considerada nivel teórico, pues el comportamiento ético sigue citándose día a día, no importa el tamaño o giro de la organización siempre se escucharán escándalos morales.

La organización debe cuidar la imagen y reputación que proyecta al exterior por lo que se debe tomar en consideración al personal que se contrata, es importante que los valores de la organización sean acordes a los trabajadores con el fin de obtener mayor credibilidad.

Un alto porcentaje de la sociedad mundial cree que los líderes se comportan moralmente mal.<sup>4</sup> La ética y el liderazgo es un punto importante en nuestra investigación, sin embargo, aunque el concepto es muy reciente, y apenas está teniendo investigaciones empíricas, es un preámbulo para reflexionar sobre el

---

<sup>4</sup> Encuestas publicadas (por el World Economic Forum en colaboración con Gallup International) el 18 de November de 2004 "World Leaders Get Huge Vote of 'No-Confidence' from their Populations" y el 17 de enero de 2006 "Voice of the People Worldwide survey shows optimism about security and prosperity despite lack of faith in leaders". Disponibles desde: [www.weforum.org/en/media/Latest%20Press%20Releases/index.htm](http://www.weforum.org/en/media/Latest%20Press%20Releases/index.htm) [Acceso 23 de diciembre, 2006].

papel que juega la ética y la confianza en el liderazgo ya que se centra en las facetas morales de ser un líder.

Son tantas las personas involucradas en la organización que aun cuando el comportamiento y actitud de quien dirige (líder) sea correcto, la organización tiene que caracterizarse por una rectitud moral y prestigio ético, es relativamente fácil caer en comportamientos desleales, resultando de esta manera, perjudicial tanto para la salud de la organización como para el bienestar de la sociedad. El prestigio de la organización define muchas veces que tipo de personas laboran en ellas, por lo que el trabajador se siente orgulloso de ser reconocido como una persona profesionalmente ética.

Un comportamiento poco ético y de forma continua es perjudicial, la imagen de la organización frente a los diferentes grupos (clientes, proveedores, sociedad) va perdiendo credibilidad, afectando de manera interna y externa. De modo que el nivel ético lejos de alcanzarse por sí solo requiere de un cambio efectivo en el comportamiento interno en el individuo. Para ello, en primer lugar, resulta indispensable que los líderes sean capaces de dirigir e influir de manera ética en cualquier situación, y, en segundo lugar, realizar un esfuerzo en lo que se refiere al desarrollo del comportamiento ético dentro de la organización. Como sugieren Bass, Barnett y Brown (1999), para que todo lo anterior pueda resolverse y pueda generarse un entorno organizacional ético, es un requerimiento primordial poseer un previo conocimiento sobre el proceso que lleva a un individuo a comportarse en la organización de una forma más o menos ética,

Es por ella la importancia en la eficacia del liderazgo, pues tiene que abordar los valores y la moral que utiliza el líder para lograr las metas. Podemos dar el concepto de Liderazgo carismático socializado: un liderazgo que promueve valores centrados en los demás, en lugar de centrados en uno mismo, es decir, líderes que predicán con el ejemplo de una conducta ética.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> M.E. Brown y L.k Treviño, Socializade and Deviance in Work Groups, Journal of Applied Psychology 91, no.3 pág. 954-962

La ética concierne al liderazgo en varias coyunturas, un ejemplo es en los líderes transformacionales fomentan las virtudes morales cuando tratan de cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores.<sup>6</sup> Un líder inmoral se inclina en aprovechar su carisma para acentuar el poder sobre sus seguidores y dirigirlos hacia sus fines. Se considera que los líderes morales deben de poner su carisma al servicio de la sociedad y de los demás.<sup>7</sup> Desde luego el tema de la confianza remite explícitamente a la honestidad e integridad del liderazgo.

La ética se mantiene en el compromiso de hacer lo correcto, en el líder nace el respeto a los principios, motivando en los seguidores a realizar lo correcto creando una lealtad moral.

## **2.2. Enfoque de los Rasgos**

El acercamiento más común se concentraba en sus rasgos per se, y surgiría que ciertas características, eran esenciales para un liderazgo eficaz. Dentro de las teorías del gran hombre sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líder de aquel que no lo son (Bass, 1990).

Eugene E. Jennings concluyó que "en 50 años de estudio no se ha producido un rasgo de personalidad o un conjunto de cualidades que sirvan para distinguir a los líderes de los demás".<sup>8</sup>

Gary Yaki ofrece algunas sugerencias de los rasgos y habilidades de los líderes triunfadores.

---

<sup>6</sup> J.M. Burns, *Leadership*, Nueva York, Harper and Row, 1978.

<sup>7</sup> J.M. Howell y B.J. Avolio, *The Ethics of charismatic leadership: submission or liberation*, en *Academic of Management Executive*, mayo 1992 pp. 43-55

<sup>8</sup> Eugene E. Jennings, "The Anatomy of Leadership", en *Management of Personnel Quarterly*, 1, num, 1, otñ de 1961.

### Rasgos y habilidades que exhiben con más frecuencia los líderes triunfadores

RIESGO	HABILIDAD
Adaptable a las situaciones	Listo (inteligente)
Alerta al medio social	Habilidades conceptuales
Ambicioso y orientado a los logros	Creativo
Asertivo	Diplomático y discreto
Cooperativo	Facilidad de la palabra
Seguro	Conocimiento de las tareas grupales
Dominante (deseo de influir en los demás)	Organizado (capacidad administrativa)
Enérgico (grado elevado de actividad)	Persuasivo
Persistente	Habilidades sociales
Confiado	
Resistente a la tensión	
Deseoso de asumir responsabilidades	

*Fuente: Gary A. Yaki, Leadership in Organizations, 3ª Edic., 1994, pág. 256.*

Este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indicar si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. La autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

En general este enfoque tiene algo que ofrecer sugiere que los líderes tienen rasgos clave en común. La inteligencia emocional es otro rasgo que podría requerir un liderazgo eficaz.

El liderazgo es un proceso dinámico que varía con cada situación y con los cambios en el líder y los seguidores; por lo tanto, aunque ciertos rasgos ayudan o estorban en una situación dada, no hay un conjunto universal de características que garanticen el éxito del liderazgo.

## 2.2.1 Estilo de Liderazgo

No existe un estilo óptimo del liderazgo, un líder adaptará su propio estilo de acuerdo a los requerimientos de la situación y al grado de preparación de los seguidores de igual forma se refiere la conducta y la manera como su comportamiento es percibido. Fiedler es de la opinión que un factor clave para el éxito del liderazgo estriba en el estilo de liderazgo básico del individuo.

El éxito de un estilo de liderazgo depende de la personalidad de cada líder y el estilo se desarrolla con el tiempo, a partir de las experiencias, educación y capacitación.

Sin embargo, podemos identificar dos conceptos que los investigadores llamaron orientación al empleado y orientación a la producción.<sup>9</sup> Los líderes descritos como orientados al empleado subrayaban el aspecto de las relaciones personales en el trabajo. Los líderes orientados a la producción insistían, en la producción y en los aspectos técnicos del trabajo.

Por ende, el estilo de liderazgo varía considerablemente con cada líder, por sus habilidades, la forma de conducta, la manera de motivación y la influencia que puede tener, siendo eficaz la manera de implementar un estilo de liderazgo y ejerciéndolo correctamente. El del líder no puede estimarse sin considerar la naturaleza de la situación en la que despliegue su conducta, depende del entorno en el que se encuentre y que sea capaz de aplicarlo.

Si una persona toma el papel del líder dentro de una organización, va depender de como maneje sus habilidades para que lo lleve al éxito, tomando en cuenta que no actúa de manera personal, sino de manera integral, ya que beneficiara o perjudicara a los seguidores.

Un elemento para la aplicación efectiva es la motivación hacia sus seguidores, los estilos o métodos que emplee deben tener impacto en los

---

<sup>9</sup> Robert Kahn y Daniel Katz, Leadership Practice in Relation to Productivity an Morale, 2ª Edic., 1960

seguidores, en aumentar sus capacidades y sus compromisos valores que pueden suscitarse en diversos comportamientos.

El líder eficaz va adaptar su comportamiento para satisfacer las necesidades de sus seguidores y de su medio. Cada seguidor es diferente; por lo tanto, la eficacia depende totalmente del líder, de los seguidores y de las variables situacionales. Se debe interesar en la conducta y en el ambiente que lo rodea.

Cuando se adopta el papel de líder dentro de una organización con o sin fines de lucro, mucho de su estilo depende de cómo manejar sus habilidades, las cuales pueden ser tanto técnicas, humanas y conceptuales. En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo de los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. El otro elemento es la habilidad humana de la cual es la influencia en las personas a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos<sup>10</sup>. Y por último el tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización. Por ende, conociendo a fondo estos elementos, podemos decir que el líder puede actuar de la forma más óptima.

La relación entre el líder y los seguidores es una variable crucial en la situación de liderazgo. Sí deciden no seguir al líder, carece de importancia. Por lo que no existe liderazgo sin seguidores, se debe empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores quieren lograr de acuerdo a la preparación y capacidad por cumplir. El líder debe supervisar e influir para que la tarea sea desempeñada correctamente en todo el proceso.

Conforme el líder va creciendo el mismo va adquiriendo técnicas de perfeccionamiento, y creando su propio estilo de liderazgo, el cual puede encontrarse entre los extremos de darle el espacio y dejarlo hacer sus actividades

---

<sup>10</sup> Dentro de este término interviene la Inteligencia Emocional.

sin intervenir hasta el de controlar todas las actividades y/o funciones, y otro estilo sería el que está orientado a la persona más que a las tareas o resultados.

El liderazgo y la dirección son términos o conceptos que están ligados la diferencia es la manera de ejecución, en las funciones administrativas. La Dirección está dentro de las etapas de la administración es la que indica los lineamientos durante la planeación y la organización.

Muchos investigadores concuerdan que el liderazgo y la dirección influirán en el comportamiento de los seguidores, es de suma importancia que el colaborador no reciba órdenes de más de un superior.

El líder es aquel que influye en los seguidores de acuerdo a una dirección otorgada, es decir, los lineamientos requeridos para llegar al fin. El líder guiará y sabrá que estilo utilizar dependiendo de la situación. La dirección es como la orden a seguir por lo cual no cambia en el transcurso del proceso.

### **2.2.2. Modelo de Fiedler**

Propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo de líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder.

Fiedler propuso tres variables situacionales determinan si una situación es favorable para el líder, las cuales son las siguientes:

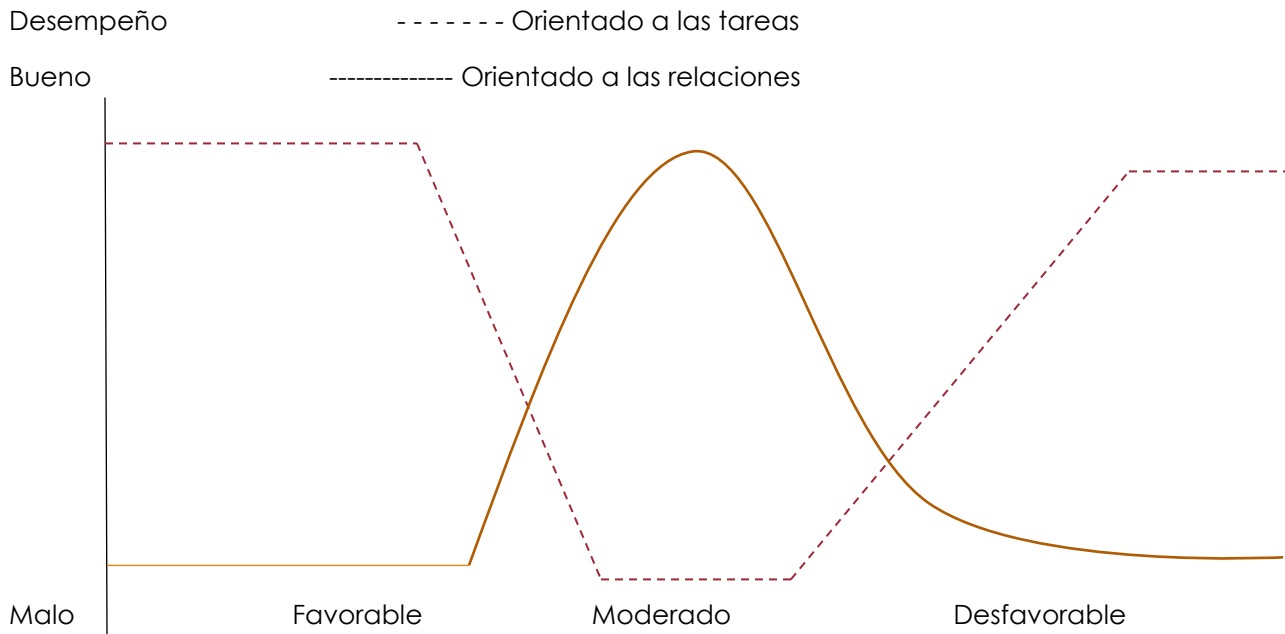
1. Sus relaciones personales con los miembros del grupo.
2. El grado de estructuración de la tarea que el grupo tiene asignada.
3. El poder y la autoridad que le brinda su posición.<sup>11</sup>

En este modelo, hay ocho combinaciones de estas variables situacionales. Cuando la situación de liderazgo varía de buena a mala en cuanto a las relaciones entre el líder y el miembro, de elevada a baja en la estructura de la tarea y de fuerte a débil en el poder por posición, cae en una de las combinaciones indicadas posteriormente en la siguiente gráfica.

---

<sup>11</sup> Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.

## Síntesis del modelo de contingencia de Fiedler



Categoría

Relaciones  
Líder- miembro

Estructura de la tarea

Poder por puesto

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones Líder- miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder por puesto	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fuente: Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N.J. Prentice -Hall, 6ª. Ed. 1993, p. 375

Por último, Fiedler trató de determinar cuál era el estilo de liderazgo más eficaz:

- Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son favorables o muy desfavorables.
- Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.



Además, Fiedler creó un instrumento, que denominó el cuestionario de compárelo menos preferido (LPC) que supuestamente mide si una persona está orientada al trabajo o las relaciones. Es más, aisló tres criterios para la situación: relaciones líder- miembros, estructura de la actividad y posición de poder, que según él se pueden manejar para propiciar la armonía adecuada para la orientación conductual del líder. En cierto sentido, el modelo de Fiedler supera los enfoques de los rasgos y los de personalidad y su clasificación de las situaciones y de ahí, prever la eficacia de liderazgo en función de ambas.

Por lo que Fiedler supone que el estilo de liderazgo de una persona es fijo, esto es importante ya que significa que si una situación requiere de un líder orientado a las actividades y la persona que ocupa ese puesto está orientada a las relaciones, entonces habrá que modificar la situación o bien cambiar al líder con el fin de lograr una mejor eficacia. Por lo que identifico tres dimensiones contingentes, el cual define los factores claves de las situaciones que determinan la eficacia del liderazgo.

1. **Relaciones líder-miembros:** el grado de confianza, fe y respeto que los subordinados depositan en su líder.
2. **Estructura de las actividades:** el grado de procesamiento al que se sujetan los trabajos asignados (estructurados o no estructurados)
3. **Posición del poder:** el grado de influencia que tiene el líder en variables del poder como la facultad para contratar, despedir, disciplinar, ascender y conceder aumentos salariales.

El siguiente paso del modelo consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Por consiguiente, Fiedler dice que cuanto mejores sean las relaciones líder- miembros, y más estructurado este el trabajo, más fuerte sea la posición de poder teniendo más influencia el líder.

### **2.3. Enfoque del Liderazgo y la Motivación**

El liderazgo es flexible, depende en gran parte de las habilidades, con el fin de orientar a un grupo de personas a alcanzar un estado satisfactorio con el logro de objetivos. Una de las cualidades que la mayoría de los líderes poseen es la motivación.

Un "coach" es una manera de ver un líder motivacional, el cual te ayudara a alcanzar las metas, impulsándote a lograr alcanzar logros por encima de las expectativas propias y las de los demás.

La motivación en una organización varía, pues el personal lo puede asimilar con bonos de productividad por alcanzar una meta, ascenso de puesto en la estructura jerárquica, prestigio o statu, pero quienes tienen potencial para ser líderes se motivan por un deseo lograr las metas planeadas y alcanzarlas.

Por lo tanto, el liderazgo y la motivación van de la mano, lo que permite obtener cuatro capacidades básicas que constituyen el sustrato de las relaciones entre el liderazgo y motivación.<sup>12</sup>

- Capacidad para establecer un uso eficaz y responsable del poder.
- Capacidad para entender que el ser humano se rige por diferentes motivaciones en diferentes momentos a los demás.
- Capacidad de inspirar a los demás.
- Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmosfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de estas.

Para distinguir estas capacidades depende de las cualidades que posea la persona y la orientación de sus objetivos, la innovación y creatividad son motivadores claves acerca de por qué las cosas se hacen de una forma u otra, como lo menciona Koontz y Heinz.

Para influir en el comportamiento de otro, lo primero a entender serán los motivos o necesidades que tiene y cuáles son los más importantes para el en ese momento. La empatía es un término que nos ayudara a lograr este objetivo.

## **2.4. Frustración**

Se define en términos de la condición del individuo, y no del entorno. El comportamiento irracional adopta varias formas cuando permanece el obstáculo para la obtención de la meta y es cuando la frustración aparece.

---

<sup>12</sup> Se utiliza el término motivación de acuerdo a Koontz y Heinz (1998)

Freud fue uno de los primeros en demostrar que el individuo puede exhibir hostilidad o ira de diversos modos.<sup>13</sup> Los trabajadores descontentos tendrán que ser vigilados con el fin de que no contaminen con pensamientos, actitudes o conductas al resto del equipo.

La resignación o apatía son términos que ocurren después de una prolongada frustración, cuando el personal dejó de estar motivado y tener un liderazgo efectivo que ayude a alcanzar las metas en ciertas situaciones. Este fenómeno es característico en puestos rutinarios, tediosos en cuyo medio se resignan al hecho de hay pocas expectativas de mejoras.

Por lo que la motivación y el liderazgo tienen que ir a la par para evitar que ocurra esto. Si los seguidores no están motivados para lograr altos niveles de productividad o bien son alentados a luchar por metas inalcanzables, acabaran por renunciar a intentarlo y se conformaron con resultados inferiores a los que son capaces de dar creando a largo plazo frustración.

## **2.5. Liderazgo y Poder**

Los líderes usan el poder como medio para alcanzar las metas de los grupos. Los líderes logran metas y el poder es una forma de facilitar su consecución.

Para diferenciar entre el liderazgo y el poder es muy simple, el poder no requiere de compatibilidad de metas, únicamente dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere congruencia entre las metas del líder y los seguidores, concentrándose en la influencia. El poder busca tácticas para ganarse la obediencia de los demás, mientras el liderazgo opta por estilos, motivación y habilidades entre otras.

El recurso que permite conseguir la obediencia de los demás o influir en ellos es lo que llamaremos poder. Es la influencia potencial de cada persona. Existen dos tipos de poder: personal y por posición.

---

<sup>13</sup> Freud, The Ego and the Id.

**Poder personal:** los que obtiene una influencia de su personalidad y comportamiento.

**Poder por posición:** quienes pueden imponer la obediencia a los demás gracias a su posición dentro de la organización.

Otra definición del poder es la capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que b actúa en concordancia con los deseos de A.<sup>14</sup> La definición implica un potencial que no necesita ser actualizado para ejercer un efecto y una relación de dependencia.

Sobre las tácticas de poder es la forma de cómo influyen los administradores en los demás y en qué condiciones se prefiere una táctica y no otra, lo cual nos indican siete dimensiones tácticas o estrategias.

1. Razón: datos que muestran las ideas lógicas o racional.
2. Amistad: creación de un clima saludable, tener una postura humilde y ser amigable al solicitar algo.
3. Coalición: adquirir el apoyo o respaldo de otras personas.
4. Negociación: intercambio de beneficios o favores, para llegar a un ganar-ganar.
5. Asertividad: alcanzar un enfoque directo y firme el cual exige obediencia, dictaminar lo que se les pide con reglas obligatorias.
6. Autoridad mayor: lograr el apoyo de los altos mandos de la organización.
7. Sanciones: otorgar permisos de la organización y aplicar castigos, es decir amenazar con respecto a la evaluación no satisfactoria del trabajo de acuerdo a la promoción de un ascenso.

El poder se origina cuando los individuos perciben que sus líderes son respetados, y por eso confían y se inspiran en ellos, creyendo en las metas que ellos transmiten por lo cual desean ser dirigidos.

---

<sup>14</sup> Basado en B.M. Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Nueva York, free press, 3ª Edic., 1990

La esencia del liderazgo es decidir cuál será la base de su poder la cual está limitada por el propio carácter del líder, sus habilidades y su capacidad. Se trata de acciones tácticas que pueden conducir a que aumenten las opciones del líder. La confianza en las relaciones como todo es fundamental para el poder, por lo que si un líder quiere aumentar su poder debe adoptar un compromiso a largo plazo. Entre más respetado y admirado sea un líder, mayor poder tendrá en sus seguidores.

Conforme entendamos la relación que existe entre poder y liderazgo, aumentará la capacidad para dirigir a otros e influir en ellos sin forzarlos, siendo más eficaz. Hoy en día se requiere combinar la administración y el liderazgo, encontrando el equilibrio entre los procesos de la organización (administración) y una auténtica preocupación por las personas (liderazgo) concentrándose en ellos.

## **2.6. Estilo y Eficacia del Liderazgo**

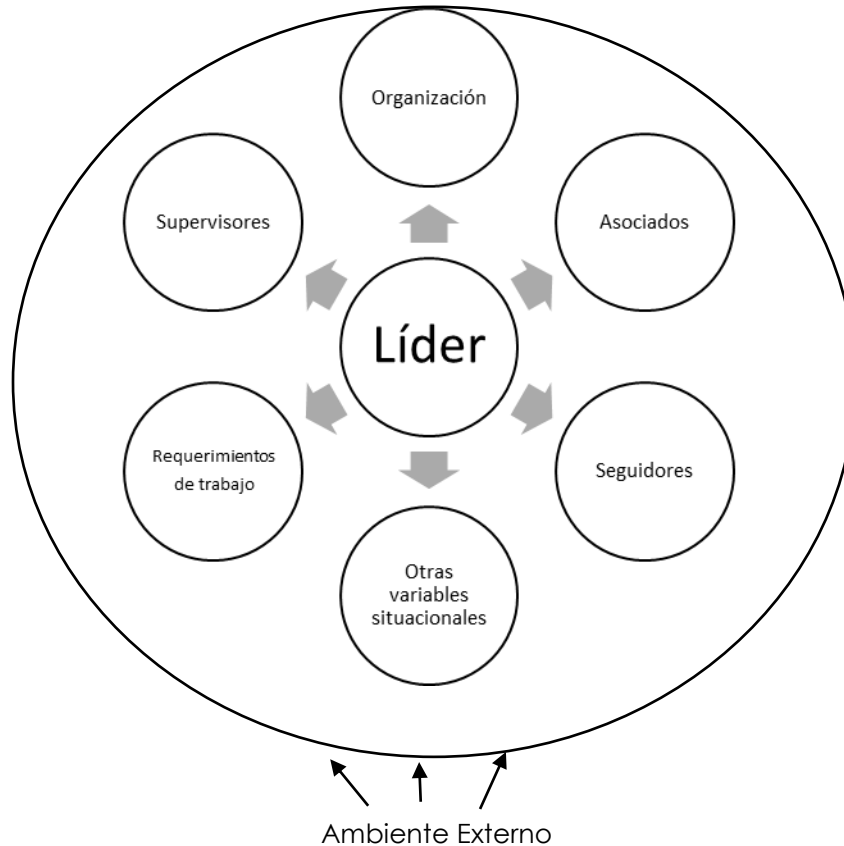
En numerosas investigaciones respaldan que los estilos del comportamiento del líder son o no eficaces de acuerdo con la situación. Abraham K. Korman descubrió que la consideración y la estructura inicial carecen de un valor predictor significativo en términos de eficacia. Este hallazgo muestra que, como las situaciones difieren, también el estilo del líder debe variar. Por lo tanto, no hay un estilo de comportamiento del líder único y universal que sea eficaz en todas las situaciones, la conducta que el líder necesita depende de la situación.

Sin embargo, el enfoque situacional del liderazgo parte del concepto de la eficacia dando como resultado el estilo de comportamiento que muestra el líder adecuado al ambiente.

El medio que el líder enfrenta puede tener variables situacionales únicas, así como un ambiente externo que lo afecta, como lo muestro en la siguiente figura 1.

Por lo que podemos decir que todas las variables ambientales tienen dos componentes principales: estilo y expectativa, salvo por los requerimientos de trabajo.

## Componentes interrelacionados de las organizaciones



El estilo de los líderes está relacionado al comportamiento que presentan cuando trabajan con y por medio de la gente, tal como está la percibe.

El modelo de contingencia de Fiedler establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación. Se cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico del liderazgo del individuo. Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia.

Aunque varios individuos tengan estilos diferentes ya sea porque sus funciones requieren comportamientos distintos, para que la organización sea eficaz

tendría que percibir y aceptar las metas y los objetivos de la institución como si fueran los propios. En cierto sentido la función que esperan del líder es la manera de comunicarse.

Hay que tomar en cuenta que cuando los líderes evalúan su situación, es importante que consideren los estilos de sus seguidores. En cualquier situación los seguidores son vitales, no solo porque cada uno acepta o rechaza al líder, sino porque como grupo son los que en realidad deciden que tanto poder personal tendrá. Víctor H. Vroom encontró evidencias de que la eficacia del líder depende en buena medida del estilo personal de los trabajadores.<sup>15</sup>

Algunos líderes prefieren cambiar el estilo de sus seguidores, pero encontrarán que deben adaptarse, al menos por tiempo a su comportamiento el cual debe ser compatible con la expectativa actual del grupo ya que un cambio rápido de estilo lleva más a la irresponsabilidad que a despertar la incitativa del grupo social.

## **2.7. Liderazgo Transformacional**

El concepto de liderazgo transformacional no modifica la definición de liderazgo que mencionamos con anterioridad, a saber, el proceso de influir en las actividades del individuo o el grupo en un esfuerzo por lograr las metas en cierta situación, sino que resalta las acciones concretas que debe realizar el líder en una transformación.

Los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta describen líderes transaccionales, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los líderes transformacionales son los que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización teniendo un efecto extraordinario sobre ellos, ya que ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la manera de ver las cosas que tienen los seguidores ayudándolos a que vean los problemas con una nueva

---

<sup>15</sup> Victor H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effect of Participation*, Englewoods Cliffs, Prentice – Hall. 1960

visión y estimulan e inspiran a los seguidores para se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo.

Los liderazgos transaccionales y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, produciendo mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores.

Los líderes transaccionales, son quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los mejores líderes son tanto transaccionales como transformacionales.

Características de los líderes transaccionales	Características de los líderes transformacional
<b>Recompensa contingente:</b> es el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño por lo tanto reconoce logros.	<b>Influencia idealizada:</b> proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.
<b>Administración por excepción (activa):</b> observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.	<b>Motivación inspiradora:</b> comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
<b>Administración por excepción (pasiva):</b> interviene solo si los estándares no se cumplen	<b>Estimulación intelectual:</b> fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.
<b>Laissez-faire:</b> renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones	<b>Consideración individualizada:</b> concede atención personal, trata cada empleado en forma individual, dirige, asesora

Fuente: basada en A.H. Eagly, M. C. Johannessen-Schmidt y M.L. Van Engen, "Transformaional, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and men "Psychological Bulletin 129, num. 4(2003), pp. 569-591; y T.A. Judge y J.E. Bono, "Five Factor Model of Personality and transformational leadership", Journal of Applied Psychology 85 num.5 (200), pp 751-765



### **2.7.1. Liderazgo Carismático**

El sociólogo Max Weber definió el carisma de la palabra griega que significa “obsequio”. Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

Sin embargo, el primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del comportamiento organizacional fue Robert House, donde dice que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo extraordinarias cuando observan ciertas conductas.<sup>16</sup>

Ciertos estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos las cuales son: visionarios, están dispuestos a correr riesgos personales en aras de lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y exhiben conductas extraordinarias.

### **2.7.2. Liderazgo Situacional**

El liderazgo situacional postula que entre mayor sea el nivel de preparación para cierta tarea del individuo o grupo, mayor es la probabilidad de que la participación sea una técnica de administración eficaz.

El modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard sostiene que la eficacia del estilo de liderazgo varía de acuerdo con la disposición de los seguidores respecto a factores como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades, habilidades y la experiencia relativas a las tareas. Se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado, el cual depende la madurez de los seguidores.

La importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Haga lo que haga el líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores. La mayor parte de las teorías del liderazgo han relegado o pasado por alto esta importantísima dimensión.

---

<sup>16</sup> J.A. Conger y R. N. Kanungo, “Behavioral Dimension of Charismatic Leadership”, en J.A. Conger, R N. Kanungo, and Associates (eds), Charismatic Leadership (San Francisco: Jossey- Bass, 1988), p. 79

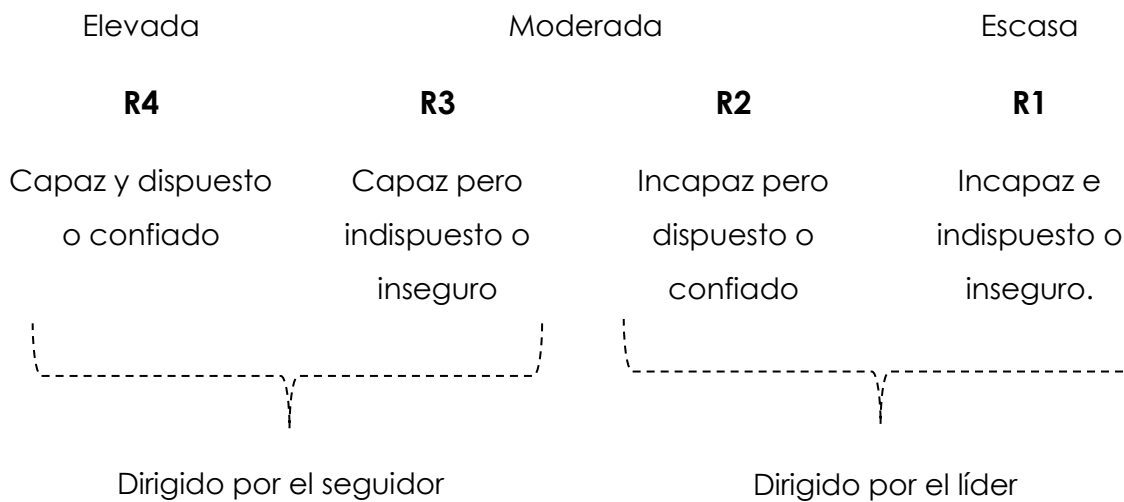
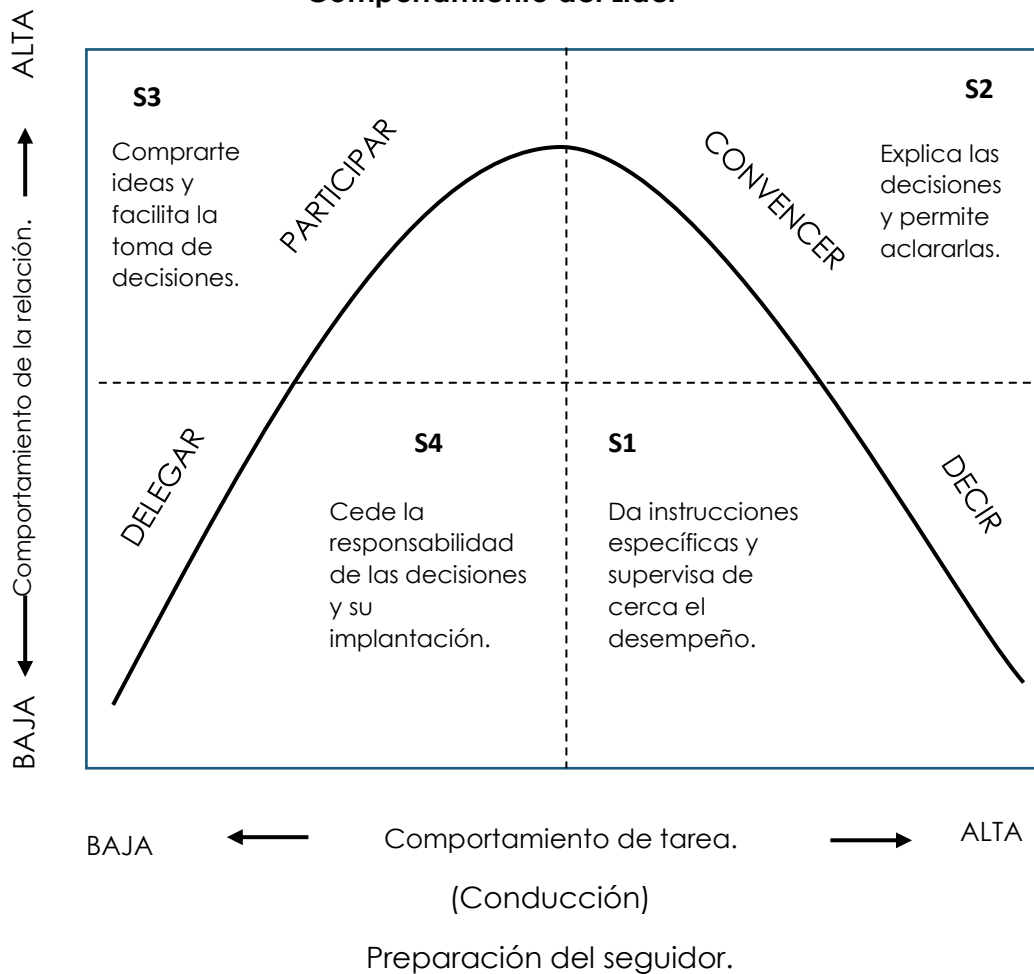
El término madurez, según lo definen Hersey y Blanchard, es la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos: La madurez laboral y la madurez psicológica. La primera abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan. La madurez psicológica se refiere a la voluntad o a la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

El liderazgo situacional nos ayudará como referencia en el análisis para diagnosticar el nivel de preparación; adaptarse y elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad, y comunicar los estilos de manera eficaz para llegar a influir en el comportamiento de los seguidores. El líder tiene la obligación de colaborar con los seguidores para aumentar su preparación o madurez hasta donde sean capaces y estén dispuestos de llegar.

Fiedler identificó dos dimensiones en el liderazgo situacional: Las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Sin embargo; Hersey y Blanchard van un paso más allá y las califican con grados de alto o bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: Decidir, convencer, participar y delegar. A continuación, describimos cada uno:

- **Decir** (mucho para actividades y poco para relaciones). El líder define los roles diciéndoles: qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.
- **Convencer** (mucho para actividades y mucho para relaciones). El líder se comporta como director proporcionando apoyo.
- **Participar** (poco para actividades y mucho para relaciones). El líder y el seguidor, de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- **Delegar** (poco para actividades y poco para relaciones). El líder proporciona poca dirección y apoyo.

## Comportamiento del Líder



Fuente: Adaptado de Paul Hersey, *Situational Selling*, Escondido, Calif. Center for the leadership studies, 1985, pág. 19

### Descripción de los cuatros estilos.

**S1.** Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.

**S2.** Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.

**S3.** Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.

**S4.** Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

### Descripción de la preparación del seguidor.

**R1.** Incapaz e indispuesto o inseguro, mostrará:

- Un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada.
- Conducta confusa y poco clara.
- Preocupación por los resultados.
- Miedo al fracaso.

**R2.** Incapaz pero dispuesto o confiado:

- Hablar rápidamente e intensamente.
- Busca clarificar.
- Asiente con la cabeza; hace comentario como " sí, lo sé"; se ve entusiasta.
- Escucha con cuidado.
- Responde superficialmente a las preguntas.
- Acepta las tareas.

**R3.** Capaz pero indispuesto:

- Duda o se resiste.
- Se siente abrumado por las obligaciones y el trabajo.
- Busca reforzamiento.
- Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo.

#### **R4. Capaz y dispuesto o confiado:**

- Mantiene informado al jefe del avance de la tarea.
- Hace un uso eficaz de los recursos.
- Es responsable y está orientado a los resultados.
- Esta informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales.
- Esta dispuesto a ayudar a los demás.

### **2.7.3. Estudios de Ohio State del Liderazgo**

Los investigadores de esta Universidad querían identificar dimensiones independientes de la conducta de un líder. Iniciados en 1945 y dirigidos por Ralph Stogdill restringieron la descripción del comportamiento del líder en dos aspectos:

1. Estructura inicial: grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados para alcanzar metas.
2. Consideración: grado en que un líder mantiene relaciones en el trabajo caracterizado por la confianza mutua.

La expresión *estructura inicial* se refiere a "aquella conducta del líder que muestra el grado al que éste se encuentra orientado a las tareas y dirige las actividades laborales de los subordinados rumbo a la consecución de las metas".<sup>17</sup> Por su parte *consideración* se refiere a "aquel comportamiento del líder que muestra el grado al que es sensible a sus subordinados en lo que atañe a sus ideas y sentimientos y establece la confianza mutua".<sup>18</sup>

Al estudiar el comportamiento del líder, la Universidad de Ohio descubrió que la estructura inicial y el compromiso eran distintas dimensiones. Así, estos estudios fueron los primeros en trazar dos ejes diferentes en el comportamiento del líder.

---

<sup>17</sup> Richard L. Daft, Management, Forth Worth, The Dryden Press, 3ª. Edi.,1994., p.484

<sup>18</sup> Loc. Cit Vease también Andrew W.Halpin, The leadership behavior of school superintendets, Chicago, University of Chicago,1959,p.4

### **2.7.3. Estudios de Michigan del Liderazgo**

Para abordar al liderazgo, los primeros estudios agruparon características que parecían relacionadas y determinaron varios indicadores de eficacia. Por lo que identificaron dos conceptos que llamaron *orientación al empleado* y *orientación a la producción*.

1. Líderes orientados al empleado: situados al aspecto de las relaciones personales en el trabajo, cada empleado es importante por lo que se interesaban en todas las relaciones humanas en el trabajo.
2. Líderes orientados a la producción: liderazgo en la producción y en los aspectos técnicos del trabajo; veían a los empleados como herramientas para alcanzar metas de la organización, enfocándose a los resultados del trabajo.

Blake y Moun-ton utilizaron los estudios de Ohio y Michigan para desarrollar la rejilla de liderazgo basada en los estilos de preocupación por las personas y preocupación por la producción, que son, en definitiva, las dimensiones de consideración e iniciación de estructura de Ohio o a las dimensiones de orientación al empleado y orientación a la producción de Michigan. Concluyeron que los líderes pueden aumentar su eficacia demostrando una mayor preocupación tanto por los empleados como por la producción.

### **2.8. Rejilla Gerencial**

Robert Blake y Jane S. Moun-ton diseñaron una matriz donde se evalúa la actitud de los gerentes, basada en dos estilos: "interés por las personas" e "interés por la producción". Este Grid Gerencial representa gráficamente el estilo bidimensional del liderazgo, del cual ya había investigaciones previas por la Ohio State y Michigan University.

En la rejilla se tienen cinco clases de liderazgo basados en dos estilos interés por la producción (tareas) y el interés por la gente (relaciones personales). Ubicados los cuatro cuadrantes de Ohio State se elaboró una matriz de nueve posibles posiciones en cada eje, dando que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo,

describiendo los cuatro tipos extremos (1,1,9,1,1,9 y 9,9) y teniendo un estilo medio 5,5.

Estas dimensiones se refieren a la actitud. El Grid mide la predisposición hacia la producción y hacia las personas.



Se presenta la explicación de las dimensiones extremas que contiene el Grid Gerencial:

**9,1 Gerente Autocrático y Autoritario:** Es el jefe el que busca la eficacia en la operación, se debe a las condiciones de trabajo por lo que los elementos humanos interfieren lo menos posible.

**1,9 Gerente del Club Campestre:** El gerente se preocupa por las necesidades de la gente con la que trabaja, relaciones personales satisfactorias buscando un clima laboral agradable, ritmo de trabajo armonioso y feliz.

**1,1 Administración Empobrecida:** El líder no tiene interés ni en la gente ni en la producción, trabaja en el mínimo esfuerzo requerido solamente para permanecer en la organización.

**9,9 Administración por Equipo:** La gente comprometida a realizar el trabajo, no renuncia a su autoridad el líder, sino que actúa como entrenador, estableciendo el interés común.

**5,5 Equilibrio:** Siendo la adecuada entre al equilibrio entre la necesidad del trabajo como la satisfacción de la gente.

Esta rejilla se diseñó para ayudar a los supervisores a definir su propio estilo de supervisión, la meta final es producir gerentes con clase 9,9.

## **2.9. Teorías del Comportamiento**

Douglas McGregor es, sin duda, uno de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración y uno de sus más importantes estudios es sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Su contribución más importante al pensamiento administrativo son las "filosofías de dirección", señalando que las variables más importantes para lograr resultados óptimos en la dirección de las organizaciones son los "valores culturales" de los que ejercen el mando y la dirección de los subordinados.

Existen dos concepciones en la que se basó McGregor para su teoría:

1. Teoría de Max Weber "Valores y Acciones": afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, es decir, tomar decisiones y motivarlos.
2. Teoría de Abraham "Jerarquía de las motivaciones": a partir de bases, realizó su clasificación de dos tipos de supervisores:
  - El pesimista tradicional, el cual tiene poca confianza en el trabajador, colocando la denominación "X".



- El optimista, confiando en los trabajadores, creyendo que el ser humano se auto realizará en el desempeño de su tarea, colocando la denominación “Y”.

Por lo tanto, podemos concluir que las Teorías “X” y “Y” se basan en supuestos contrarios sobre el ser humano y el trabajo. Siendo este el punto de partida.

### **2.9.1. Teoría “X”**

McGregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta.<sup>19</sup>

Supuestos:

1. La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en interés de sus fines económicos.
2. Respeto a las personas, se debe seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.
3. Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; sus actividades tienen que ser dirigidas.

#### Valores del supervisor

La teoría “X” sostiene que:

- ✓ El hombre medio es indolente por naturaleza.
- ✓ Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
- ✓ Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.
- ✓ Por naturaleza, es reacio al cambio.
- ✓ Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

---

<sup>19</sup> Stephen P. Robins. Administración, Teoría y Práctica. p.p 491

### Actitudes derivadas:

McGregor sostiene que, si los supervisores piensan así, es lógico que su comportamiento con los dirigidos o gobernados se rija por estos pensamientos, a través de<sup>20</sup>

1. Organizar el trabajo con tareas simples y con tiempos y movimientos (Filosofía de Taylor).
2. Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.
3. Reglas sólidas de disciplina.

### **Resultados esperados:**

No cabe duda que algunas empresas durante mucho tiempo han obtenido utilidades aplicando la teoría "X". Así, los dueños de muchas empresas se han enriquecido. Sin embargo, se ha limitado su crecimiento y la solución de sus problemas al no considerar todas las experiencias, inteligencia y motivación de su personal. De acuerdo con las actividades de la teoría "X" se obtendrá como máximo la producción planeada por el supervisor, siempre y cuando el subordinado cumpla su tarea perfectamente.

### **2.9.2. Teoría "Y"**

McGregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación explican las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que ésta tiene de válido. Además, estas teorías dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán general "Estilos de Mando" bajo valores más congruentes con el comportamiento real del hombre, lo que generará un trabajo altamente productivo.

#### Supuestos<sup>21</sup>

- ✓ En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad, cuando mucho.

---

<sup>20</sup> Stephen P. Robins. Administración, Teoría y Práctica. p. p 492

<sup>21</sup> Stephen P. Robins. Administración, Teoría y Práctica. p. p 492

- ✓ Estas necesidades ya no son motivadoras del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque de acuerdo con Maslow: una necesidad al ser satisfecha deja de ser motivador de la conducta.
- ✓ El hombre cuya necesidad se frustra está enfermo como quien tiene raquitismo y su enfermedad tendrá consecuencias en su conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a su "naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades sociales egoístas y de autorrealización.

#### Valores del supervisor:

Por las razones expuestas, McGregor sostiene que es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos pueden resumirse como:

- ✓ El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
- ✓ Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
- ✓ Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.
- ✓ Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes.

McGregor considera que esto no significa la ausencia de mando o abdicar de que la Administración tenga la responsabilidad de organizar los elementos de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicos). Por el contrario, sostiene que la teoría "Y" es. Fundamentalmente, "un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas".

### Actitudes derivadas

Obviamente, la nueva filosofía originará las siguientes actitudes de los supervisores:

- ✓ Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- ✓ Fomentarán la toma de decisiones de los subordinados.
- ✓ Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección.

### **Resultados esperados**

Si los supervisores cambian y los subordinados cumplen, es lógico esperar los siguientes resultados:

1. La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.
2. Los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales al perseguir objetivos que consideren valiosos para la organización.
3. Su satisfacción incrementará como resultado de su propia contribución.

Es decir, se producirá esta secuencia:



### **2.9.3 Teoría “Z”**

Fue presentada por William Ouchi y W.L. Zangwill. Un gerente seguidor de la teoría Z cree que a la gente le gusta ser aceptada, trabajar en un grupo y se encuentra más confortable con las soluciones que el grupo ha discutido, analizado e implementado. El papel del gerente es el de participar democráticamente en las actividades de los trabajadores, dirigir mediante el ejemplo en lugar de usar directrices y proveer el apoyo necesario para facilitar los trabajos que se están

llevando a cabo. El ser humano promedio desea ser informado, consultado y compartir la responsabilidad de manera igualitaria, la autoridad y las recompensas tienen la voluntad de sacrificar sus deseos personales por el bien del grupo.

Esta última teoría consiste en la adaptación de las condiciones estadounidenses de prácticas administrativas japonesas selectas y forma parte de un grupo de teorías gerenciales donde plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa.

Basándose en los siguientes fundamentos:

- a) **Confianza:** lo que los trabajadores realizan a través de sus actividades, reflejo de su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
- b) **Sutileza:** el jefe inmediato es el que decide de acuerdo a las personalidades de sus trabajadores con quien y quien se acopla al organizar formas de trabajo.
- c) **Intimidad:** el trabajador debe buscar apoyo del grupo para tener relaciones sociales más estrechas.

#### **Resultados esperados:**

Un gerente seguidor de la teoría Z cree que a la gente le gusta ser aceptada, trabajar en un grupo y se encuentra más comfortable con las soluciones que el grupo ha discutido, analizado y ha decidido implantar. El papel del gerente es el de participar democráticamente en las actividades de los trabajadores, dirigir mediante el ejemplo en lugar de usar directrices y proveer el apoyo necesario para facilitar los trabajos que se están llevando a cabo. El ser humano en promedio desea ser informado, consultado y compartir igualmente la responsabilidad, autoridad y recompensas, teniendo la voluntad de sacrificar sus deseos individuales por el bien común del grupo.

## 2.10. Sistemas de Dirección por Rensis Likert

Con los estudios de Michigan como punto de partida, Rensis Likert, realizó una serie de investigaciones pretendiendo explicar el patrón general de liderazgo que empleaban los gerentes más productivos y compararlo con el que aplicaban los otros.

Además, Likert concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero, en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Likert implantó programas de cambio organizacional, los cuales pretendían ayudar a que las organizaciones pasen de los planteamientos de la teoría "X" a los de la teoría "Y", de fomentarse a los comportamientos inmaduros a alentar y desarrollar comportamientos maduros, resaltando sólo los factores motivadores.

Likert y su esposa propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente de las organizaciones.<sup>22</sup>

1. Flujo de comunicación.
2. Práctica de toma de decisiones.
3. Interés por las personas.
4. Influencia en el departamento.
5. Excelencia tecnológica.
6. Motivación.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder asado en lo que denominó "sistemas de Administración", que describen a los diferentes tipos de líder:

---

<sup>22</sup> Stoner James A. Introducción a la administración. p. p324-315

- **Sistema 1:** El líder no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones, corresponde al que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. Los trabajadores se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionalmente recompensas.
- **Sistema 2:** Los líderes obsequian una confianza condescendiente a sus empleados por así decirlo les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.
- **Sistema 3:** El líder confía, pero no del todo, en sus empleados teniendo una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
- **Sistema 4:** El líder tiene un estilo democrático, una confianza plena en sus empleados, la toma de decisión está repartida en toda la organización se toma con base en el consenso o por mayoría.

Como conclusión podemos decir que el sistema 1 es un estilo muy autoritario y orientado a las tareas, mientras que el sistema 4 está orientado a las relaciones personales y se base en equipos de trabajo, la lealtad y la confianza mutua. Los sistemas 2 y 3 son estilos intermedios entre ambos extremos, que se asemejan mucho a los postulados en las teorías “X” y “y”.

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

- **Variables causales:** Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Tales como: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilo de liderazgo, habilidades y conductas.
- **Variables intervinientes:** Reflejan el clima interno de la organización afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de

decisiones. Entre las más importantes está el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

→ **Variables de resultados finales:** Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son variables dependientes, tales como la productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

### **2.10.1. Comportamiento del Líder, Robert Tannenbaum – Warren**

#### **H. Schmidt**

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt en su artículo "Cómo elegir una pauta de liderazgo" publicado en 1957 en la Harvard Business Review crearon el concepto del continuo del liderazgo, en dónde se presenta la forma en que el líder puede adaptarse a diferentes estilos de liderazgo, dependiendo de la contingencia que se le presente. Ellos desarrollaron un modelo en dónde el líder es uno de los siete comportamientos de liderazgo. Los estilos varían de acuerdo con las fuerzas entre el líder, seguidor y la situación. La gama de estilos varía entre las conductas democráticas u orientadas a las relaciones personales y entre las autoritarias u orientadas a la tarea.

Tal como lo planteo Stogdill, el líder democrático muestra un interés por la gente mientras que el líder autoritario se interesa por las tareas. En el momento en que se desarrolló esta teoría era ampliamente aceptada ya que el líder bien podía decirles a sus colaboradores qué y cómo hacerlo o compartían las responsabilidades del liderazgo, comprometiendo a sus colaboradores en la planeación y ejecución de las tareas.

Las diferencias entre ambos estilos de liderazgo tienen su origen en la ideología de los líderes con respecto a su fuente de autoridad y de la naturaleza humana. Frecuentemente el líder autoritario se basa en que el poder o autoridad del líder proviene del puesto que ocupa y en que la gente es floja y poco formal. Por otro lado, el líder democrático asume que su poder se lo otorga el grupo que dirige y que la gente puede autodirigirse y ser creativa si tiene la motivación

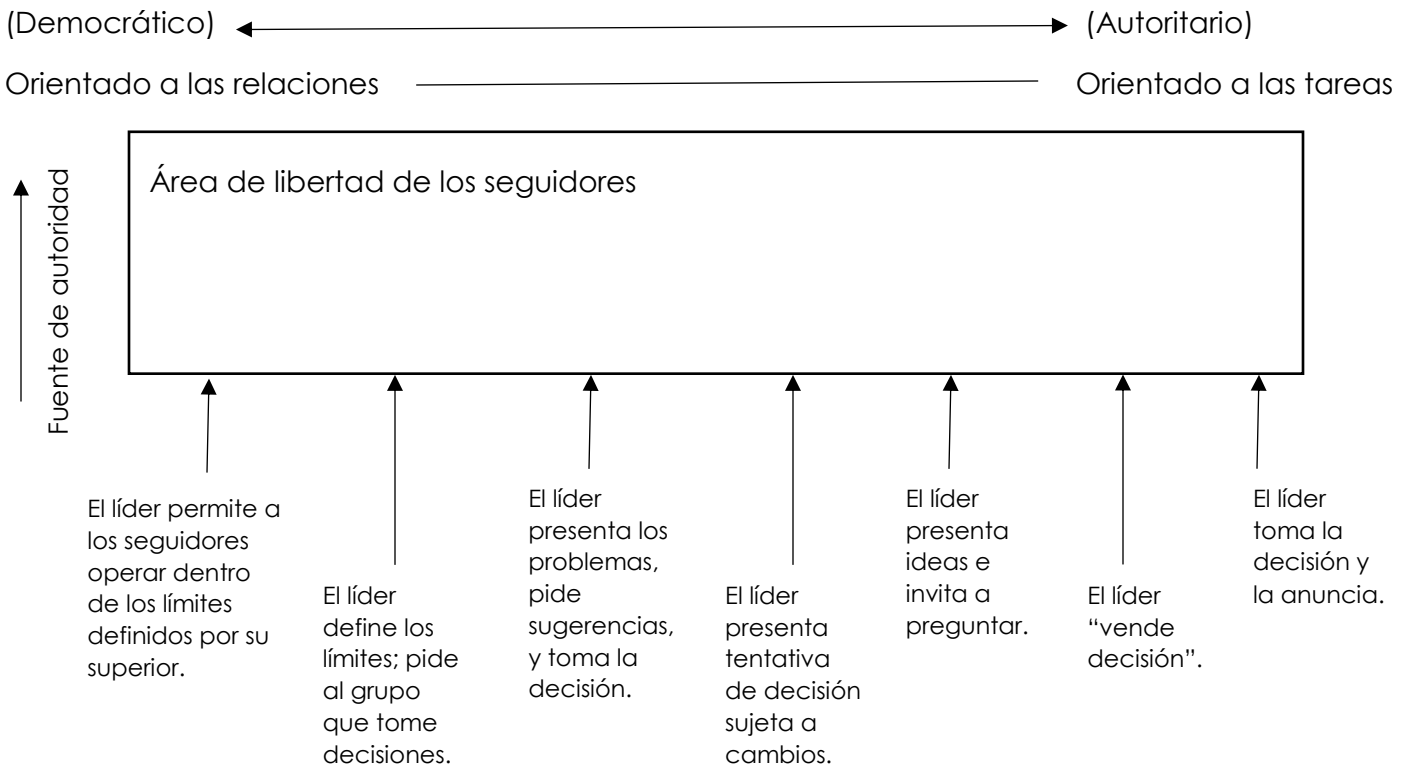


adecuada. Es decir, en el estilo autoritario el líder impone todas políticas y en el democrático está abierto a la discusión y decisión del grupo.

De acuerdo con el modelo de Tannenbaum y Schmidt, los estilos descritos anteriormente son los extremos del comportamiento que en un momento dado puede adoptar un líder. Y entre ambos comportamientos extremos ellos explicaron siete estilos diferentes como un continuo que va del comportamiento autoritario o centrado en la tarea al democrático o centrado en las relaciones personales. Estos extremos fueron nombrados por Tannenbaum y Schmidt como poder e influencia gerencial y poder e influencia no gerencial. En la figura a continuación se muestra el continuo del comportamiento del líder.

En la actualidad la relación entre el líder, seguidor y situación se ha vuelto más compleja porque entran a la escena más participantes, y entre más globalizado esté el mundo más difícil se volverá describir esta relación.

## El continuo comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmid



Reimpreso con autorización de Harvard Business Review. Tomado de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, "How to choose a leadership pattern", mayo-junio de 1973, p. 41

Los escritores que los precedieron creían que el comportamiento autoritario tiende a expresar el interés por las tareas, mientras que el comportamiento democrático reflejaba el interés por la gente. Esta opinión era popular porque en general se aceptaba que los líderes influyen en sus seguidores de dos maneras:

1. Les dicen qué hacer y cómo.
2. Comparten con ellos las responsabilidades del liderazgo, comprometiéndolos en la planeación y la ejecución de las tareas.

El primero es el estilo autoritario tienden orientarse a las tareas t a usar su poder para influenciar a los seguidores, mientras que el segundo es el estilo democrático, que

no manda y que insiste en el interés por las relaciones humanas, acostumbran orientarse al grupo y por ende brindan a sus seguidores libertad en el trabajo.

Las diferencias de los dos estilos de comportamiento se basan en las suposiciones que se forman líderes acerca de la fuente de su poder o autoridad y de la naturaleza humana. Entre ambos extremos se encuentra una amplia variedad de estilos de comportamiento de líder. Tannenbaum y Schimidt explicaron la amplia gama de estilos como un continuo que va del comportamiento autoritario o centrado en las tareas al democrático, centrado en el seguidor, refiriéndose a estos extremos como poder e influencia gerencial y poder e influencia no gerencial.

# **Capítulo 3**

## **Motivación**

### 3. Motivación

Estudiar la motivación va de la mano con el comportamiento humano el cual busca responder preguntas acerca de la naturaleza humana. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

En su acepción más sencilla, motivar significa "mover, conducir, Impulsar a la acción". Stone define la motivación como a necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. La motivación aporta una clave para comprender porque el individuo responde a ciertos estímulos que están el ambiente social. Podemos decir que la motivación se refiere a "aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad.

Pero antes debemos partir del comportamiento, y el porqué de ellos, muchas veces observamos una conducta que ocurre en forma de repuestas directas a las condiciones de estimulación que predominan en el ambiente.

Kurt Lewin y su fundamental ecuación de la conducta del hombre afirma que B está en función de tanto de algo en el interior de la persona como de algo en su exterior, en la situación.

$$B = f(P, S)$$

Donde:

*B: es la conducta individual.*

*F: es "en función de" o "es causada por".*

*P: es la persona*

*S: la situación*

Lewin siempre suscribió que el principio básico es que la conducta siempre está regida por la intención de hacer una cosa u otra, dicho de otro modo, toda conducta es motivada. La conducta no es solo una respuesta asociativa aun estímulo, sino que todo lo que el individuo percibe, siente o influye en ella.

Todos nuestros comportamientos están conformando nuestra personalidad. ¿Qué hace que una persona tenga un comportamiento pasivo o agresivo? la razón de nuestros actos no siempre es consciente en nuestra mente. Los impulsos que motivan las pautas de nuestro comportamiento individual son inconscientes en buena medida y por ende difíciles de evaluar.

Para ello debemos decir que es la personalidad. Es la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás, podemos decir que son los rasgos que exhibe una persona. Hay que aclarar que el comportamiento se orienta básicamente a las metas, nuestra conducta está motivada por el deseo de alcanzar un resultado.

Para que los líderes o directivos puedan predecir una conducta deben saber que motivos o necesidades de la gente producen determinados actos en circunstancias concretas.

McClelland dice que las personas se motivan principalmente por tres factores:

1. Realización: si en la conducta de una persona sobresale la motivación a la realización, su manera de actuar se caracteriza por:
  - La capacidad de señalar metas.
  - Toma de responsabilidad personal para obtener resultados.
  - El deseo de competir con los demás.
  - La aceptación de riesgos moderados.
  - La búsqueda de retroalimentación.
  
2. Poder: cuando el poder es más importante que la motivación su comportamiento se caracteriza por:
  - Una orientación política dentro de la organización a la que pertenece.
  - La sensibilidad a la estructura e influencia interpersonal en los grupos.

- Una vinculación con los centros de poder y prestigio en la organización.
  - Una preocupación por influir, persuadir y dirigir a los demás
  - La capacitación y conservación de información relevante para sus propósitos.
3. Afiliación: si el motivo predominante es la afiliación, el comportamiento se identifica por:
- La preferencia a estar con otros más que a permanecer solo.
  - Una relación de cercanía afectuosa con los demás.
  - Una preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo, más que por la tarea.
  - Un funcionamiento más adecuado en un ambiente de cooperación.
  - La preocupación emocional ante la amenaza de la separación del resto del grupo.

### **3.1 Teoría de Jerarquía de Necesidades**

En 1943 Abraham Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana (A theory of human motivation) en la cual formuló una jerarquía de necesidades, las cuales influyen en el comportamiento humano. La satisfacción de tales necesidades es el origen de la motivación del ser humano y en la medida en que las va satisfaciendo, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento y así, sucesivamente. Una necesidad que ha sido satisfecha deja de ser un motivador ya que el organismo está gobernado por las necesidades insatisfechas. También hay que mencionar que las necesidades que haya experimentado un individuo determinarán su conducta, al respecto Maslow dice:

*...son precisamente aquellos individuos que han satisfecho siempre una determinada necesidad, los que están mejor preparados para tolerar la privación en el futuro de esa necesidad y que, además, los que han sido privados en el pasado tendrán una reacción ante las satisfacciones actuales diferente de aquel que nunca ha sufrido una privación (Maslow, 1991, p. 23).*

Maslow identificó 5 jerarquías, una vez que el ser humano ha satisfecho las necesidades correspondientes a una jerarquía se activan las necesidades del siguiente nivel. Las jerarquías que identificó son las siguientes:

### **3.1.2. Necesidades Fisiológicas**

Son aquellas que pertenecen a los impulsos fisiológicos, estas necesidades son las más preponderantes, lo que esto significa que, en una situación extrema, en donde el ser humano carezca de todo, su mayor motivación respondería a las necesidades fisiológicas más que cualquier otra. En este caso, el ser humano está dominado por las necesidades fisiológicas y el resto de las necesidades pasan a segundo plano. El ser humano usará todas sus capacidades para satisfacer estas necesidades y las capacidades que posea y que no sirvan a este fin pasarán a segundo plano o permanecerán latentes. La planeación del futuro o su ideal de lo que desea para el futuro permanecerá subyugado a tales necesidades, de tal forma que, un ser humano en tales condiciones pensará que lo único que necesita para ser perfectamente feliz es cubrir sus necesidades fisiológicas.

### **3.1.3. Necesidades de Seguridad**

Surgen una vez que las necesidades fisiológicas están relativamente bien satisfechas. Todo lo que se comentó sobre las necesidades fisiológicas también aplica para esta jerarquía de necesidades, pero en menor grado. Las capacidades del individuo se enfocan a cubrir la necesidad de seguridad, dejando el resto de las necesidades como secundarias, incluyendo las fisiológicas que una vez que han sido cubiertas se desestiman. Todos los esfuerzos del ser humano se enfocarán en la búsqueda de seguridad. Estas necesidades se vuelven las más fuertes durante emergencias, por ejemplo, guerras, catástrofes naturales, olas de crímenes, etc.

### **3.1.4. Necesidades de Amor y Pertenencia**

Este grupo de necesidades surge una vez que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas y las de seguridad y el ciclo descrito anteriormente se repite. En este nivel surgen las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia, entendiéndose por necesidades de amor la necesidad de dar y recibir afecto. Una persona que no tiene satisfecho este nivel de necesidades



sentirá intensamente la ausencia de amigos, compañeros o hijos. La falta de relaciones con otras personas gobernará el actuar del ser humano y se esforzará continuamente por relacionarse con otras personas.

### **3.1.5. Necesidades de Estima**

Una vez que se han satisfecho las necesidades de amor y pertenencia los seres humanos desarrollan la necesidad de una valoración alta de sí mismos, que se puede traducir en autorrespeto, autoestima o en la necesidad de la estima de otros. Estos conceptos son tan amplios que Maslow (1991) dividió estas necesidades en dos subconjuntos:

- Primero están el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad.
- En segundo lugar, están el deseo de reputación o prestigio (definiéndolo como un respeto o estima de las otras personas), el estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio.

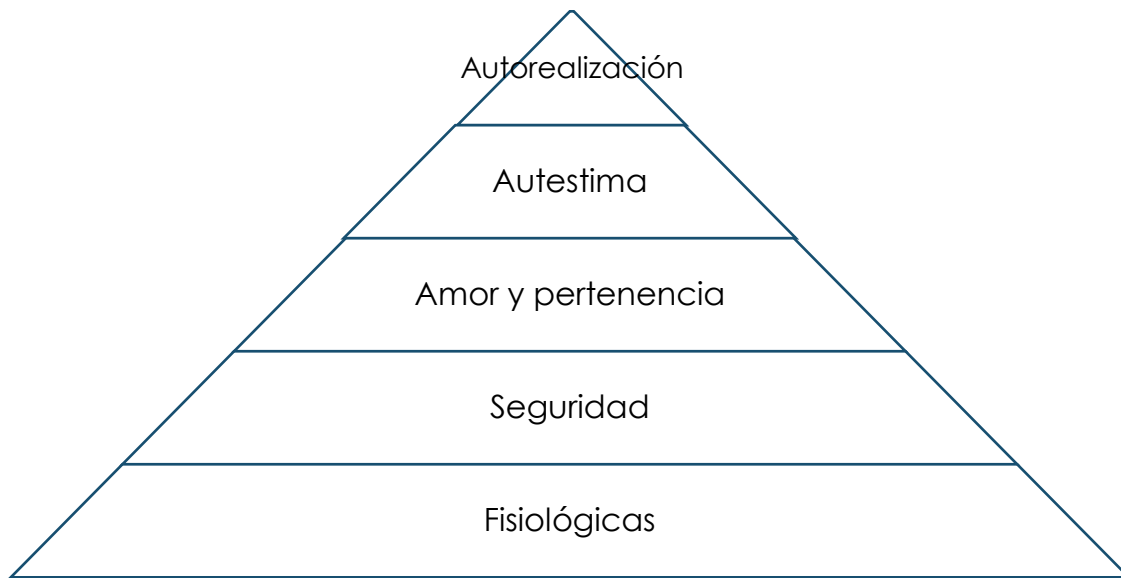
La satisfacción de estas necesidades produce sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia; la incapacidad para satisfacerlas produce sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

### **3.1.6. Necesidad de Autorrealización**

Una vez satisfechas todas las necesidades anteriores surgen las necesidades de autorrealización. Esta jerarquía de necesidades surge cuando una persona no ha logrado satisfacer su deseo de autorrealización. Lo que las personas pueden ser, es lo que deben ser, por ejemplo, un músico debe hacer música. Se refiere al deseo de cada persona de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo con su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que esa persona es capaz de llegar a ser.

Todas las personas son diferentes entre sí, tienen diferentes ideas y diferentes deseos por lo que, las necesidades de autorrealización varían mucho de persona a persona. En este caso no se puede generalizar sobre estas necesidades, lo único que tienen en común es que su aparición se debe a la satisfacción de las necesidades de las jerarquías anteriores.

### **Pirámide de Maslow: Jerarquía de necesidades**



### **3.2. Motivos y metas**

Los motivos se definen como necesidades, deseos, instintos o impulsos interiores, y estos motivos llevan a realizar la meta de manera consciente o viceversa. Victor Frankl dice "la lucha por hallar un sentido en la vida propia es la principal fuerza motivadora del hombre"<sup>23</sup>. Un motivo es el porqué del comportamiento, son la causa principal de la acción.

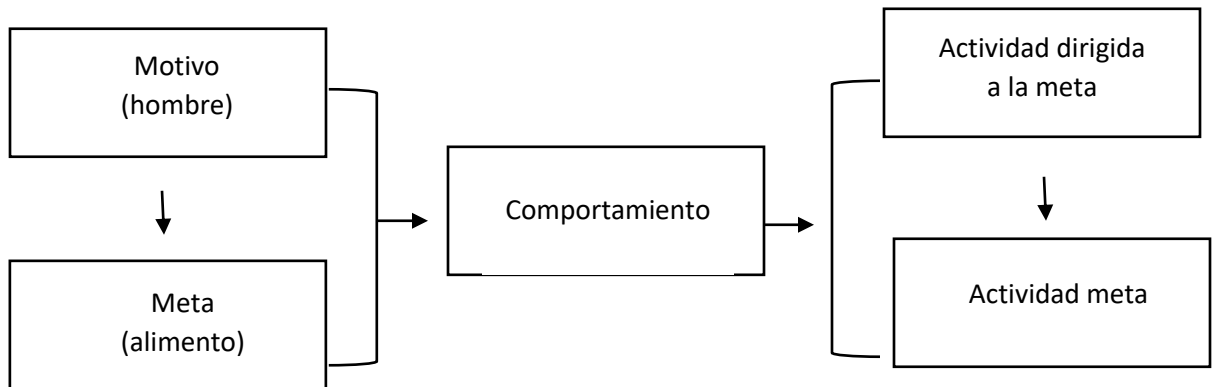
Y las metas son exteriores al individuo, son las recompensas esperadas hacia las que se dirigen los motivos. Los líderes que logran motivar a sus empleados suelen ofrecer un ambiente en el que se dispone de metas adecuadas para la satisfacción de las necesidades.

Si se quiere influir en el comportamiento de otro debe primero entender que motivos son más importantes para el en ese momento. Para que funcione, la meta debe ser adecuada a la estructura de necesidades del sujeto.

---

<sup>23</sup> Victor E. Frankl, *Man's Search for Meaning*, Nueva York, 1963, p.154

### Uso de una meta tangible



Fuente: Hersey, Administración del comportamiento liderazgo situacional ,7ºEdic. pág. 35

Las investigaciones indican que el compromiso crece cuando la gente participa en la determinación de sus propios objetivos. Si los individuos contribuyen, tendrán a realizar muchas más actividades orientadas a la meta antes de frustrarse o rendirse; pero si el administrador impone las metas por ellos, es probable que renuncien con facilidad puesto que ven talen metas como las del gerente y no las suyas.

Los seguidores no estarán motivados a lograr altos niveles de productividad a menos que consideren que las elevadas expectativas del jefe son realistas y alcanzables. Si son alentados a luchar por metas inasequibles, acabar por renunciar a internarlo y se conformaran con resultados inferiores a los que son capaces de lograr. <sup>24</sup>

### 3.3. Teoría de Higiene de la Motivación

Herzberg realizó una serie de estudios de los cuales se desprendió su teoría de la motivación en el trabajo con implicaciones importantes para la administración y el modo de utilizar eficientemente el recurso humano. Lo que el sostenía es que el conocimiento de las necesidades y motivadores, podría de ser de gran valor para las organizaciones:

*Para la industria, la recompensa por un estudio de las actitudes en el trabajo será el aumento en la productividad, un descenso en el ausentismo y relaciones*

<sup>24</sup> J.Sterling-Livingston, "Pygmalion in Management", en Harvard Bussines Review , sep-oct de 1988, p 81-89

*laborales más llevaderas. Para el individuo, la comprensión de las fuerzas que elevan la moral aportarán más felicidad y una mayor autorrealización (Hersey, Blanchard, Johnson, 1998, p. 77).*

En su estudio, Herzberg comenzó a hacer un acopio de datos sobre las actitudes en el trabajo, sobre las cuales se pudieran hacer suposiciones sobre el comportamiento de las personas. La teoría de la motivación – higiene surgió de las entrevistas realizadas en el Servicio Psicológico de Pittsburgh, se entrevistaron alrededor de 200 ingenieros y contadores de 11 diferentes industrias de la región. En las entrevistas se les hizo hablar sobre los aspectos de su trabajo que los hacía sentirse infelices o insatisfechos y con cuáles estaban complacidos y contentos.

Al analizar los datos de las entrevistas Herzberg se encontró con que las necesidades de los individuos podían dividirse en dos categorías: factores de higiene y motivadores. Estos factores son independientes entre sí e influyen en la conducta de diferente manera. Lo que sus estudios revelaron fue que cuando las personas están insatisfechas por su trabajo se preocupan por el medio en el que trabajan. Cuando las personas se sienten satisfechas tienen poco que ver con el trabajo en sí. A la primera categoría la llamó necesidades factores de higiene o de mantenimiento y a la segunda la llamó necesidades motivadoras. A las necesidades factores de higiene las llamó así porque describen el entorno de los trabajadores y también las llamó de mantenimiento porque los trabajadores nunca están satisfechos por completo, es decir, tienen que continuar para mantenerse. A las necesidades motivadores las llamó así porque son eficaces para motivar a las personas a mejorar su desempeño.

Entre los factores de higiene se encuentran las políticas de la compañía y la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones personales, el dinero, el estatus, y la seguridad. Son factores que tienen que ver con las condiciones en las que se ejecuta el trabajo. Herzberg descubrió que estos factores no aumentan la productividad de los empleados, pero evitan pérdidas en su rendimiento debidas a restricciones en el área laboral. Esta es otra característica para llamar a esta categoría de mantenimiento.

Los factores motivadores se refieren a los factores que provocan sentimientos de logro, crecimiento personal y reconocimiento dentro del trabajo y que ofrecen retos y margen de acción. Estos factores tienen un efecto positivo en el trabajo lo que normalmente deriva en un aumento en la capacidad de producción del individuo. A continuación, se muestran los factores de motivación e higiene mencionados anteriormente.

### Factores de motivación e higiene

Motivador	Factor de higiene
El empleo en sí	El entorno
Logros	Políticas y administración
Reconocimiento por los logros	Supervisión
Trabajo estimulante	Condiciones de trabajo
Mayor responsabilidad	Relaciones personales
Crecimiento y desarrollo	Dinero, estatus, seguridad

Fuente: Hersey, Administración del comportamiento liderazgo situacional ,7ªEdic. pag 84.

La teoría de higiene de la motivación de Herzberg puede aplicarse en todos los niveles de la organización y a todos niveles de responsabilidad.

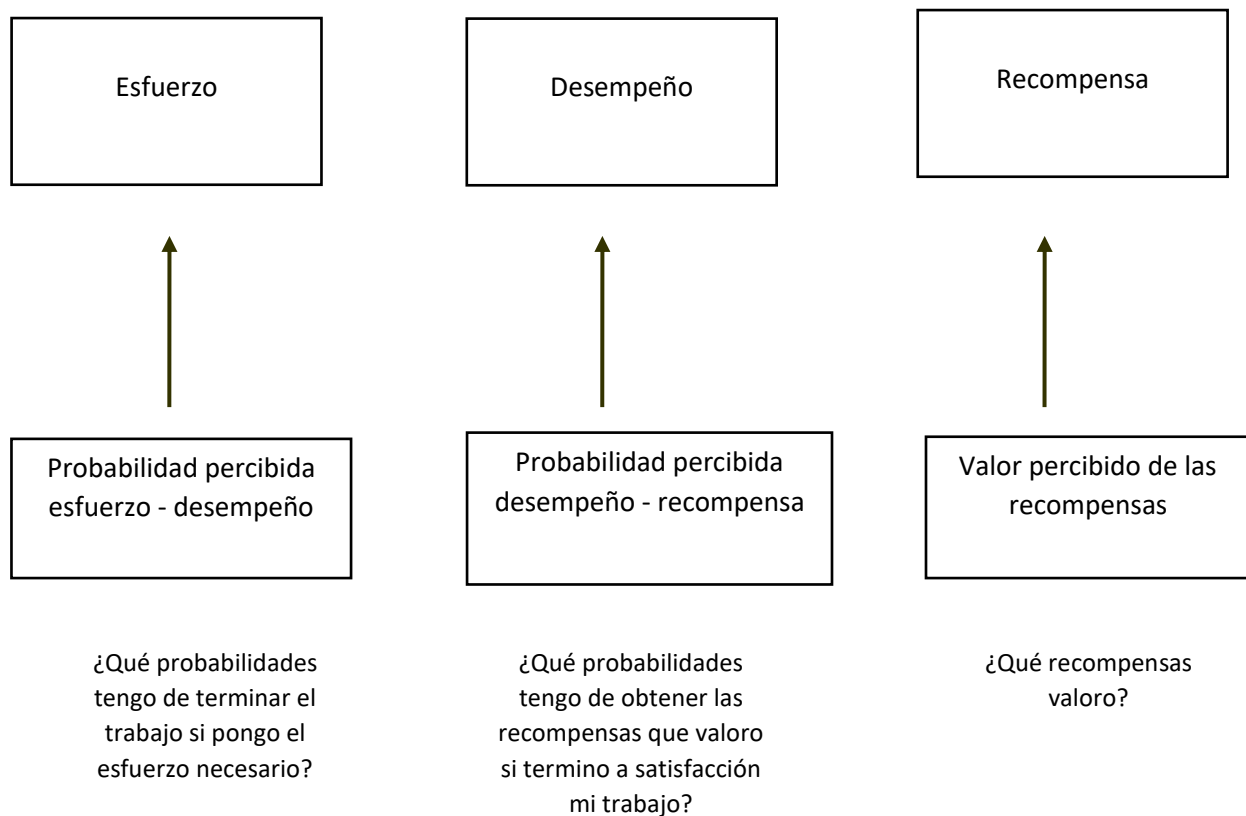
Cuando los factores de higiene se encuentran satisfechos de una manera adecuada, tienden a eliminar la insatisfacción y las restricciones de trabajo, pero no motivan al trabajador para tener un mejor rendimiento. En cambio, el aumento de los factores motivadores permitirá que el trabajador crezca y se desarrolle o incluso, que aumente su destreza. Es decir, los factores de higiene influyen en la disposición y los factores motivadores en las habilidades del individuo.

### 3.3.1. Teorías de las Expectativas

Con su teoría de las expectativas, Víctor Vroom explica los factores que influyen en la fuerza de las necesidades. En síntesis, explica que las necesidades que llega a presentar un individuo son las que causan la conducta, y a su vez, la conducta motivada en un ambiente de trabajo también se verá influida positivamente si el individuo percibe una relación benéfica entre esfuerzo y rendimiento.

De acuerdo con esta teoría, existen tres relaciones que fortalecen la motivación: una positiva entre esfuerzo y desempeño, otra también positiva entre el buen desempeño y las recompensas y finalmente la entrega o consecución de resultado o premios valiosos, ya sea que estos sean intrínsecos o extrínsecos.

### Modelo de las expectativas de motivación de Víctor Vroom



Fuente: Debra L. Nelson y James Campbell Quick, Organizational Behavior, Minneapolis/St.Paul, West Publishing, 1994, p.158.

En este modelo se muestra el vínculo tan fuerte que existe entre el esfuerzo y el desempeño, entre desempeño y resultados valiosos y el modo en el que impactan en la motivación de los individuos.

### 3.4. Personalidad

Al madurar el individuo, va adquiriendo hábitos o respuestas condicionales a diversos estímulos. La suma de todos estos elementos tal como la perciben los demás, es lo que determina nuestra personalidad. Cuando el individuo comienza a comportarse de manera similar en condiciones similares, ese comportamiento es lo que llaman personalidad.

#### ¿Qué cambios puede haber en la personalidad?

Toda estructura básica se aprende desde muy temprana edad. Cuando el individuo actúa en una situación de motivación, el comportamiento se transforma en una nueva entrada de experiencias depende de lo motivación en el comportamiento. La razón es que en las primeras etapas de la vida de un individuo el comportamiento representa la totalidad de las experiencias, entre más se refuerce el comportamiento, más difícil será cambiarlo.

### 3.5. Emoción

Como hemos visto la motivación nos lleva a una emoción, pero ¿Que es una emoción? Nos referimos a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. En el capítulo cuatro que habla de Inteligencia Emocional abordaremos a profundidad las emociones.

Mayer define los estilos de emoción los cuales son:

**Consciente de sí mismo:** reconocer los humores en el momento en que los tienen. Su claridad con respecto a las emociones puede reforzar otros rasgos de su personalidad: son personas independientes y están seguras de sus propios límites, teniendo una visión positiva de la vida.

**Sumergido:** Personas que se sienten sumergidas en sus emociones e incapaces de liberarse de ellas, no controlando su vida emocional. Personas que a menudo se sienten abrumadas y emocionalmente descontroladas.

**Aceptador:** las personas suelen ser claras con respecto a los que sienten, también tienen a aceptar sus emociones y no tratan de cambiarlos. Sin embargo,

existen dos ramas del aceptador: los que frecuentemente están de buen humor y tiene pocos motivos para cambiarlo y las personas que a pesar de la caridad que tienen con respecto a su manera, son susceptibles con respecto su mal humor, pero no lo aceptan con facilidad.



# **Capítulo 4**

## **Inteligencia Emocional**

## 4. Inteligencia Emocional

En los últimos años el término de Inteligencia Emocional (IE) se menciona en el ámbito científico como administrativo. Para comprender la IE tendríamos que hablar de dos términos básicos el cerebro y las emociones.

James Dozier fue el precursor del término IE en 1981, él dice que para conseguir la IE es necesario de dos factores (Campbell,1990):

- Mantener bajo control nuestras propias emociones
- Expresar dicha emoción de manera congruente, siendo convincente en sus acciones.

Dozier proporciona una definición para IE "la capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás.

Para Mayer y Salovey en 1997 el término Inteligencia Emocional es para referirse a los procesos mentales implicados en el reconocimiento, el uso, la comprensión y la gestión de la propia y los estados emocionales de los demás para resolver problemas y regular el comportamiento.

Por último, Golman,1995-1998 define la IE como el conjunto combinado de capacidades que permite que una persona se regule a sí misma y a los demás.

En resumen, podemos decir que la IE va de la mano con la motivación interna, es decir la capacidad de motivarse uno mismo, emociones y habilidades que nos ayuden a mejorar y utilizar el potencial intelectual. Es una combinación de aptitudes cognitivas y emocionales, la esencia de la IE es la integración de los centros emocionales del cerebro y de los centros cognitivos que ayudaran a mejorar y utilizar el potencial intelectual el cual poseemos.

La IE a nivel general se refiere a las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás. Por lo que surgen cuatro campos IE:

1. Consciencia de uno mismo: saber cómo se siente uno mismo
2. Autogestión: capacidad para regular influencias inquietantes, como ansiedad e ira y para inhibir la impulsividad emocional.
3. Consciencia social: la empatía genera mayor adaptación a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.
4. Gestión de relaciones: la habilidad de relacionarnos con los demás se basa en nuestra aptitud para influir en las emociones de otra persona.

Se puede decir que la habilidad principal se define en una palabra emociones, la información emocional, la manera de razonamiento acerca de ellas, la percepción, la manera en la que nos hace comunicarnos es fundamental en materia de IE.

#### 4.1. El cerebro y las Emociones

En el cerebro se mantienen datos neurobiológicos que nos permiten comprender los centros de la emoción del cerebro provocando ciertas reacciones; ira, llanto, alegría, rabia etc.

En la siguiente tabla se mencionarán las partes principales del cerebro y la relación con las emociones.

Parte del Cerebro	¿Cómo actúa en el cerebro?	Relación con la emoción
Sistema Límbico	Registra y da sentido a las pautas de percepción que a las reacciones emocionales.	Cualquier emoción
Amígdala	Actúa como depósito de impresiones y recuerdo emocionales de los que nunca fuimos plenamente conscientes.	Las lágrimas es una señal emocional, el ser humano reconoce la emoción y da un consuelo (abrazo, caricia, etc.)
Hipocampo	Proporciona una memoria perfecta del contexto para darle significado emocional.	Recordar a una persona y el clima emocional, retiene recuerdos narrativos.
Neocorteza	Recoge datos y les da sentido a lo que percibe, registra y analiza la información.	Sufrir una pérdida y nos entristecemos, o sentirte feliz después de un éxito.

Lóbulos prefrontales y frontales	Gobierna nuestras reacciones emocionales y organiza una reacción riesgo/beneficio y apuesta por una de ellas.	Cuando una emoción entra en acción huir, atacar, persuadir, estar a la defensiva, provocar sentimientos de culpabilidad.
----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaboración propia. Relación entre el cerebro y las emociones

La conexión entre la amígdala y la neocorteza son lo que comúnmente llamamos corazón y mente, pensamientos y sentimientos. Es por eso que las emociones son importantes para el pensamiento, nos harán actuar de forma determinada para tomar decisiones eficaces.

#### 4.1.2. La Mente Emocional

La mente emocional es muchas veces más rápida que nuestra mente racional, son acciones en instantes, descartando la manera de reflexionar analíticamente y con nuestra mente pensante. La gran ventaja de la mente emocional es la velocidad de interpretar una realidad emocional (ellos están enojados conmigo; él está mintiendo; esto me da una emoción de tristeza) en un instante, emite juicios intuitivos que nos dicen cómo actuar dependiendo la emoción. La mente emocional es el que nos indica para percibir peligro, el inconveniente es que estas impresiones o juicios intuitivos no pueden ser de todo verdadero debido a la rapidez de las emociones.

Cuantas veces nuestras emociones son más fuertes que la parte racional, que es lo que nos hace actuar de cierta forma u otra, nuestros pensamientos y sentimientos cuentan en todo el proceso y a menudo se le da un valor más significativo.

Todas las emociones son impulsos que nos hacen actuar. La raíz de palabra emoción es *motere*, el verbo latino "mover", lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar. Una emoción lleva una acción y viceversa.

La emoción es tan importante para el pensamiento eficaz, tanto en la toma de decisiones o el simple hecho de pensar con la mente clara. Las emociones son parte fundamental en este capítulo por lo que analizaremos a fondo, cuales son las emociones básicas del ser humano.

- ✓ Ira: furia, resentimiento, hostilidad, ultraje.
- ✓ Tristeza: melancolía, pena, compasión, soledad.
- ✓ Miedo: nerviosismo, preocupación, inquietud, ansiedad.
- ✓ Placer: felicidad, alegría, dicha, euforia.
- ✓ Amor: confianza, afinidad, adoración, simpatía.
- ✓ Sorpresa: conmoción, asombro, desconcierto.
- ✓ Disgusto: desprecio, aversión, aborrecimiento, desdén.
- ✓ Vergüenza: molestia, humillación, remordimiento, culpabilidad.

Podemos concluir que el aprendizaje emocional envía señales que simplifican las decisiones, el cerebro emocional está ligado al cerebro pensante el cual ejecuta nuestras emociones, por lo que podemos concluir que tenemos dos cerebros el racional y el emocional, la forma en como nos desempeñemos está determinada por ambas; lo que importa no es sólo la parte intelectual sino también la inteligencia emocional. Debemos poner atención en que significa utilizar la emoción de manera inteligente. Pongamos una situación donde la emoción nos lleva a la ira, por un momento dejamos de pensar y actuamos por impulso sin medir consecuencias por lo que la emoción gana a la razón.

Una vez definida las emociones podemos dar ciertas características de lo que es la Inteligencia Emocional: comprende la habilidad de auto motivarse, controlar impulsos y así evitar que los trastornos emocionales afecten la manera de pensar.

La parte emocional es un ámbito, el cual algunas personas tendrán la capacidad de manejarlas con mayor o mejor habilidad, conocernos hasta qué punto somos expertos en ellas es fundamental para comprender porque se alcanza el éxito personal y/o profesional y otras fracasan. Las personas emocionalmente expertas o estables son aquellas que manejan bien sus propios sentimientos e interpretan de manera eficaz a los demás, por lo que podemos decir que desarrollan una habilidad en las emociones, lo que se le conoce como *meta-habilidad*.

## 4.2. Inteligencia Interpersonal

Gardner la define como la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, como operan, como trabajar cooperativamente con ellos, es formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida.<sup>25</sup>

Por lo que nos indica que la inteligencia interpersonal incluye las “capacidades para discernir y responder adecuadamente al humor, temperamento, motivaciones y los deseos de los demás.” La clave es conocer los propios sentimientos y poder diferenciarlos para guiar nuestra conducta.

El modelo de habilidad de Mayer y Salovey considera que la IE se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas, las cuales son:

*“la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual”*  
(Mayer y Salovey, 1997)

### 4.2.1. Percepción Emocional

Es la habilidad para identificar y reconocer tanto los propios sentimientos como los de aquellos que te rodean. Es la conciencia de uno mismo el reconocer un sentimiento mientras ocurre, siendo la clave para la IE.

Se refiere al grado en el que los individuos puedan reconocer sus propias emociones, así como los estados y sensaciones fisiológicas y cognitivas que éstas conllevan. Esta capacidad para aislar las discrepancias entre el comportamiento verbal y las manifestaciones expresivas, permitirá saber el estado de la persona.

Las personas que tiene una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos son mejores guías de su vida y tiene una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales.

---

<sup>25</sup> El resumen aparece en la obra de Howard Garder, Multiple Intelligences, pag 9

### **4.2.2. La Asimilación Emocional**

Tener en cuenta los sentimientos cuando razonamos o solucionamos problemas, manejar los sentimientos para que sean adecuados concentrándose en el sistema cognitivo y saber cómo nuestros estados de ánimo ayudan o afectan en la toma de decisiones. Es decir, esta habilidad plantea que nuestras emociones actúan de forma positiva sobre nuestro razonamiento y nuestra forma de procesar la información.

### **4.2.3. Comprensión Emocional**

Implica reconocer las emociones en los demás siendo una actividad tanto anticipatoria como retrospectiva para conocer las causas que generan el estado anímico por lo tanto consecuencia de nuestras acciones. Siendo la habilidad para elegir las diferentes emociones y reconocer las relaciones entre la palabra y el propio significado de la emoción, entendiendo la relación entre las emociones y las situaciones.

### **4.2.4. Regulación Emocional**

Habilidad para estar abierto a estados emocionales tanto positivos como negativos, vigilando reflexivamente nuestras emociones y las de otros, en otra palabra es la empatía que se basa en la autoconciencia emocional habilidad fundamental de las personas.

Como podemos apreciar en todo momento nos enfrentamos a situaciones en las que se tiene que requerir el uso de habilidades emocionales para adaptarse ante la situación presentada.

## **4.5. Inteligencia Emocional y las Organizaciones**

La IE en el trabajo explora tres preguntas básicas ¿Por qué sirve la IE en las organizaciones?, ¿En que influye?, ¿Cuál es la mejor manera de fomentar un lugar de trabajo? La respuesta a todo parte de saber medir la IE, utilizarla como base para seleccionar a nuestro equipo de trabajo y mejorar en el individuo o grupo la organización.

La IE está afín de las aptitudes que implican habilidad a la hora de gestionar y regular las emociones en uno mismo y en los demás, prediciendo un rendimiento superior en el entorno laboral.

Como lo menciona Goleman, todo ser humano tiene dos mentes una que siente y la otra que piensa, estas dos formas interactúan todo el tiempo en la mente, es por eso que reaccionamos de acuerdo a emociones ante un suceso. Cuando la mente registra peligro ante una situación, actuamos por instinto de proteger no pensamos más allá de lo que pueda pasar, solo buscamos protección o seguridad. Las emociones son parte esencial de la IE, un individuo que sepa controlar sus emociones tendrá una ventaja competitiva en cualquier entorno.

#### **4.5.1. ¿Qué impacto tiene la IE en la Eficacia Organizacional?**

Los líderes eficaces son aquellos que cuentan con habilidades de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos. En otras palabras, la IE les permite afinar las decisiones más acertadas y útiles, a la hora de tomar decisiones difíciles.

La IE influye en varias áreas de la organización como:

- ✓ Desarrollo de talento.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado.
- ✓ Innovación.
- ✓ Eficacia.
- ✓ Productividad.

La IE del líder influye en el potencial de una relación de trabajo para ayudar a los miembros de la organización en el desarrollo y uso del talento crucial a fin de lograr eficacia organizativa.

Entonces podemos decir que *¿La IE beneficia a una organización?* varias investigaciones sugieren que sí, pues conduce relaciones sociales y el bienestar mental y físico de los colaboradores, pronosticando la satisfacción laboral y desempeño laboral. (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, y Story, 2011). Y esto



tiene mucho sentido las emociones son motivadores positivos o negativos que se reflejaran en la productividad, en la autorrealización y la satisfacción por lo que haces.

Todo ser humano tiene tres características, una personalidad definida, un temperamento y un carácter , en un conjunto nos lleva a una conducta , la cual está influenciada por emociones.

Podemos entender que una persona emocionalmente estable conviene más a la organización tanto de manera individual como grupal. La clave para una toma de decisiones personales más acertadas en conclusión es estar en sintonía con nuestros sentimientos.

#### **4.6. Teoría del Rendimiento**

Peter Solvey y John Mayer presentaron por primera vez su teoría de la IE en 1990. En la década siguiente, los teóricos generaron varios modelos distintos de IE. Dicha teoría formulada por Solvey y John Mayer enmarco la IE un modelo de inteligencia. Reuven Bar-On (1988) situó la IE en el contexto de la teoría de la personalidad, en concreto como un modelo de bienestar y esto sirvió para formular la Teoría de rendimiento de Goleman, (1998b) basada en la IE que refleja cómo se traduce en el éxito de un individuo, el predominio de las habilidades de conciencia de uno mismo, autogestión, consciencia social y gestión de las relaciones.

Aunque nuestra IE determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que subyacen a los cuatro grupos de IE, nuestra competencia emocional muestra qué cantidad de ese potencial hemos finalizado al aprender y dominar habilidades y traducir inteligencias en capacidades laborales.

Definamos una competencia emocional como" la capacidad aprendida basada en IE que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo" (Goleman,1998).

El marco de referencia del modelo de IE corresponde a veinte competencias agrupadas en cuatro grupos de aptitudes generales de IE. Este modelo refleja los análisis estadísticos de Richard Boyatzis y Rhee el cual aplicaron el inventario de competencia emocional, un cuestionario diseñado para evaluar las veinte competencias del IE, a 600 empresarios y profesionistas, así como estudiantes graduados. A los encuestados se les pidió que indicasen hasta qué grado eran características propias acerca del comportamiento relacionado con la IE. Sus valoraciones de sí mismos fueron comparadas con otras valoraciones realizadas por personas que trabajan con ellos. Aparecieron tres grupos en los que se agrupaban las veinte competencias del IE: Conciencia de uno mismo, autogestión, gestión de relaciones y conciencia social. En este proceso, la competencia denominada innovación quedó incluida en iniciativa; optimismo que se vio integrado en motivación de logro; aprovechamiento de la diversidad y comprensión de los demás se combinaron para convertirse en empatía; compromiso organizativo cayó dentro de liderazgo; y las competencias y habilidades de equipo se convirtieron en trabajo en equipo.

## Marco referencial de las competencias emocionales

		Uno mismo (competencia personal)	En los demás (competencia social)
Reconocimiento	<b>Conciencia de uno mismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconciencia emocional.</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo.</li> <li>• Confianza en uno mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Orientación hacia el servicio</li> <li>• Conciencia organizativa</li> </ul>
Regulación	<b>Autogestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol emocional</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Meticulosidad</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Motivación de logro</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Liderazgo con visión de futuro</li> <li>• Catalizar los cambios</li> <li>• Establecer vínculos</li> <li>• Trabajar en equipo y colaboración.</li> </ul>

Marco referencial de las competencias emocionales, Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000)

### 4.6.1. Autoconciencia

Se refiere a cómo se siente uno mismo, el reconocer un sentimiento mientras ocurre y como afecta al propio comportamiento. A otro nivel, la conciencia de uno mismo es la clave para comprender las propias virtudes y defectos. Los individuos serán conscientes de sus habilidades y limitaciones, buscando una retroalimentación y aprendizaje.

### 4.6.2. Autogestión

Es la capacidad para regular influencias inquietantes, como ansiedad e ira, y para inhibir la impulsividad emocional, manifestando la ausencia de angustia o sentimientos negativos, regulando nuestras emociones.

### **4.6.3. Conciencia Social**

Interpreta con precisión a personas por medio de la empatía lo cual proporciona a las personas una astuta conciencia de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás. La empatía requiere conciencia de uno mismo, nuestra comprensión de los sentimientos y emociones. El individuo empático puede saber corrientes emocionales, captar indicios como el tono de voz o la expresión facial.

### **4.6.4. Gestión de las Relaciones**

La esencia es influenciar de manera eficaz las emociones de los demás siendo persuasivos y con un buen liderazgo. La gente más efectiva siente las reacciones ajenas y ajustan sus propias respuestas para crear la mejor relación posible.

Las eficacias de nuestras habilidades se basan en nuestra aptitud para influir en las emociones de otra persona, lo que significa saber actuar de acuerdo a las emociones de los demás.

## **4.7. Inteligencia Emocional y el Liderazgo**

La inteligencia emocional se refiere a un conjunto de capacidades, habilidades y competencias que no son cognoscitivas y que influyen en la capacidad de una persona de enfrentar las exigencias y presiones de su entorno, por lo cual es una función importante para el desempeño laboral.

Todo líder requiere de inteligencia básica y conocimiento sobre el trabajo o actividad a realizar. Lo que hace que un individuo tenga un excelente desempeño es la posesión de los cinco componentes de la inteligencia emocional:

- Conciencia personal: mostrar confianza en él, hacer evaluaciones realistas y tener la capacidad de reírse de sí mismo.
- Administración personal: ser confiable e íntegro, mostrarse cómodo en las ambigüedades y abierto al cambio.
- Motivación: tener un gran impulso por las realizaciones, optimismo y un compromiso sólido con la organización.

- Empatía: destreza para formar y retener a las personas talentosas, sensibilidad a otras culturas y servicios a clientes y compradores.
- Habilidades sociales: capacidad de encabezar el cambio, dotes de persuasión y pericia para formar y dirigir equipos.

Sin IE una persona puede tener una capacitación sobresaliente, una mente muy analítica, una visión a largo plazo y un caudal interminable de ideas, y, aun así, no lograr ser un gran líder.

Existe una relación entre el liderazgo y la IE y es el trato social, la manera de conducir a las personas a la dirección que se desee, es decir influenciar y motivar eficazmente en cualquier nivel de la organización.

Se ha mencionado la manera en que la IE puede afectar el éxito de un individuo en una organización y en resultado es por el estilo de liderazgo el cual es crucial para guiar el comportamiento de la organización siendo un vínculo entre la organización y el éxito.

En la teoría de IE junto con las características de un líder (Goleman,2000) han arrojado ciertas investigaciones las competencias de la IE en la eficacia en el liderazgo, identificando seis estilos distintos de clima laboral creado por un liderazgo basado en IE. Cuatro de estos estilos, el visionario (a veces denominado "autoritario"), el afiliativo, el democrático y el orientativo, suelen impulsar el clima en una dirección positiva. Dos de los estilos, el coactivo y el que marca la pauta tienden a reducir el clima, sobre todo cuando los líderes abusan de ellos

## Estilo de liderazgo, IE y efectividad en la organización

Estilo de liderazgo	Competencias de IE	Impacto sobre el clima organizacional.	Objetivo	Usarlo
Visionario	Confianza en uno mismo, empatía, liderazgo, motivación de logro.	Altamente positivo	Mover a otros para seguir una visión	Cuando los cambios requieren una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara.
Afiliativo	Empatía, establecer vínculos, resolución de conflictos.	Muy positivo	Crear armonía	Para cerrar rupturas en un equipo o para motivar durante épocas de estrés.
Democrático	Trabajo en equipo y colaboración, comunicación.	Muy positivo	Crear compromiso a través de la participación.	Para conseguir participación de los colaboradores.
Orientativo	Desarrollar a la demás empatía, autoconciencia emocional	Muy positivo	Acumular fuerza para el futuro	Cuando se quiere ayudar a un empleado a mejorar el rendimiento o desarrollar habilidades a largo plazo.
Coactivo	Motivación de logro, iniciativa, autocontrol emocional.	Altamente negativo	Obediencia inmediata	En una crisis, para iniciar un cambio.
Marcar la pauta	Meticulosidad, motivación de logro, iniciativa	Muy negativo	Ejecutar tareas a muy alto nivel	Para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y competente.

Fuente: Inteligencia emocional en el trabajo, Warren Bennis, 2001

# **Capítulo 5**

## **Metodología de la Investigación**

## **5. Metodología de la Investigación**

Este estudio está enfocado a identificar el estilo de liderazgo que se adapta mejor a este tipo de instituciones, como influyen en sus seguidores de acuerdo a sus recursos y fines. El estilo de dirección en las Asociaciones Civiles en México difiere de otro tipo de organizaciones por su naturaleza y objeto social donde los fines no son de lucro, los recursos limitados y la motivación de los colaboradores o socios, así como de las personas que ofrecen sus servicios sin pago alguno, lo que llamamos voluntariado, deben mantenerse en niveles altos por medio de compensaciones no económicas.

El liderazgo es una de las habilidades más buscadas en la actualidad en los sectores empresariales, y ha sido estudiado de diversas maneras en este ámbito. Sin embargo, hay pocos estudios con respecto a lo que sucede con el liderazgo en una Asociación Civil, es importante mencionar que el giro al que se dediquen es irrelevante pues se pretende identificar el estilo de liderazgo.

Por lo anterior, el líder juega un papel preponderante para que esa motivación no decaiga y sus formas de comunicación deben ser sutiles y persuasivas para lograr los objetivos organizacionales.

Este estudio va dirigido a conocer el perfil de liderazgo existente de en Asociaciones Civiles de la delegación Coyoacán y Tlalpan y se aplicará a los altos medios, conocidos como directivos.

### **5.1. Objetivo Principal de la Investigación**

El objetivo principal de la presente investigación es identificar el estilo de liderazgo más eficiente y relacionar los elementos y características en las asociaciones civiles



## **5.2. Planteamiento del Problema de Investigación**

### **5.2.1. Descripción del Fenómeno**

México cuenta con diversas asociaciones generadas por la sociedad civil que funcionan como apoyos gubernamentales para atender a la sociedad, especialmente a los grupos vulnerables y minoristas. Dichas asociaciones juegan un papel primordial en el fortalecimiento social para el combate contra la pobreza, discriminación, violencia y otros problemas que se prestan por muy diversas razones como la educación, los bajos recursos, la marginación etc.

De acuerdo con INDESOL las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son "agrupaciones constituidas por individuos, fundamentadas en lazos asociativos que pueden realizar actividades en defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios." (Indesol, 2013)

### **5.2.2. Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál sería el estilo de liderazgo que predomina en las A.C.?
- ¿Qué habilidades tendría que tener el líder, para llevar al éxito a este tipo de asociaciones?

### **5.2.3. Delimitación de la Investigación**

- Temáticamente: Liderazgo, Inteligencia Emocional y Asociaciones Civiles
- Geográficamente: Delegación Coyoacán y Tlalpan, Ciudad de México.
- Temporalmente: mayo 2016- Julio 2016

## **5.3. Objetivos de la Investigación.**

### **5.3.1 Objetivo General**

- Identificar el estilo de dirección para dirigir una Asociación Civil.

### **5.3.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar los elementos que caracterizan los estilos de dirección en las asociaciones civiles.

- Reconocer los comportamientos de los líderes bajo la perspectiva de su estilo de dirección en las Asociaciones Civiles.

#### 5.4. Hipótesis

##### H1

- El estilo de dirección aplicado en asociaciones civiles está más enfocado hacia la relación que hacia la tarea.
- La empatía es el componente de I.E. que predomina en los directivos de las asociaciones civiles.

##### Ho

- El estilo de dirección aplicado en asociaciones civiles no está enfocado hacia la relación si no a la tarea.
- La empatía no es el componente predominante de I.E. en los directivos de las asociaciones civiles.

#### 5.5. Diseño de la Investigación

Esta investigación es no experimental, porque no podemos manipular las variables y se contextualizará el fenómeno, sino que las variables se dan en un contexto natural y después se analizan. Descriptivo porque se señalan y especifican las características de la unidad de análisis. Por lo tanto, podemos mencionar que se tratará de uno mixto, ya que se contemplarán análisis estadísticos de una muestra de Asociaciones Civiles y se realizará un análisis de la información.

#### 5.6. Tamaño de la Muestra

La muestra se estimó mediante la ecuación de la Normal Estandarizada por las siguientes características: una población finita, estratificada, simple y sin reemplazo (Kish 1998).

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito

Q = probabilidad de fracaso

N = población

e = error maestro

$$n = \frac{(1^2) (0.5) (0.5) (286)}{(0.07^2) (286-1) + (1^2) (0.5) (0.5)} \frac{71.5}{1.6465} = 44$$

149 corresponden a Coyoacán = 52% = 23

137 corresponden a Tlalpan = 48% = 21

---

44

---

44

### 5.7. Tipo de Estudio

Transeccional descriptivo porque se recolectan datos en un solo momento y tiene por objetivo indagar la incidencia de una o más variables de la población.

### 5.8. Área de Estudio o Ámbito Geográfico

El estudio se realizará en las delegaciones de Coyoacán y Tlalpan, un total de 44 Asociaciones Civiles que se encuentran en el área,

### 5.9. Población a Estudiar

Se estudiarán directivos cuyo nombramiento sea presidente o vicepresidente de las Asociaciones Civiles de las delegaciones de Coyoacán y Tlalpan.

### **5.9.1. Criterios de Selección, Exclusión y Eliminación**

Se seleccionarán Asociaciones Civiles generales en las delegaciones de Coyoacán y Tlalpan se excluyen las demás delegaciones al igual que trabajadores que no tengan personal a su cargo.

### **5.9.2. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información**

Inicialmente se realizará una investigación documental, posteriormente se aplicarán instrumentos de medición del estilo de liderazgo a los directivos de las Asociaciones Civiles determinadas. Ver Anexos.

### **5.9.3. Recursos**

- Materiales: datos estadísticos, libros, fuentes electrónicas.
- Temporales: 18 meses.
- Humanos: tutor y asesores.
- Instrumentos de medición:
  - a) Inteligencia emocional
  - b) Potencial de liderazgo
  - c) Inventario XYZ
  - d) Liderazgo TP
  - e) Estudio comparativo de valores gerenciales
  - f) Madurez

# **Capítulo 6**

## **Investigación de**

### **Campo**

## **6. Investigación de Campo**

### **6.1. Instrumento de Medición**

Este instrumento nos permite recolectar los datos oportunos para la investigación. Se aplicaron seis cuestionarios con el objetivo de tener una visión más amplia de lo se busca en la investigación.

Para determinar el liderazgo se aplicó el cuestionario de Potencial de Liderazgo y el de T-P, el cual indica hacia donde está orientado si hacia la tarea o hacia las personas.

Uno de los test que se aplico es el de Estudio Comparativo de Valores Gerenciales, en el cual se pretende encontrar resultados acerca de los valores con respecto a su área de trabajo, otro de los test aplicados es el Inventario XYZ, el cual también se refiere a valores.

Y finalmente se aplicó un test de Inteligencia emocional y madurez el cual tiene como referencia el comportamiento. En el test de inteligencia emocional se usó la escala de Likert con cinco parámetros de medición, teniendo el cinco como la actitud más alta y positiva, mientras que el uno es una valoración baja y negativa. A continuación, se mencionan a detalle los test realizados junto con la explicación teórica.

#### **6.2.1 Test de Potencial de Liderazgo**

En esta prueba tiene por objeto medir el potencial del liderazgo del individuo. Como se mencionó en el capítulo dos, el liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. Esta influencia puede ser de aspecto formal como la que proporciona un rango administrativo dentro de una organización, ya que cada puesto administrativo implica un cierto grado de autoridad formal, es posible que se desempeñe un rol de liderazgo por el simple hecho de ocupar un puesto en la organización. Sin embargo, no existe un óptimo de liderazgo, los líderes eficaces y exitosos son capaces de adaptar su estilo a los requerimientos de la situación.

### **6.2.2 Test de Liderazgo T-P**

Esta prueba tiene como objeto saber la orientación del líder por la tarea o por las personas. Para comprender mejor este punto, Robert Tannenbaum y Warren H. formularon la teoría de que el estilo de liderazgo más efectivo es contingente con lo que ellos llaman "fuerzas" en:

1. El líder
2. El seguidor
3. La situación

Basándose en la frecuencia e interacción de estas fuerzas, el líder tiene un fin de estilos a elegir para maximizar la productividad organizacional.

Las fuerzas del líder comprenden el sistema de valores del gerente, las actitudes personales respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad, el grado de confianza en las habilidades de los subordinados para manejar la autoridad y las tareas de responsabilidad, los sentimientos personales y la inclinación hacia un estilo de liderazgo más autócrata o demócrata.

Las fuerzas en el seguidor o subordinado se refieren a su necesidad de libertad contra un cuidadosa dirección y control, el grado de entendimiento e identificación con los objetivos de la compañía, la disposición y aceptar responsabilidades adicionales, el grado de interés y expectativa de compartir la solución de problemas y la toma de decisiones organizacionales.

### **6.2.3 Test de Valores Gerenciales**

Esta prueba tiene como objeto identificar la actitud de los gerentes. De acuerdo con Robert Blake y Jane Mount desarrollaron un modelo que estipula que los mejores gerentes no están enfocados no hacia la gente ni hacia la producción, sino simultáneamente hacia la gente y a la producción. Ellos llamaron a su modelo "The Managerial Grid" conocido como "Grid Gerencial".

El Grid Gerencial trata de representar gráficamente de forma bastante objetiva el punto de vista bidimensional de los estilos de liderazgo.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo los cuatro tipos extremos (1,1,9,1,1,9 y 9,9) y el estilo medio 5,5 el cual se menciona a detalle en el capítulo dos.

#### **6.2.4 Test de Inventario XYZ**

Esta prueba tiene como objeto identificar cuál es la tendencia al comportamiento de acuerdo a las teorías x, y z, se mencionan a continuación ciertas características sobre las teorías sin embargo para mayor información lo puede revisar en el capítulo dos en el punto 2.9.1.

##### **Teoría X**

- Al individuo le desagradaba trabajar, son perezosos.
- Carece de responsabilidades, posee escasas ambiciones y busca la seguridad, ante todo.
- La mayoría de los individuos debe ser castigado para conseguir que trabajen.

El administrador tiene como función forzar y controlar a los empleados

##### **Teoría Y**

- A los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan asumir responsabilidades y pueden ejercer su dirección
- Los individuos poseen potenciales. En condiciones adecuadas, aprenden aceptar y buscar responsabilidades.

El administrador tiene como función desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a exponerla a favor de objetivos comunes.

##### **Teoría Z**

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales.

Principales elementos:

- Confianza
- Trabajo en equipo
- Empleo de por vida
- Relaciones personales estrechas



- Toma de decisiones colectivas
- Evaluación y promoción
- Caminos profesionales no especializados

### 6.2.5 Test de Inteligencia Emocional

Esta prueba busca medir cada componente de la inteligencia emocional: autoestima, autocontrol, automotivación, empatía y relaciones interpersonales, en el individuo y busca el componente donde se encuentra débil.

Para la elaboración del cuestionario de Inteligencia Emocional se empleó la escala de Likert con cinco parámetros de medición, donde el cinco es la medida de actitud más alta y positiva, mientras que el uno es la valoración más baja y negativa.

Los ítems mencionados al principio forman parte de los componentes de la inteligencia emocional y las preguntas que se refieren a ellos son las siguientes:

**Autoconciencia:** 1,4,6,8,9,24,29,30,33,34,45,54

**Autocontrol:** 10,12,13,15,17,19,20,21,23,26,27,36,39,40,41,44,47,48,49

**Automotivación:** 2,3,7,11,16,31,32,42

**Empatía:** 25,37,38

**Habilidades Sociales:** 5,14,18,22,28,35,43,46,50,51,52,53,55

En el test se emplearon preguntas cruzadas que corroboran la validez del test, esto es que dentro del mismo cuestionario se hacen preguntas iguales pero redactadas de diferente manera, con el objetivo de comprobar si efectivamente la persona que contesta está siendo honesta, A estas preguntas se les da un peso más relevante que a las demás.

Las preguntas cruzadas que confirman la validez son:

**Autoconciencia:** La 1 con la 54 y la 9 con la 29.

**Autocontrol:** La 10 con la 47 y la 19 con la 48.

**Automotivación:** La 16 con la 31.

**Empatía:** La 25 con la 38

**Habilidades Sociales:** La 43 con la 46 y la 50 con la 53.

### 6.2.6 Test de Madurez

Esta prueba mide la etapa de desarrollo (grado de madurez) en que se encuentra el individuo.

Hersey y Blanchard definen el término de madurez como la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Y consta de dos elementos.

Hersey y Blanchard combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: Decidir, convencer, participar y delegar. A continuación, describimos cada uno:

- **Decir** (mucho para actividades y poco para relaciones). El líder define los roles diciéndoles: qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.
- **Convencer** (mucho para actividades y mucho para relaciones). El líder se comporta como director proporcionando apoyo.
- **Participar** (poco para actividades y mucho para relaciones). El líder y el seguidor, de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- **Delegar** (poco para actividades y poco para relaciones). El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Para mayor información puede encontrarlo en el capítulo 2, apartado 2.7.2 Liderazgo Situacional.

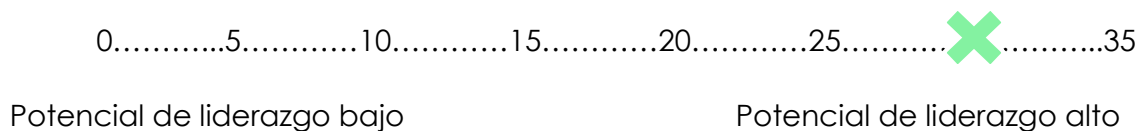
# **Capítulo 7**

## **Análisis de Resultados**

## 7 Análisis de Resultados

### 7.1 Test de Potencial de liderazgo

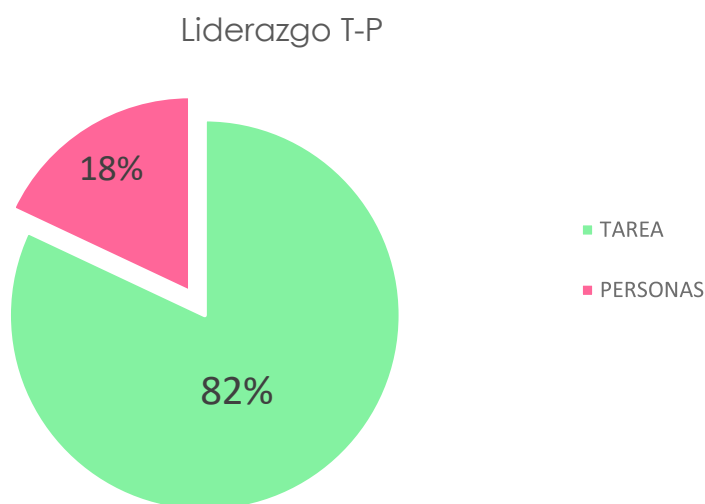
La prueba tiene como objetivo medir el potencial de liderazgo de los directivos de las asociaciones civiles con respecto a la siguiente escala de medición:



Como se observa la mediana de esta prueba se encontró en **30 puntos**, lo que representa una calificación de 8.5 de 10 como potencialidad en el liderazgo. Lo mismo

### 7.2 Test de Liderazgo T-P

Esta prueba nos dio a conocer cuál fue la tendencia del liderazgo hacia la tarea o hacia las personas. Los resultados fueron los siguientes:



Como se observa se encontró una **mayor** tendencia **hacia la tarea** y menor hacia las personas.

### 7.3 Test de Valores Gerenciales

Esta prueba tiene como objeto identificar la actitud de los gerentes de acuerdo al Grid Gerencial, los resultados que arrojó la investigación fue que existe una alta tendencia hacia el trabajo en equipo seguido del equilibrio

	9,1		9,9
	<b>23</b>		<b>33</b>
		<b>28</b>	
	<b>11</b>		<b>25</b>
	1,1		1,9

### 7.4 Test Inventario X Y Z

Esta prueba tiene como finalidad identificar el comportamiento, los resultados de esta prueba fueron los siguientes:

**X= 45**

**Y= 39**

**Z= 42**

Nos indica una mayor tendencia hacia la teoría X en la cual se considera al ser humano como una persona que le disgusta el trabajo y prefiere ser dirigida y controlada, seguida de la teoría Z la cual es el un punto de vista más equilibrado consiguiendo una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la organización.

## 7.5 Test de Inteligencia Emocional

Esta prueba identifica cada componente de la inteligencia emocional tales como: autoconciencia, autocontrol, automotivación, empatía y relaciones interpersonales, buscando el elemento que se encuentra más débil.

La escala de medición esta de la siguiente forma.

<b>Rango</b>	<b>Escala de Inteligencia Emocional</b>
2	Baja
3	Media
4	Alta
5	Muy Alta

Dando como resultados de esta prueba los siguientes resultados:

<b>Componentes</b>	<b>Rango</b>	<b>Escala I.E.</b>
Autoconciencia	4	Alta
Autocontrol	4	Alta
Automotivación	4	Alta
Empatía	3	Medio
Habilidades Sociales	3	Medio
<b>Total</b>	4	Alta

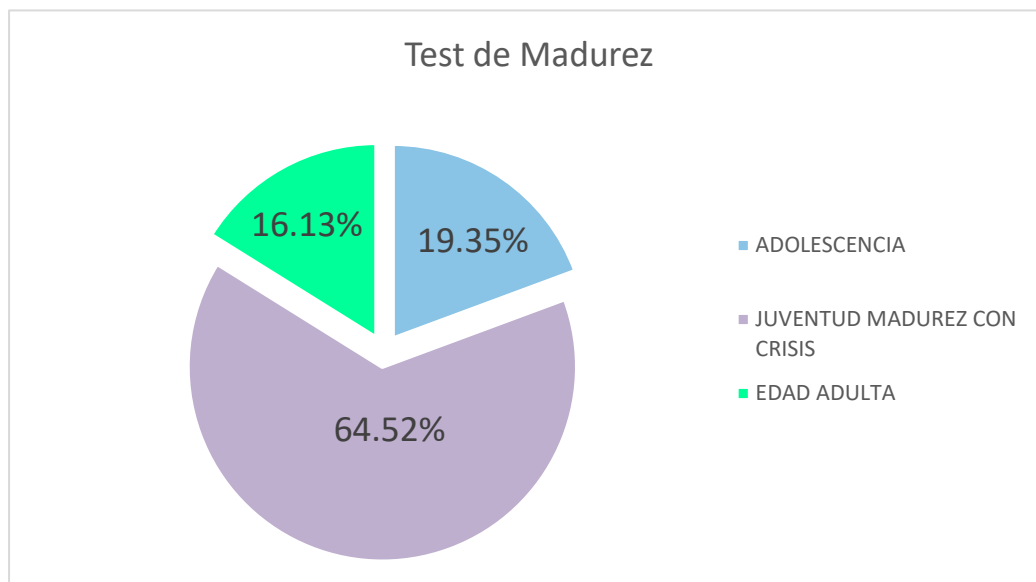
Se puede observar que dos de los principales componentes de la inteligencia emocional están a nivel medio los cuales son empatía y habilidades en un rango de tres.

## 7.6 Test de Madurez

Y por último esta prueba nos muestra la etapa de desarrollo o grado de madurez en que se encuentra el individuo dentro de la organización.

La escala de medición fue la siguiente:

Puntos			Nivel de Madurez
0 a 25	=	I	INFANCIA
26 a 45	=	A	ADOLESCENCIA
<b>46 a 65</b>	=	<b>J</b>	<b>JUVENTUD (MADUREZ CON CRISIS)</b>
66 a 86	=	E	EDAD ADULTA
86 a 100	=	M	MADUREZ



En esta prueba se obtuvo que el 64.52% de la población analizada mostro un nivel de madurez juventud (madurez con crisis), el 19.35% fue adolescencia y el 16.12% revelo un nivel de edad adulta.

# **Capítulo 8**

## **Conclusiones y Recomendaciones**



## 8. Conclusiones y Recomendaciones

Según las pruebas aplicadas y analizadas a los directivos de las asociaciones civiles consideradas en esta investigación se llegó a las siguientes conclusiones.

El potencial de liderazgo se situó en 8.5 de calificación promedio en una escala del 1 al 10. Se puede considerar como buena en cuanto a la potencialidad del liderazgo lo que no significa que lo sean, por lo que se tiene que trabajar en el desarrollo de las habilidades para desempeñarse como líder.

En la prueba de liderazgo T-P se manifiesta una fuerte tendencia hacia la tarea con el 82%, esto significa una orientación hacia un liderazgo más autocrático que democrático más hacia los resultados en cuanto a la productividad que hacia los intereses de las personas. Se podría pensar que trabajar en este tipo de organizaciones habría más sensibilidad hacia las necesidades de los colaboradores sin embargo la prueba arroja un resultado diferente a lo contemplado.

Con respecto al estudio comparativo de valores gerenciales se observa una tendencia primaria a una administración por equipo y como estilo secundario se encontró el equilibrio tal como lo marca el Grid Gerencial. El trabajar en equipo representa un serio compromiso que además involucra el manejo de diferentes estilos de liderazgo que tendrán que ser adaptables a las condiciones del entorno.

La prueba de Madurez arroja que el 64.52% de la muestra presento nivel juventud (madurez con crisis); este nivel de madurez puede provocar que el estilo de liderazgo de promedio sea autoritario supervisando de cerca las tareas y sancionando si no son cumplidas en tiempo y forma. La disciplina y el orden siempre serán elementos importantes en las organizaciones, pero habrá que considerar la forma de aplicación de ese estilo de dirección.

En el inventario x y z se aprecia una significativa tendencia hacia la teoría X la cual contempla la actitud de considerar al individuo como indolente por naturaleza que no gusta de los cambios ni de la responsabilidad; este comportamiento puede manifestarse como reflejo de la misma falta de madurez y falta de confianza de que los colaboradores puedan hacer adecuadamente las tareas delegadas.

Y por último en los resultados de la prueba de Inteligencia Emocional se identificó que los componentes con menor puntaje fueron la empatía y las habilidades sociales, tomando en cuenta que este tipo de organizaciones son sin fines de lucro es relevante el manejo de las emociones en especial el de las habilidades sociales ya que éstas implican tener una red de contactos que favorecerán a la obtención de recursos para este tipo de asociaciones.

Las habilidades que mostraron nivel alto como la autoconciencia, autocontrol y automotivación representan una fortaleza individual que ayuda a la persona a ser proactiva, tener confianza en sí misma y a trabajar según la comprensión de sus capacidades y puede hacer capaz de crear ambientes de confianza y equidad. Las personas motivadas incrementan su nivel de desempeño buscan desafíos y exploran nuevas formas de trabajar.

Por otra parte, la empatía es una habilidad importante porque en las organizaciones existe la necesidad de retener y desarrollar el talento.

Un líder que domina y comunica sus emociones le resultará más fácil influir en el comportamiento de sus colaboradores, expresar empatía y motivar a las personas para que logren un desempeño adecuado que hará que los resultados sean efectivos y eficientes.

La información que nos proporciona la investigación nos lleva a refutar las hipótesis planteadas porque el estilo de dirección se aplica en las asociaciones civiles está más enfocado hacia la tarea que hacia la relación y la empatía no es el componente de inteligencia emocional que predomina en los directivos de las asociaciones civiles.

Toda organización afronta conflictos sin embargo las instituciones sin fines de lucro, en específico las asociaciones civiles enfrentan un gran reto y éste es la dirección; se requiere de un liderazgo apropiado al nivel de preparación de los seguidores y con bases administrativas firmes para alcanzar las metas deseadas.

Las habilidades directivas tienen que ir más allá, inspirar a los colaboradores, motivarlos para alcanzar los objetivos; hoy se necesitan directivos que sean líderes que desafíen nuevos retos, que identifiquen tendencias y generen valor a largo

plazo creando estructuras organizacionales eficientes. En la actualidad los líderes cada vez tienen nuevos desafíos por lo que desarrollar habilidades que les permitan dirigir equipos de trabajo es cada vez más notable.

Como recomendación se considera importante a capacitación para los directivos en habilidades directivas e inteligencia emocional ya que se podrían obtener ventajas como resolución de conflictos, cooperación, mejorar el trabajo en equipo, manejo del estrés entre otras.

También se sugiere que los directivos integren a sus colaboradores incluyendo a los voluntarios desde la parte medular hasta el final del proyecto creando un vínculo dentro y fuera del área del trabajo, capacitarlos en todos los ámbitos personales y laborales logrando que las personas desarrollen actitudes de satisfacción por su trabajo, participación y compromiso.

Si se quiere hacer una diferencia tanto en la sociedad como en las organizaciones se debe enfocar atención a los colaboradores, voluntariado y a toda persona que esté dentro de la organización con el objetivo de que logren "ponerse la camiseta"; habrá que tomar en cuenta que las generaciones actuales están en un constante cambio con formas de trabajar más dinámicas, más independientes en donde la habilidad de la dirección cobra fuerza.

Hay conciencia de que los resultados no serán inmediatos que los ambientes sociales y laborales están cambiando, pero es precisamente el cambio una de las cuestiones más difíciles que enfrenta la dirección. Este trabajo de investigación aporta información sobre el estilo de dirección en las asociaciones civiles y queda abierto a futuras investigaciones que puedan aportar nuevas ideas al contenido.

## 9. Bibliografía

1. Bennis, W., Nanus, B., (2008). Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz. España, Ed. Paidós.
2. Chiavenato. "Introducción a la Teoría General de Administración", 4ª. Edic.
3. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2014). México: Sista.
4. Emotionally inteligente workplace." Inteligencia emocional en el trabajo". Cary Cherniss y Daniel Goleman Editor. 2011.
5. García del Camino Reza Ma. Del Carmen Edelmira "La inteligencia emocional y su aplicación en el cambio organizacional", Tesis de investigación UNAM 2003.
6. Goleman, D. (1996). Inteligencia Emocional. Kairós.
7. Goleman, Daniel. "La inteligencia emocional en la práctica". Javier Vergara Editor .2010.
8. Goleman, Daniel." La inteligencia emocional". Javier Vergara Editor .2010.
9. González, J. Teoría Bifactorial de Herzberg. [Electrónico] (Recuperado el 26 de mayo, 2015).
10. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
11. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar." Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill. 5ª. Edición 2010.
12. Hersey y Blanchard. "Teoría Situacional de Liderazgo".
13. Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. (1998). Administración del comportamiento organizacional. (7ª Ed.). México, Ed. Prentice-Hall.
14. Indesol. (2014). Registro Indesol. Recuperado el 17 de Julio de 2014.
15. Kaufman, R. (2000). Mega Planning: Practical Tools for Organizational Success. Thousand Oaks, CA. Sage Publications. (Also Planificación Mega: Herramientas prácticas para el éxito organizacional. (2004). Traducción de Sonia Agut. Universitat Jaume I, Castelló de la Plana, España.)
16. Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, Administración: una perspectiva global, McGraw Hill, Colombia, 2004, p. 497
17. Laura Acotto, Las organizaciones de la sociedad civil. Un camino para la construcción de ciudadanía, Espacio Editorial, Buenos Aires, 2010, p. 35.
18. Maslow, Abraham H. (1991). Motivación y personalidad. Madrid, Ed. Díaz de Santos. S.A.
19. Pedraja R. I., Rodriguez P.,e. (2002) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, Revista Facultad de Ingeniería,U.T.A.,Vol12Nº2,PP.63-73.Recuperado el 10 de julio de 2013, de Scielo: <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>
20. Ponce Gómez Francisco, Ponce Castillo Rodolfo, Nociones de Derecho Mercantil, México DF., Editorial Banca y Comercio, 2001.
21. Radrigán Rubio, M., Dávil Rodríguez, A. M., & Penaglia Vásquez, F. (s.f.). Liderazgo e innovación en emprendimientos sociales: el caso de las organizaciones sin fines de lucro de la economía social. Recuperado el 10 de Julio de 2013, de Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, Universidad de Santiago de Chile: [http://www.ciescoop.usach.cl/index.php?option=com\\_content&view=articl](http://www.ciescoop.usach.cl/index.php?option=com_content&view=articl)

[e&id=181:liderazgo-e-innovacion-en-emprendimientos-sociales-el-caso-de-las-organizaciones-sin-fines-de-lucro-de-la-economia-social-radrigan-davila-penaglia&catid=25:documentos](#)

22. Ripolla P., Mortana R. A., Carvalhob C., and Bernala M.C. , 2013, "Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy", Journal of Work and Organizational Psychology 30 (2014) 97-104
23. Robbins, Stephen. "Administración Teoría y Práctica". Edit. Prentice Hall. Edición 2013.
24. Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Edit. Prentice Hall 10ª Edición.
25. Rosales Inzunza Haydee "Estilo de Liderazgo en Mandos Medios y Superiores del Instituto Nacional de Salud Hospital Infantil de México Federico Gómez". Tesis, UNAM 2014.
26. Sánchez, Medal Ramón, *De los contratos civiles*, México, Porrúa , 1998
27. Taylor, Frederick W. (1961). Principios de la administración científica. (28ª Ed.). México, Ed. Herrero Hermanos.
28. Villareal, H. (29 y 30 de septiembre de 2008). Liderazgo en las organizaciones de la sociedad civil para la participación en la gobernanza y sus marcos institucionales. (C. M.-I. Documento presentado en el VIII Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector, Ed.) Recuperado el 23 de Julio de 2013, de Academia:[http://www.academia.edu/2467187/Liderazgo\\_en\\_organizaciones\\_de\\_la\\_sociedad\\_civil\\_para\\_la\\_participacion\\_en\\_la\\_gobernanza\\_y\\_sus\\_marcos\\_institucional](http://www.academia.edu/2467187/Liderazgo_en_organizaciones_de_la_sociedad_civil_para_la_participacion_en_la_gobernanza_y_sus_marcos_institucional)

- Sitios Web

[http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/es/Organizaciones\\_Sociales/Asociacion\\_Civil](http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/es/Organizaciones_Sociales/Asociacion_Civil)

[http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Informe\\_anual\\_sobre\\_la\\_situacion\\_de\\_pobreza\\_y\\_rezago\\_social](http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Informe_anual_sobre_la_situacion_de_pobreza_y_rezago_social)

[http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Informe\\_Pobreza\\_Mexico](http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Informe_Pobreza_Mexico)

[http://www.indesol.gob.mx/es/web\\_indesol/Registro](http://www.indesol.gob.mx/es/web_indesol/Registro)

## Anexos

### 9.1 Test de Potencial de Liderazgo

No hay respuestas correctas o incorrectas, de modo que no crea que lo que piensa es la verdad absoluta. Sea honesto al responder a las preguntas para conocerse mejor y su comportamiento respecto al liderazgo.

Cada par de enunciados vale en **total 5 puntos**, la suma de la puntuación combinada de cada uno debe ser igual a 5.

A continuación, figura la puntuación para cada par de enunciados:

**0 – 5 / 5 – 0** uno de los enunciados lo refleja completamente y el otro no.

**1 – 4 / 4 – 1** uno de los enunciados en términos generales y el otro no.

**2 – 3 / 3 – 2** ambos enunciados lo describen, aunque en uno se refleja ligeramente más.

<b>1</b>	Me interesa y estoy dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.
	Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo.
<b>2</b>	Cuando no estoy a cargo, suelo expresarle mi opinión al jefe para mejorar el desempeño
	Cuando no estoy a cargo, me limito a hacer lo que mi superior me indica y no hago comentarios.
<b>3</b>	Me interesa y estoy dispuesto a hacer que la gente escuche mis sugerencias y las lleve al cabo.
	No me interesa influir en los demás.
<b>4</b>	Cuando estoy a cargo, me interesa compartir las responsabilidades de la dirección con los integrantes del grupo.
	Cuando llevo la batuta, lo que me interesa es dirigir al grupo.
<b>5</b>	Me interesan los objetivos claros, desarrollar y poner en marcha planes para lograrlos.
	Me interesan las metas generales y hacer frente a las cosas conforme se presentan.

6		Me gustaría modificar la forma en que se hace mi trabajo, aprender y llevar al cabo cosas nuevas.
		Me gusta la estabilidad, o hacer mi trabajo siempre de la misma manera, más vale bueno conocido, que malo por conocer.
7		Disfruto el trabajo con los demás y ayudarlos a lograr sus objetivos.
		En realidad, no me gusta trabajar con los demás; que cada quien se las arregle como pueda.
		<b>Total</b>

*Para que determine su puntuación, sume las cifras (0 – 5) del primer enunciado de cada par; no sume las del segundo enunciado. El total debe hallarse entre 0 – 35. Coloque su puntuación en el continuo de la columna derecha. Cuanto más elevada sea su puntuación, mayores serán sus responsabilidades de ser un líder eficaz.*

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20 ----- 25 ----- 30 ----- 35  
Potencial de liderazgo bajo Potencial de liderazgo elevado

## 9.2 Test de Liderazgo T-P

Las siguientes frases describen aspectos del comportamiento de liderazgo. Responda a cada frase conforme a la manera en que sería más probable que actuara siendo el líder de un grupo de trabajo. Escriba la letra correspondiente:

S=siempre

F= Frecuentemente

O= Ocasionalmente

R= Raramente

N= Nunca

S F O R N _____	1.- Si yo fuera el líder de un grupo de trabajo, lo más probable es que actuara como portavoz del grupo.
S F O R N _____	2.- Fomentaría que se trabajara tiempo extra.
S F O R N _____	3.- Les daría plena libertad en su trabajo a los miembros.
S F O R N _____	4.- Fomentaría el uso de procedimientos uniformes.
S F O R N _____	5.- Les dejaría su propio juicio para resolver los problemas
S F O R N _____	6.- Recalcaría que hay que superar a los otros grupos que compitan.
S F O R N _____	7.- Hablaría como representante del grupo.
S F O R N _____	8.- Empujaría a los miembros a que se esforzaran más
S F O R N _____	9.- Sometería a la consideración del grupo mis ideas.
S F O R N _____	10.- Dejaría a los miembros que hicieran su trabajo como mejor les pareciera.
S F O R N _____	11.- Me pondría a trabajar duro para conseguir una promoción.
S F O R N _____	12.- Sería capaz de tolerar incertidumbres y aplazamientos.
S F O R N _____	13.- Hablaría en nombre del grupo cuando hubiera visitantes
S F O R N _____	14.- Haría que el trabajo avanzara a un ritmo acelerado.
S F O R N _____	15.- Les presentaría su trabajo a los miembros y los dejaría hacerlo a su manera
S F O R N _____	16.- Resolvería los conflictos que aparecieran dentro del grupo.

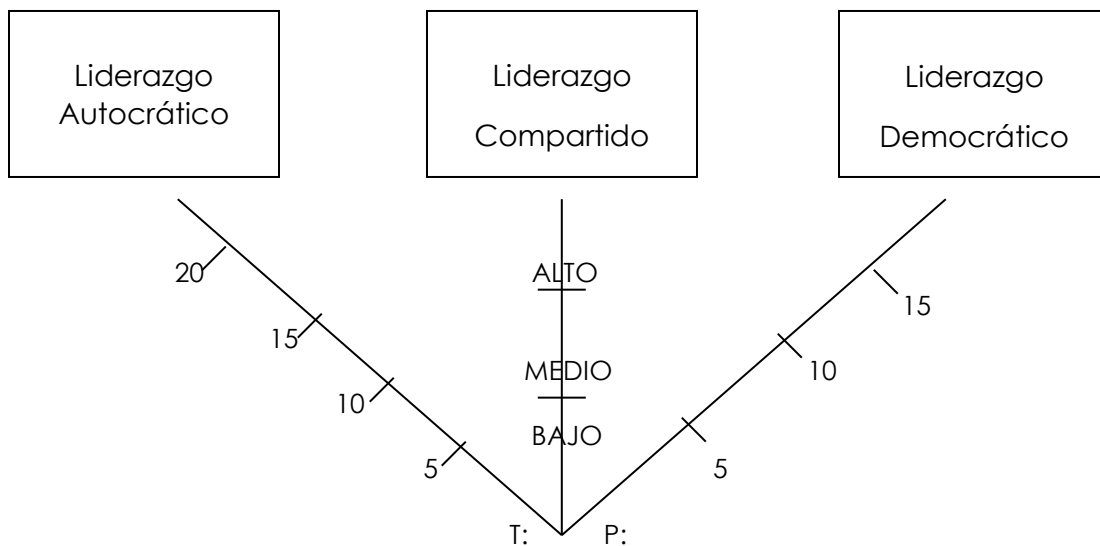


S F O R N _____	17.- Me fijaría mucho en los detalles.
S F O R N _____	18.- Representaría al grupo en las reuniones con otros grupos
S F O R N _____	19.- Estaría renuente a darles libertad de acción a los miembros.
S F O R N _____	20.- Yo mismo decidiría qué hay que hacer y cómo.
S F O R N _____	21.- Estaría presionando para aumentar la producción
S F O R N _____	22.- Le daría a algunos miembros autoridad que yo podría conservar.
S F O R N _____	23.- Las cosas saldrían comúnmente como yo las predije
S F O R N _____	24.- Le dejaría al grupo un alto grado de iniciativa.
S F O R N _____	25.- Señalaría a los miembros del grupo tareas específicas.
S F O R N _____	26.-Estaría dispuesto a hacer los cambios necesarios.
S F O R N _____	27.- Les pediría a los miembros del grupo que trabajaran más.
S F O R N _____	28.- Confiaría en que los miembros del grupo usarían un buen juicio
S F O R N _____	29.- Distribuiría el trabajo que hay que hacer.
S F O R N _____	30.- Me negaría a explicar mis acciones.
S F O R N _____	31.- Persuadiría a los demás de que mis ideas eran para su bien y el bien del grupo.
S F O R N _____	32.- Permitiría que el grupo fijara su propio ritmo
S F O R N _____	33.- Presionaría al grupo a producir más que antes.
S F O R N _____	34.- Actuaría sin consultar al grupo
S F O R N _____	35.- Les ordenaría a los miembros del grupo seguir reglas y normas uniformes.

## Instrucciones para calificar el test de liderazgo T – P

1. Si escribió S ó F ponga 1 en las siguientes preguntas:  
De la 1 a 7  
De 9 a 11  
De 13 a 16  
De 20 a 29  
De 31 a 33
2. Si escribió R ó N ponga 1 en las siguientes preguntas:  
8, 12, 17,18, 19, 30, 34, 35.
3. Circule si puso 1 en las preguntas: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
4. La suma de los 1 circulados da el total P que significa liderazgo orientado a las personas. Y los 1 no circulados dan el total T que es el estilo de liderazgo orientado a la tarea.

A fin de indicar su estilo de liderazgo, en el cuadro de abajo señale su calificación de conductas de tareas (T) sobre la flecha de la izquierda y señale su calificación de conductas hacia las personas (P). Dibuje una línea recta que una las calificaciones de P y T; el punto en el que tal línea cruce la fecha de liderazgo compartido indica su calificación en ese respecto.



### 9.3 Test de Valores Gerenciales

El siguiente cuestionario se refiere a las preferencias que cada persona tiene respecto a los asuntos gerenciales o administrativos.

Cada aspecto tiene 2 alternativas (A y B), en las cuales usted tiene que distribuir 3 puntos, ya sea que su preferencia sea definitivamente por A, contestando así:

**A            3**

**B            0**

Lo cual significa que su preferencia es total respecto a la frase correspondiente a la letra A y nula respecto a la letra B, o también puede ser al revés;

**A            0**

**B            3**

También puede ser que su preferencia sea predominante A, pero también un poco hacia B; en este caso debe de contestar así:

**A            2**

**B            1**

O al revés, puede ser que su preferencia sea principalmente hacia B, pero un poco también hacia A. En este caso debe contestar así:

**A            1**

**B            2**

Como usted puede ver, la suma de las alternativas tiene exactamente 3 puntos, ni más ni menos, contestando según sus preferencias. De ahí que las posibles contestaciones pueden ser únicamente las siguientes:

<b>A</b>	<b>3</b>	<b>B</b>	<b>2</b>	<b>A</b>	<b>0</b>	<b>B</b>	<b>1</b>
	<hr/>		<hr/>		<hr/>		<hr/>
<b>B</b>	<b>0</b>	<b>A</b>	<b>1</b>	<b>B</b>	<b>3</b>	<b>B</b>	<b>2</b>
	<hr/>		<hr/>		<hr/>		<hr/>

**Cerciórese de que en cada aspecto siempre sumen A + B = 3 puntos.**

**1. Un director es responsable de:**

- A \_\_\_\_\_ Preocuparse porque su personal tenga una actitud positiva, ya que el trabajo sale por sí solo.
- B \_\_\_\_\_ Obtener un trabajo efectivo, ya que el personal responderá favorablemente.

**2. La mejor manera de manejar las sugerencias del personal es:**

- A \_\_\_\_\_ Reaccionar positivamente hacia ellas, pero no hacer nada hasta que su superior otorgue su visto bueno.
- B \_\_\_\_\_ Aceptar todas las sugerencias y enviarlas al superior para su revisión, al mismo tiempo hacer sentir al personal que sus sugerencias son bien apreciadas.

**3. Cuando un subordinado tiene problemas con su trabajo, el director debe...**

- A \_\_\_\_\_ Otorgarle ayuda y darle ánimo; así el subordinado sentirá que él puede contar con su jefe.
- B \_\_\_\_\_ Trabajar con su colaborador en común acuerdo, tratando de solucionar el problema, en forma tal, que se eliminen dificultades para el futuro.

**4. El director que obtiene buenos resultados, es aquel que le dice a su personal lo que espera de ellos:**

- A \_\_\_\_\_ Y dirige la acción firmemente.
- B \_\_\_\_\_ Pero toma en cuenta que el personal es el personal y, por lo tanto, no es bueno esperar mucho de ellos.

**5. Cuando un director planea sus actividades de trabajo, debe de platicar al respecto con su personal:**

- A \_\_\_\_\_ Pero dejar que ellos lleguen a sus conclusiones para que las lleven a cabo con mayor interés.
- B \_\_\_\_\_ Y trabajar en conjunto con ellos hasta llegar a las mejores decisiones posibles.

**6. Cuando un director ve que sus subordinados salen muy temprano antes de "la hora de su trabajo, él debería de:**

- A \_\_\_\_\_ Recordar que las buenas relaciones son importantes y que es mejor no hacer ningún comentario al respecto.
- B \_\_\_\_\_ Hablar con ellos y hacerles ver que, si reciben un sueldo completo, deben trabajar su horario completo.

**7. Para asegurar su posición, cuando un director toma sus decisiones, debe basarse en:**

- A \_\_\_\_\_ La más completa información al respecto para que si los subordinados se resisten, él no tenga que cambiar sus decisiones.
- B \_\_\_\_\_ El apoyo que le dé su superior para las decisiones que tome y estar preparado por si los subordinados se oponen a dichas decisiones.

**8. De acuerdo con la naturaleza humana, como regla general los subordinados:**

- A \_\_\_\_\_ Producirán más y trabajarán con mayor eficiencia si el comandante toma en cuenta sus necesidades psicológicas y sociales para motivarlos y animarlos en su trabajo.
- B \_\_\_\_\_ Trabajarán mejor obteniendo una alta producción si se identifican con el trabajo que realizan, a través de un común acuerdo con su superior.

**9. La producción debe ser:**

- A \_\_\_\_\_ Lo más elevado posible, sin importar las exigencias que haya que imponerle al personal.
- B \_\_\_\_\_ Lo que se pueda producir, sin crear conflictos y problemas.

**10. Cuando un subordinado está en desacuerdo con el director, éste debe escuchar al subordinado para comprender que:**

- A \_\_\_\_\_ Las discrepancias en los puntos de vista deben enfrentarse tratando de obtener una conclusión positiva y benéfica para el personal.
- B \_\_\_\_\_ Las discrepancias de opinión de los elementos permiten al jefe demostrarles a sus subordinados que él (el jefe), tiene la razón.

**11. El director puede ayudar a resolver los problemas:**

- A \_\_\_\_\_ Aceptando el temperamento de las personas tal y como ellas son.
- B \_\_\_\_\_ Invitando a las personas a que sean cordiales en el trabajo.

**12. Para lograr un mayor esfuerzo en el trabajo del personal, el director debe de llegar a decisiones, tratándolas con sus subordinados:**

- A \_\_\_\_\_ En forma de equipo, dirigiéndolo y coordinando sus esfuerzos.
- B \_\_\_\_\_ Hablando con cada uno de ellos, en forma aislada, para asegurar una mayor comprensión.

**13. Cuando existe algún conflicto, un director debe de:**

- A \_\_\_\_\_ Ofrecer su ayuda para disminuir la tensión.
- B \_\_\_\_\_ No meterse en el asunto y quedar al margen.

**14. Cuando un director se reúne con sus subordinados, el principal objetivo debe ser:**

- A \_\_\_\_\_ Establecer las metas de trabajo y los programas y procedimientos para llevarlo a cabo.
- B \_\_\_\_\_ Darle a su personal la oportunidad de participar, haciendo sugerencias, pero teniendo el jefe la responsabilidad de equilibrar las presiones del grupo.

**15. Cuando un trabajo encomendado se ha terminado, el director debe:**

- A \_\_\_\_\_ Exponerles a sus subordinados sus puntos de vista sobre los aspectos positivos del trabajo y utilizar ésta estrategia para animar al personal.
- B \_\_\_\_\_ Hacer planes para el trabajo que se tenga que realizar posteriormente, haciendo que el personal se ponga de inmediato a trabajar en las sí guíenles labores.

**16. Cuando los subordinados están en conflicto entre ellos, el director debe:**

- A \_\_\_\_\_ Hablarles, en forma individual para conocer los hechos y dar una solución justa para ambos.
- B \_\_\_\_\_ Permanecer neutral, ya que es posible que la gente se ponga en contra de aquellos que intervienen en sus conflictos.

**17. Cuando se ha concluido un trabajo encomendado, el director debe discutirlo con sus subordinados.**

- A \_\_\_\_\_ Para ayudarlos a que aprendan haciendo mención de los aciertos del grupo de trabajo, pero comentando también sus errores y sugiriéndoles (a los subordinados) mejores formas para trabajar, alentándolos también a hacer sugerencias para mejorar el trabajo.
- B \_\_\_\_\_ Para establecer la forma en que se realizó el trabajo, para recompensar al grupo o a los individuos por su contribución en una forma adecuada.

**18. Cuando un director y su subordinado están en desacuerdo, el director debe:**

- A \_\_\_\_\_ Explicar a su subordinado las razones por las cuales él ha tomado la decisión del caso, pero llevar a cabo las cosas tal y como él (el jefe) las ha decidido, diciéndole que lo siente mucho.
- B \_\_\_\_\_ Simplemente decirle a su subordinado que la decisión está tomada.

**19. La coordinación efectiva de los subordinados puede lograrse:**

- A \_\_\_\_\_ Comprometiéndolos en la solución de los problemas del trabajo.
- B \_\_\_\_\_ Diciéndoles que el personal es muy importante.

**20. Cuando un subordinado se opone o se resiste a hacer las cosas en la forma prescrita, su director debe de:**

- A \_\_\_\_\_ Explicarle que las normas del trabajo son para todos y que su cumplimiento redundará en beneficio de todos.
- B \_\_\_\_\_ Olvidarse temporalmente del caso, ya que con el tiempo tal vez mejoren las cosas, tratando de esta forma de evitar algún problema.

**21. Para que el subordinado sea mejor apreciado por su director cuando le transmite alguna información, debe comentarle de:**

- A \_\_\_\_\_ Todos los asuntos que necesita conocer a fondo, sin importar si éstos van bien o no.
- B \_\_\_\_\_ Únicamente los problemas excepcionales, que requieren la acción directa del jefe.

**22. Cuando un director está planeando su trabajo y obtiene algunas ideas de sus subordinados, debe incluir en sus planes:**

- A \_\_\_\_\_ Las sugerencias que él considere útiles, y no debe olvidar agradecer a los subordinados sus aportaciones.
- B \_\_\_\_\_ Todas las sugerencias, sin importar si son buenas o malas, con tal de hacer sentir a sus subordinados que participan.

**23. Cuando el personal viola alguna política del área, unidad, o Institución el director debe:**

- A \_\_\_\_\_ Tomar de inmediato los medios necesarios para asegurarse de que la violación no vuelva a ocurrir.
- B \_\_\_\_\_ Dejar que las cosas pasen, es mejor que cada uno aprenda por sí mismo de los errores que comete.

**24. Cuando un nuevo proyecto de trabajo va a ser implementado, el director debe:**

- A \_\_\_\_\_ Trabajar junto con sus subordinados para establecer los puntos importantes del proyecto y tomar las decisiones que les parezcan bien, tanto al comandante, como a los subordinados.
- B \_\_\_\_\_ Obtener toda la información importante; buscar ideas y sugerencias del personal que realizará el proyecto, analizar los datos y solicitar recomendaciones; después con base en lo anterior, asignará funciones y responsabilidades a cada uno, haciéndoles notar que sus ideas y sugerencias fueron tomadas en cuenta.

**25. Cuando un director planea un trabajo, debe:**

- A \_\_\_\_\_ Aprovechar los conocimientos que le ha dado su propia experiencia y si es necesario, recurrir a expertos en la materia, llevando a cabo posteriormente el trabajo, asignando responsabilidades a cada uno de sus subordinados.
- B \_\_\_\_\_ Hablar con cada uno de sus colaboradores explicándoles, ayudándolos y guiándolos en el trabajo que deberán ejecutar, dejándolos en cierta libertad para que sigan la forma que les parezca mejor trabajar.



**26. Un director debe:**

- A \_\_\_\_\_ Aceptar que la gente no quiere trabajar mucho, pero si exigirles que trabajen lo suficiente.
- B \_\_\_\_\_ Hacer que se cumpla el trabajo tratando a los subordinados como personas.

**27. Las metas u objetivos que el director se proponga en el trabajo, deben ser;**

- A \_\_\_\_\_ Ni muy altas, ni muy bajas pues en esta forma los subordinados las podrán alcanzar mejor.
- B \_\_\_\_\_ Tan altas como sea posible, siempre que los subordinados las acepten.

**28. Un director debe saber que, si el personal trata de trabajar lo menos posible, él debe:**

- A \_\_\_\_\_ Él (el director) deberá presionarlos lo más que sea posible, no obstante que esto produzca resentimiento y frustración.
- B \_\_\_\_\_ Él (el director) no puede hacer nada y tratar "salir al paso".

**29. Cuando un director revisa el trabajo de sus subordinados, él debe:**

- A \_\_\_\_\_ Hacer un balance de las virtudes y defectos del subordinado, acentuando el interés tanto en las fallas como en los aciertos de su trabajo.
- B \_\_\_\_\_ Asegurarse de que el subordinado esté consciente de que su trabajo será evaluado constantemente, y platicar con él los factores que han originado las fallas y los aciertos en su trabajo, así como para ponerse de acuerdo para establecer las metas de trabajo.

**30. Para hacer que los subordinados progresen en su trabajo, el director debe:**

- A \_\_\_\_\_ Dejarlos solos (a los subordinados) y si llegaran a surgir problemas tratar de resolverlos por los conductos oficiales (formales).
- B \_\_\_\_\_ Estar cerca de los subordinados para ver cómo trabajan, asegurándose de que ellos se den cuenta de que él (el comandante) se preocupa y se interesa por ellos.

- 31. Una de las formas para obtener resultados de los subordinados es establecer las metas de trabajo con ellos y:**
- A \_\_\_\_\_ Pedirles su ayuda en caso de que los objetivos del trabajo no se hayan logrado.
  - B \_\_\_\_\_ Asegurarse del cumplimiento del trabajo desde su inicio, exigiendo la obediencia requerida.
- 32. Cuando un director y sus subordinados están en desacuerdo, el director debe:**
- A \_\_\_\_\_ Dejar las cosas en desacuerdo, ya que es posible que con el tiempo se resuelvan por sí mismas.
  - B \_\_\_\_\_ Enfrentarse al problema en forma abierta y tratar de resolverlo de una vez por todas.
- 33. Un director que realmente conoce al personal, al planear su trabajo:**
- A \_\_\_\_\_ Les manifiesta a sus subordinados el panorama general de los planes, animándolos a llevar a cabo el trabajo en la forma que ellos consideren más agradable.
  - B \_\_\_\_\_ Toma él (el comandante) las decisiones correspondientes después de haber hablado con sus subordinados en forma individual.
- 34. Las reuniones del director con sus subordinados son buenas cuando éstas se dedican a:**
- A \_\_\_\_\_ Obtener toda la información necesaria para tomar mejores decisiones de cómo el trabajo debe realizarse.
  - B \_\_\_\_\_ Comunicar a los subordinados las decisiones de cómo debe ser hecho el trabajo.
- 35. Al revisar el trabajo de un subordinado, el director debe saber:**
- A \_\_\_\_\_ Que las evaluaciones o apreciaciones formales del trabajo pueden provocar sentimientos de agresión y que la experiencia en el trabajo es el mejor maestro.
  - B \_\_\_\_\_ Es importante para el subordinado saber cuál es su posición con respecto al demás personal, comparándolo entre sí y saber cómo influye su trabajo en los resultados.

**36. Cuando un subordinado no está de acuerdo con las instrucciones de su director, éste (el director) debe:**

- A \_\_\_\_\_ Cambiar su posición con el fin de mantener la cooperación.
- B \_\_\_\_\_ Obligar al subordinado a que cumpla con sus instrucciones al pie de la letra.

**37. Después de que un trabajo ha sido planeado, el director debe:**

- A \_\_\_\_\_ Revisar el trabajo con el personal que lo está haciendo y decidir con ellos los cambios que sean necesarios.
- B \_\_\_\_\_ Dejar que las personas hagan el trabajo según crean más conveniente y darles la responsabilidad de encontrar importantes problemas y dejar que ellos los resuelvan.

**38. Un director debe:**

- A \_\_\_\_\_ Revisar cómo se ha hecho un trabajo y de acuerdo con la revisión tomar una decisión.
- B \_\_\_\_\_ Usar sus propias habilidades para analizar y decidir qué es lo que debe ser hecho ya que ese es su trabajo y por ello le pagan.

**39. Un director puede reducir la resistencia al cambio en su personal:**

- A \_\_\_\_\_ Haciendo énfasis en los aspectos positivos del personal.
- B \_\_\_\_\_ Actuando con extrema cautela para evitar que se rompa la rutina y se provoquen conflictos.

**40. Cuando existe un desacuerdo entre director y subordinado:**

- A \_\_\_\_\_ El **director** y el subordinado deben determinar francamente la causa del desacuerdo y resolverla.
- B \_\_\_\_\_ El **director** debe decir la última palabra sobre el asunto.

### Resultados de Comparación de valores gerenciales

	9.9	9.1	5.5	1.9	1.1
1.		B __		A __	
2.			B __		A __
3.	B __			A __	
4.		A __	B __		
5.	B __				A __
6.			B __	A __	
7.		A __			B __
8.	B __			A __	
9.		A __			B __
10.	A __		B __		
11.				B __	A __
12.	A __	B __			
13.				A __	B __
14.	A __		B __		
15.		B __		A __	
16.			A __		B __
17.	A __			B __	
18.		B __	A __		
19.	A __			B __	
20.			A __		B __

	9.9	9.1	5.5	1.9	1.1
21.	A __	B __			
22.			A __	B __	
23.		A __			B __
24.	A __		B __		
25.		A __		B __	
26.	B __				A __
27.			A __	B __	
28.		A __			B __
29.	B __		A __		
30.				B __	A __
31.		B __	A __		
32.	B __				A __
33.			B __	A __	
34.	A __	B __			
35.			B __		A __
36.		B __		A __	
37.	A __				B __
38.		B __	A __		
39.				A __	B __
40.	A __	B __			

Total de cada columna

9.9	9.1	5.5	1.9	1.1	
					= 120

## 9.4 9.4 Test de Inventario X Y Z

Lea el primer par de aseveraciones (1A y 1B) y decida qué tanto está usted de acuerdo con cada una. Distribuya tres puntos entre los dos. Entre más puntos le dé a una, quiere decir que, está más de acuerdo con ella.

Ejemplo 1:

Suponga que está totalmente de acuerdo con la Aseveración A y no está de acuerdo con la B. En ese caso su calificación sería;

Aseveración A		A	3		B	0	Aseveración B
---------------	--	---	---	--	---	---	---------------

Ejemplo 2:

Suponga que está de acuerdo con la B, no desacuerda totalmente con la A;

Aseveración A		A	0	B	3		Aseveración B
---------------	--	---	---	---	---	--	---------------

1	A la gente le gusta competir con los demás.	A		B			La gente prefiere, la cooperación sobre cualquier otra cosa.
2	Para lograr que una persona actúe de la manera más efectiva, es mejor ofrecer una recompensa.	A				B	El mejor camino para comprender a la gente, es considerarlos como seres humanos pensantes'
3	La mayoría de la gente confía en los demás.			A		B	Las explicaciones claras generalmente llevan a niveles más altos de cooperación,
4	La gente trabajará más duro si está en competencia con otros.	A		B			Se comprende mejor al hombre cuando se le estudia cómo ser social.
5	La razón principal por la que trabaja la mayoría de la gente, es por dinero.	A				B	La única función de la disciplina es la de prevenir la recurrencia.
6	La verdadera función del gobierno es la de ayudar a la sociedad			A		B	El hombre siempre prefiere-razonar con otros hombres.
7	La gente con más éxito compite bien.	A		B			El trabajo en equipo generalmente produce buenos resultados.
8	La gente generalmente hará un mejor trabajo si se le ofrece más dinero.	A				B	El hombre generalmente hace lo que él cree que debe hacer.
9	El hombre responde más rápidamente al estímulo que al castigo.			A		B	La gente con éxito, sabe cómo y cuándo depender de otros.
10	La función básica del gobierno es controlar a la-sociedad.	A		B			El futuro del hombre es prometedor.
11	Los líderes con más éxito tienen que aprender que el dividir y mandar es algunas veces una técnica administrativa.	A				B	La mejor manera de conseguir que alguien haga un trabajo bien, es explicándolo bien todo lo que se involucra.
12	El trabajo es algo tan natural como él. juego y el descanso.			A		B	Los gobiernos deberían influenciar al hombre por la razón.

**TOTALES**

**1**

**2**

**3**

13	La gente interfiere algunas veces con lo que otra gente quiere hacer solo para ganar una ventaja personal.	A		B			La gente disfruta el trabajar y vivir con la gente.
14	No existe ninguna razón en particular para ser optimista acerca del futuro del hombre.	A				B	La conducta individual depende principalmente de las fuerzas presentes en la situación,
15	A todos les pueden caer bien los demás.			A		B	Los seguidores son mejor controlados cuando la situación es comprendida tal como ellos la ven.
16	El trabajo en equipo muchas veces da por resultado el Compromiso.	A		B			El hombre debería estar dispuesto a morir para salvar a un amigo.
17	Cuando todas las cosas son consideradas, el hombre hace al menos tanto daño como bien.	A				B	El mejor método de liderazgo es el medir la situación antes y tomar acción después.
18	Hazles a los demás sólo aquello que dejarías que ellos te hicieran a ti.			A		B	El futuro del hombre en lo que el hombre quiere que sea.
19	La vida del hombre es un intento continuo para satisfacer sus necesidades personales.	A		B			Cuando las gentes colaboran unas con otras, generalmente producen más.
20	La mayoría de los hombres ven primero por ellos mismos.	A				B	El hombre es muy adaptable.
21	La gente con más éxito económico coopera bien con otros.			A		B	La mejor manera de motivar a alguien es decirle como lo está haciendo.
22	Algo de competencia es saludable, pero mucha puede terminar en conflicto innecesario.	A		B			El recuerdo más útil de un hombre, son sus amigos que lo conocen muy bien.
23	El hombre pelea solamente cuando no quiere paz.	A				B	El hombre es esencialmente un mono

							desnudo.
24	Cuando uno tiene seguidores, es mejor tratarlos como amigos.			A		B	La disciplina es una buena forma de corregir violaciones y de mejorar la ejecución.

**TOTALES**

**1**

**2**

**3**

25	Cada hombre decide su propia vida.	A		B			La gente trabaja mejor con amigos.
26	El cambio tiende a estabilizar más que a trastornar las cosas.	A				B	La guerra es una condición humana natural.
27	El hombre sólo les hará daño a otros hombres cuando se vea forzado.			A		B	El verdadero trabajo de equipo es casi imposible alcanzar.
28	La falta de conocimientos es la causa principal que detiene a la humanidad.	A		B			La vida del hombre es vista mejor como un intento, de mejorarse a sí mismo y su sociedad.
29	La habilidad más grande del hombre es la de razonar.	A				B	El líder tiende a servir a sus propias necesidades primero.
30	El hombre protegerá primero a sus amigos antes que salvarse a sí mismo			A		B	El hombre no se ha ganado a sí mismo una vida pacífica.
31	La vida sería mejor si el hombre hiciera más uso de su cerebro.	A		B			El verdadero trabajo en equipo es valioso trabajando con y, por esfuerzos fáciles de alcanzar.
32	El hombre encuentra dolorosa la condición humana a causa de su inteligencia.	A				B	El hombre es destructivo por naturaleza.
33	La gente tiene más fuerzas que debilidades, si se les motiva para utilizarlas.			A		B	La contaminación es causada por el egoísmo del hombre.
34	El hombre tiene la habilidad potencial de ser efectivo, casi en cualquier situación.	A		B			Los líderes atienden primero las necesidades de sus seguidores.



35	El verdadero trabajo de equipo vale la pena, pero es difícil de lograr.	A				B		El hombre tiene más debilidades que fuerzas.
36	El hombre es constructivo por su naturaleza inherente.			A		B		No existe una evidencia real de que el hombre pueda controlar sus instintos naturales

**TOTALES**

**1**

**2**

**3**

37	La mejor manera de entender a la gente es considerarles como seres humanos razonables.	A		B				La cooperación es natural para el hombre.
38	El hombre generalmente hace lo que él cree que debería hacer.	A				B		El hacer tratos es tan natural para el hombre como el comer y dormir.
39	El hombre no necesita ser gobernado por leyes.			A		B		La gente tiene generalmente lo que merece.
40	El futuro del hombre es lo que el hombre quiere que sea.	A		B				La ejecución no aumenta con la disciplina.
41	El hombre pelea cuando no quiere la paz.	A				B		La humanidad con el miedo del dolor y el sufrimiento.
42	El hombre hace más el bien que daño.			A		B		Para comprender realmente al hombre deberíamos estudiar la conducta animal.

**TOTALES**

**1**

**2**

**3**

## Hoja de calificación

Después de que haya sumado los totales de las columnas 1, 2 y 3, transfiera los resultados a los cuadros, correspondientes (1,2,3), en esta hoja: la suma de los 3 cuadros le debe dar 126, si no es así, vuelva a revisar sus calificaciones.

### FACTOR UNO

### TOTAL 1

<p><u>CONCEPTOS DE LA TEORÍA "X" ACERCA DE LA NATURALEZA DEL HOMBRE.</u></p> <p>El hombre es básicamente una bestia que es mejor controlada por la civilización; es inherentemente malo; es dirigido por sus impulsos biológicos, su modelo básico de interacción es la competencia.</p>		
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

### FACTOR DOS

### TOTAL 2

<p><u>CONCEPTOS DE LA TEORÍA "Y" ACERCA DE LA NATURALEZA DEL HOMBRE.</u></p> <p>El hombre es básicamente una persona auto realizadora, que trabaja mejor con pocos controles; Es inherentemente bueno; es guiado por su humanismo; su modelo básico de interacción es la cooperación.</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

### FACTOR TRES

### TOTAL 3

<p><u>CONCEPTOS DE LA TEORÍA "Z" ACERCA DE LA NATURALEZA DEL HOMBRE.</u></p> <p>El hombre es básicamente un ser racional abierto y controlado por la razón; no es inherentemente ni bueno ni malo, sino que está abierto a las cosas; es guiado por su intelecto, su modelo básico de interacción es la interdependencia.</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

**Total 126**

## 9.5. Test de Inteligencia Emocional

En cada uno de los puntos que a continuación se presentan, por favor SUBRAYE en qué medida la afirmación describe la manera cómo usted actualmente piensa o siente en términos generales de cada situación mencionada. Marque una sola respuesta.

Ejemplo:

***Sé identificar las causas reales de mis emociones.***

5. SIEMPRE    4. CASI SIEMPRE    3. A VECES    2. CASI NUNCA    1. NUNCA

**1. Estoy satisfecho con mi vida.**

5. SIEMPRE    4. CASI SIEMPRE    3. A VECES    2. CASI NUNCA    1. NUNCA

**2. Tengo dificultad en cumplir los compromisos que asumo.**

1. SIEMPRE    2. CASI SIEMPRE    3. A VECES    4. CASI NUNCA    5. NUNCA

**3. Estoy Satisfecho con mi desempeño en el trabajo.**

5. SIEMPRE    4. CASI SIEMPRE    3. A VECES    2. CASI NUNCA    1. NUNCA

**4. Generalmente me siento enérgico y feliz.**

5. SIEMPRE    4. CASI SIEMPRE    3. A VECES    2. CASI NUNCA    1. NUNCA

**5. Mis subordinados dirían que facilito la buena comunicación.**

5. SIEMPRE    4. CASI SIEMPRE    3. A VECES    2. CASI NUNCA    1. NUNCA

**6. Tengo generalmente sentimiento de paz interior.**

5. SIEMPRE    4. CASI SIEMPRE    3. A VECES    2. CASI NUNCA    1. NUNCA

**7. Me siento distante y no involucrado en el trabajo.**

1. SIEMPRE    2. CASI SIEMPRE    3. A VECES    4. CASI NUNCA    5. NUNCA

**8. Sé reconocer en mí las emociones (tristeza, cólera, amor, alegría, etc.)**

5. SIEMPRE    4. CASI SIEMPRE    3. A VECES    2. CASI NUNCA    1. NUNCA

**9. Sé identificar las causas reales de mis emociones.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**10. Cuando algo no es de mi agrado lo digo.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**11. Para hacer bien un trabajo necesito que me estimulen.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**12. Hago cosas que perjudican mi autoestima.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**13. Cuando estoy en desacuerdo con un grupo de personas me muestro agresivo.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**14. Cuando trabajo en equipo tiendo a aislarme.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**15. Cuando se siente nerviosismo en el ambiente yo también me pongo nervioso.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**16. Ante la adversidad me desanimo.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**17. Cuando estoy en desacuerdo con un grupo de personas no digo nada, y finjo que estoy de acuerdo.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**18. Cuando me veo envuelto en un conflicto trato de negociar o buscar un mediador.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**19. Me siento intimidado hacia alguien.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**20. Cuando estoy en desacuerdo con un grupo de personas no digo nada durante la reunión, pero después o durante la pausa expreso mi desacuerdo a otra persona con la que tengo confianza.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**21. Cuando presencio una injusticia intento hacer algo.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**22. Cuando tengo que trabajar en equipo tomo iniciativas y me muestro cooperador.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**23. Cuando me veo envuelto en un conflicto trato de no enfrentarlo.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**24. Soy consciente del efecto de mi comportamiento en los demás.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**25. Sé distanciarme de mi punto de vista y ponerme en el lugar del otro.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**26. Cuando me agreden puedo ser violento.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**27. Cuando presencio una injusticia lo olvido enseguida y me digo: "es triste pero no se puede hacer nada."**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**28. Cuando tengo que trabajar en equipo sigo a un grupo y me adapto a la mayoría.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**29. Sé identificar el desencadenante de mi emoción.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**30. Hablar de mis miedos profundos me resulta fácil con todo el mundo.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**31. Ante la adversidad me desanimo fácilmente.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**32. Mi desempeño en el trabajo es el mejor que puedo lograr.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**33. Hablo de mí con facilidad a todo tipo de personas.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**34. Si recibo un elogio hago caso omiso.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**35. Pido lo que necesito.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**36. Sé decir “no” cuando algo no me conviene.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**37. Cuando me agreden intento comprender lo que ha inducido a esa persona a molestarme así.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**38. Sé identificar lo que sienten los demás.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**39. Cuando escucho a los demás no puedo evitar darles consejos.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**40. En el trabajo acostumbro a perderme en cosas que no tienen significativa importancia.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**41. Me distraigo fácilmente.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**42. Me fijo objetivos que no puedo cumplir.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**43. Mis deberes me impiden disfrutar de un rato alegre y despreocupado con otras personas.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**44. Digo claramente si las cosas van bien o mal.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**45. Generalmente me siento inquieto sin saber por qué.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**46. Tengo muy poco tiempo para pasar un buen rato con otras personas.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**47. Si me enfado con alguien se lo digo abiertamente.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**48. Me siento sometido por algo o alguien.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**49. Me cuesta mucho trabajo decir “no”.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**50. Escucho a las personas hasta que han terminado de hablar.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**51. Generalmente pienso que quien refuta los argumentos de su adversario en un conflicto es el que debe tener la razón.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**52. Trato de hablar a solas con la persona que me ha parecido molesto algo de su actitud.**

5. SIEMPRE      4. CASI SIEMPRE      3. A VECES      2. CASI NUNCA      1. NUNCA

**53. Generalmente interrumpo a quien me está transmitiendo un mensaje.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**54. Me gustaría cambiar mi vida.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

**55. Pienso que el que quiere interrumpir una discusión antes de determinar quién tiene razón generalmente no está seguro de lo que defiende.**

1. SIEMPRE      2. CASI SIEMPRE      3. A VECES      4. CASI NUNCA      5. NUNCA

#### **RESULTADOS:**

##### **AUTOCONCIENCIA**

<b>AUTOCONTROL</b>	
<b>EMPATIA</b>	
<b>AUTOMOTIVACION</b>	
<b>HAB. SOCIALES</b>	

Para calificarlo: Sume los puntos de las siguientes preguntas:

Autoconciencia: 1,4,6,8,9,24,29,30,33,34,45,54

Autocontrol: 10,12,13,15,17,19,20,21,23,26,27,36,39,40,41,44,47,48,49

Automotivación: 2,3,7,11,16,31,32,42

Empatía: 25,37,38

Habilidades Sociales: 5,14,18,22,28,35,43,46,50,51,52,53,55



Total		
Rango	Mínimo	Máximo
1	55	120
	120	
2	121	158
	158	
3	159	196
	196	
4	197	234
	234	
5	235	275
	275	

Auto Conciencia		
Rango	Mínimo	Máximo
1	12	21
	21	
2	22	22
	31	
3	33	41
	41	
4	50	51
	51	
5	51	60
	60	

Auto motivación		
Rango	Mínimo	Máximo
1	8	14
	14	
2	20	21
	21	
3	22	28
	28	
4	29	35
	35	
5	36	40
	40	

Auto control		
Rango	Mínimo	Máximo
1	19	33
	33	
2	34	48
	48	
3	49	63
	63	
4	64	78
	78	
5	79	95
	95	

Habilidades Interpersonales		
Rango	Mínimo	Máximo
1	13	24
	24	
2	25	36
	36	
3	37	48
	48	
4	49	60
	60	
5	61	65
	65	

Empatía		
Rango	Mínimo	Máximo
1	3	5
	5	
2	6	8
	8	
3	9	11
	11	
4	12	13
	13	
5	14	15
	15	

## 9.6 Test de Madurez

Analice las afirmaciones siguientes y trate de responder cada pregunta, seleccionando una de las cinco posibilidades, de acuerdo a lo que más se parezca a su modo de proceder en el caso dado.

Cruce con una "X" la letra que escoja.

S = Siempre  
F = Frecuentemente  
O = Ocasionalmente  
R = Raramente  
N = Nunca

- |                                                                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Si algo me molesta o estoy de mal humor, estallo fácilmente en violentos enojos.                                                            | S F O R N |
| 2. Si alguien tiene o creo que tiene mala disposición hacia mí, aliento resentimientos contra él.                                              | S F O R N |
| 3. Si creo que se hizo injusticia en algo, pienso demasiado en ello.                                                                           | S F O R N |
| 4. Cuando debo tomar decisiones me siento seguro, no dudo estoy resuelto.                                                                      | S F O R N |
| 5. Prefiero tomar responsabilidades cuando no es estrictamente necesario que las tome.                                                         | S F O R N |
| 6. Cuando fallo en algo suelo reconocer la falla abiertamente.                                                                                 | S F O R N |
| 7. Cuando me topo con problemas exagero y hago mayores algunos obstáculos o dificultades que más tarde veo pequeños.                           | S F O R N |
| 8. Actúo por puro placer personal al idear algo o emprender algo.                                                                              | S F O R N |
| 9. No me gusta hacer compromisos o tratos aun cuando éstos sean razonables.                                                                    | S F O R N |
| 10. No me cuesta hacer un esfuerzo para entender el punto de vista de los que no están de acuerdo conmigo.                                     | S F O R N |
| 11. Soy de los que piden mucha planeación, efectividad y coordinación, planeo mucho, soy efectivo y siempre coordino (pido mucho y doy mucho). | S F O R N |
| 12. Pienso que me entienden mal, pero no pienso que yo entiendo mal a los demás.                                                               | S F O R N |
| 13. No reacciono vehementemente (con mucha emoción) ante circunstancias y situaciones ordinarias.                                              | S F O R N |
| 14. Dependo mucho de los demás.                                                                                                                | S F O R N |
| 15. Soy muy dado a miedos y temores                                                                                                            | S F O R N |
| 16. Me sorprende soñando despierto.                                                                                                            | S F O R N |
| 17. No evito lo difícil para mí, ni me resisto ante lo difícil.                                                                                | S F O R N |

18. Soy paciente ante situaciones que me son adversas. S F O R N
19. Cuando sé que alguien me criticó pienso en las cosas que yo puedo criticar de él. S F O R N
20. En conversación o discusión con otros me sorprende hablando más, y que no dejo de hablar a los otros. S F O R N
21. No me parece inconveniente expresar mi opinión cuando es contraria a la de mi jefe o quien tiene autoridad sobre mí. S F O R N
22. Trabajo o ideas elaboradas por mis compañeros o subordinados lasa suelo presentar como propias. S F O R N
23. Cuando participo en una tarea común, procuro quedarme con la mayoría de las responsabilidades posibles. S F O R N
24. Cuando oigo alguna crítica personal pienso que no tiene fundamento y lo mejor es olvidarse de ella. S F O R N
25. Me comprometo a cosas que creo fáciles y más tarde veo que son demasiado difíciles. S F O R N

<u>S</u>	
<u>F</u>	
F	
O	
R	
<u>R</u>	
N	
<b>TOTAL =</b>	

## Instrucciones para calificar el test de madurez

1. Subraye las letras finales (**S F O R N**) de las siguientes preguntas; 4, 5, 6, 10, 11, 13, 17, 18, 21 y 23.
2. Sume las **S** cruzadas y subrayadas, multiplique la suma por 2, y el producto anótelo en **S=**.
3. Sume las **F** cruzadas y subrayadas, multiplique la suma por 4, y el producto anótelo en **F=**.
4. Sume las **F** cruzadas no subrayadas y anote la suma en **F=**.
5. Sume las **O** cruzadas y anote la suma en **O=**.
6. Sume las **R** cruzadas no subrayadas, multiplique la suma por 4, y el producto anótelo en **R =**.
7. Sume las **R** cruzadas y subrayadas, y el total anótelo en **R=**.
8. Sume las **N** cruzadas no subrayadas, multiplique la suma por 2, y el producto anótelo en **N=**.
9. Haga la suma total y anótela en **TOTAL =**.

## Interpretación del test de madurez

### I. Valores de las preguntas:

	<b>S</b>	<b>F</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
<b>Puntos</b>	0	1	2	4	2
<b>Totales</b>	0	25	50	100	50

### Escala

<b>Puntos</b>	<b>Nivel de Madurez</b>
0 a 25 = <b>I</b>	INFANCIA
26 a 45 = <b>A</b>	ADOLESCENCIA
46 a 65 = <b>J</b>	JUVENTUD (MADUREZ CON CRISIS)
66 a 86 = <b>E</b>	EDAD ADULTA
86 a 100 = <b>M</b>	MADUREZ

## 9.7 Listado de Asociaciones Civiles

1. Arte Urbano
2. Asilo de Ancianos Rosa Loroño
3. Asociación Cívica Ecologista Altamira
4. Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer
5. Ayuda en Movimiento (2)
6. Banco de Alimentos Luz de Ayuda
7. Campañas de Amas de Casa para Regenerar la Tierra
8. Casa de Día Justino Sánchez Madariaga
9. Casa de los niños de Palo Solo
10. Casa Hogar Dauverre
11. Centro de Atención Especial Nueva Luz (3)
12. Centro de Comunicación Cristiana de Bienes
13. Centro de Desarrollo Integral para la Mujer Fátima
14. Colegio Rossland
15. Comité de Ecología Kimberly Clark de México
16. Compañía Teatral en la Línea
17. Comunicación Comunitaria
18. Construye-T
19. Drogadictos Anónimos
20. El Manantial
21. Fundación AMAUNI
22. Fundación Amigos del Arcoíris
23. Fundación Hogares
24. Fundación Mexicana de Sanación Pránica
25. Fundación Nacional de Mujeres por la Salud Comunitaria
26. Fundación para la Promoción Humana
27. Fundación Tarahumara
28. Hacerlo Suceder (3)
29. Instituto Marillac
30. Integración Down (3)
31. México Renace Verde
32. Mochilas Rotas
33. Teatro a la Carta