



Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES**

**“MOTIVACIÓN, LIDERAZGO E
INTELIGENCIA EMOCIONAL:
CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EXITOSO”**

T E S I S

QUE PRESENTAN:

AGUILAR ESTRADA MARÍA DEL ROCIO
GALICIA GÓMEZ ERIKA
MARTÍNEZ LAREDO JESÚS ADRIAN
SÁNCHEZ MORALES MIRNA BERENICE
SOLANO MARTÍNEZ SANDRA GABRIELA

PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN



ASESOR DE TESIS:

LIC. EPIFANIO GARCÍA MATA

MÉXICO D.F. MARZO 2005

AGRADECIMIENTO

En testimonio de gratitud ilimitada
por su apoyo, aliento y estímulo.
A usted que siempre nos apoyó,
que nos permitió recorrer
este camino de investigación,
con su asesoría, su paciencia,
comprensión y tolerancia
mismos que posibilitaron la conquista
de esta meta:

Nuestra formación profesional

Con admiración y respeto

INDICE

ÍNDICE

RESUMEN

JUSTIFICACIÓN

1. MOTIVACIÓN	1
1.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.....	1
1.2 TEORIAS SOBRE LA MOTIVACIÓN.....	1
1.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	1
1.2.2 Teoría de los factores de Herzberg.....	3
1.2.3. Tríada de logro – poder – afiliación de McClelland.....	4
1.2.4. Teoría del establecimiento de metas.....	5
1.2.5. Teoría de Refuerzo.....	5
1.2.6. Teoría de la equidad y comparación social.....	6
1.3. EL CICLO MOTIVACIONAL.....	7
1.4. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.....	8
1.4.1. Influencia del grupo de trabajo en la motivación.....	8
1.4.2. Motivación y conducta.....	9
1.5. MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	10
1.5.1. ¿Cómo puede un gerente fomentar la motivación de sus trabajadores?.....	13
2. LIDERAZGO	16
2.1 ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?.....	16
2.1.1 Definición	16
2.1.2 Funciones administrativas del liderazgo	16
2.2.3 Nivel de análisis de la teoría de liderazgo	17
2.1.4 Paradigmas de la teoría de liderazgo	18
2.2 RAZGOS Y ETICA DEL LIDERAZGO	19
2.2.1 Personalidad y rasgos	20
2.2.2 Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad	20
2.2.3 Perfiles de la personalidad	21
2.2.4 Rasgos de los líderes efectivos	21
2.2.5 Perfil de personalidad de líderes triunfadores	23
2.2.6 Actitudes en el liderazgo	26
2.2.7 Liderazgo ético	31
2.3 CURVA PRESCRIPTIVA DE PAUL HERSEY Y KENETH BLANCHARD ...	31
3. INTELIGENCIA EMOCIONAL	34
3.1 CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	34
3.1.1 La inteligencia emocional	36
3.1.2 Bases biológicas de la inteligencia emocional	37
3.2 AREAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	38
3.2.1 Conocer las propias emociones	39
3.2.2 Manejar nuestras emociones	41
3.2.3 Motivarse a uno mismo	43
3.2.4 Reconocer las emociones de los demás	44

3.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS LIDERES	45
3.3.1 Conciencia de uno mismo	45
3.3.2 Autogestión	45
3.3.3 Conciencia social	46
3.3.4 Gestión de las relaciones	47
3.4 LIDERAZGO EMOCIONAL	48
3.4.1 Inteligencia emocional y liderazgo	48
3.4.2 Recursos del líder	50
3.4.3 Liderazgo eficaz	51
3.4.4 La conciencia emocional del líder	54
3.4.5 Inteligencia emocional y cambio organizacional	56
3.4.6 Inteligencia emocional en las relaciones laborales	58
4. PSICOLOGIA DEL MEXICANO EN EL TRABAJO	61
4.1 CAPACITACION, PRODUCTIVIDAD Y PSICOLOGIA NACIONAL	61
4.1.1 La Psicología del mexicano, clave para interpretar nuestro subdesarrollo	61
4.2 LOS PROCESOS DE ACULTURACION DEL SER HUMANO	62
4.3 LA SOCIEDAD MEXICANA: GENESIS Y CULTURA	62
4.3.1 El componente indígena	62
4.3.2 El componente hispano	62
4.3.3 El choque de las culturas	62
4.4 LOS TRAUMAS A LO LARGO DE LOS SIGLOS	63
4.5 NUESTRA PSICOLOGIA PROFUNDA	64
4.5.1 La crisis de identidad. Ambivalencias	64
4.5.2 Religiosidad, superstición y magia	65
4.5.3 Actitudes ante el cosmos y ante la vida	65
4.5.4 Actitudes hacia la sociedad, la esfera moral	66
4.5.5 El mexicano ante la muerte	66
4.6 LA DEPENDENCIA ANCESTRAL	66
4.6.1 Cuadro general	66
4.6.2 El fenómeno del paternalismo	67
4.6.3 Un pueblo manipulado	67
4.7 LA AUTODEVALUACIÓN DEL MEXICANO	67
4.7.1 Sintomatología	67
4.7.2 La corrupción como autodevaluación	68
4.7.3 El disimulo	68
4.8 LA SOCIEDAD MEXICANA ACTUAL	68
4.8.1 La familia	69
4.8.2 La mujer	69
4.8.3 Los jóvenes	69
4.8.4 Las clases sociales y las castas	70
4.8.5 El individualismo	70
4.9 EL TRABAJADOR MEXICANO	70
4.9.1 Sus actitudes	70
4.9.2 Sus motivaciones laborales	72
4.9.3 Diferencias geográficas	72

4.9.4 La mujer en el trabajo	72
4.9.5 Los directivos	73
4.10 OTRAS CULTURAS, OTRAS CONDUCTAS LABORALES	73
4.11 LOS ASPECTOS MAS POSITIVOS DE NUESTRA PSICOLOGIA	75
4.11.1 Valores del mexicano en general	75
4.11.2 Valores positivos del trabajador mexicano	75
4.12 DESARROLLO DE ACTITUDES LABORALES POSITIVAS	75
4.12.1 Construcción y reconstrucción de la autoestima	75
4.12.2 Educación del mexicano creativo	76
5. METODOLOGÍA	77
5.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	77
5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	77
5.3 VARIABLES	77
5.4 DEFINICION DE VARIABLES	77
5.4.1 Definición conceptual	77
5.4.2 Definición operacional	77
5.5 HIPOTESIS	77
5.6 DELIMITACION DEL UNIVERSO.....	78
5.7 ELECCION DE LA MUESTRA	78
5.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	78
5.9 SELECCIÓN DEL METODO DE OBSERVACIÓN Y RECOLECCION DE DATOS.....	78
5.10 ESCENARIO	78
5.11 DEFINICION DE SUJETOS	79
5.12 DISEÑO DEL INSTRUMENTO	79
5.13 ANALISIS DE DATOS	79
RESULTADOS	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	

RESUMEN

El trabajo de investigación que se presenta a continuación busca encontrar cuáles son las características que distinguen a un líder exitoso y que lo diferencia de los líderes ineficientes. Para determinar si los rasgos como: dominio, confianza en sí mismo, energía, integridad y estabilidad hacen a un líder capaz de motivar a sus seguidores y conseguir su apoyo, nos hemos basado en la teoría de rasgos y en la inteligencia emocional, como apoyo hemos utilizado el análisis de la perspectiva psicológica del mexicano con respecto al trabajo, estas teorías en su conjunto permiten el entendimiento integral de la investigación.

En el capítulo I se estudia la *motivación*, su concepto, las diferentes teorías y la explicación que dan acerca de ésta, así como el ciclo motivacional y las técnicas de motivación, abordando al final, la motivación en la gestión empresarial.

En el capítulo II se expone el *liderazgo*, su definición, la importancia que tiene en la función administrativa, los paradigmas de la teoría del liderazgo, los principales rasgos que hacen a un líder exitoso y la importancia de los rasgos y la ética en el liderazgo, al final de este capítulo encontraremos la curva prescriptiva de Hersey y Blanchard, la cual nos permitirá comprender el tipo de liderazgo adecuado dependiendo de la madurez del grupo dirigido.

En el capítulo III hablaremos de la *inteligencia emocional* su importancia y aportaciones, es necesario que el líder posea ciertas habilidades como las ya mencionadas para lograr la completa aceptación de su grupo, sin embargo es necesario que aprenda a dominar sus propias emociones lo que le permitirá desarrollar sus habilidades sociales para interactuar con su grupo en forma asertiva, de tal modo que logre la cooperación y satisfacción de sus seguidores.

En el capítulo IV tratamos la *psicología del mexicano* puesto que las características de entusiasmo y participación que posee un mexicano son importantes para poder determinar un estilo de liderazgo, ya que es necesario saber que tan real puede ser la aplicación de ese estilo de liderazgo en una organización.

En el capítulo V describimos la *metodología* de nuestra investigación, enunciando: la hipótesis, el planteamiento del problema, la definición de variables y la delimitación del universo entre otras características.

Después se analizarán los resultados obtenidos de la investigación y posteriormente se harán las conclusiones y observaciones pertinentes.

Estos resultados nos dieron la pauta para conjuntar una serie de elementos que nos permitieron aceptar nuestra hipótesis, la cual enuncia “un líder con características de

dominio, confianza en sí mismo, energía, integridad y estabilidad es capaz de motivar a sus seguidores y conseguir su apoyo”; en la organización estudiada encontramos que el estilo de liderazgo que se ejerce es persuasivo, este estilo de liderazgo como sus características más importantes serán detalladas en la presente investigación.

Por último, el lector podrá encontrar datos en el apartado de anexos y la forma en la que estos fueron obtenidos, los cuales le permitirán comprender mejor la investigación.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad encontrar la relación existente entre las características que posee un líder y como influyen en la motivación de sus seguidores, para que estos lleven a la organización a la consecución de sus objetivos.

Este tema es de particular interés para nosotros como administradores, ya que el administrador del Siglo XXI no debe ser sólo un jefe formal, sino que debe convertirse en líder dentro de la unidad o departamento que dirige.

Surge el interés sobre este tema, ya que ante la situación competitiva que se presenta hoy en día ya que la globalización trae consigo la apertura de las fronteras y la internacionalización de los capitales, las empresas buscan la máxima rentabilidad para sus acciones, mediante la creación de modelos más flexibles de organización, producción, venta y distribución de sus servicios; en estos procedimientos la actuación de quienes integran y dirigen las organizaciones es fundamental, esto trae consigo que los líderes desarrollen nuevos conocimientos, habilidades y capacidades para hacer frente a un entorno económico incierto y cambiante.

Partiendo de estos elementos, consideramos pertinente abordar los temas de motivación, liderazgo e inteligencia emocional, complementando estos temas con la perspectiva psicológica que tiene el mexicano al desarrollar una actividad laboral.

De las teorías de liderazgo, en la que nos vamos a enfocar para desarrollar nuestra investigación será la teoría de Rasgos, la cual distingue cuales son las características adecuadas de un buen líder, para que este sea eficaz en el liderazgo que ejerza.

En cuanto a motivación e inteligencia emocional vemos el comportamiento de los individuos ya no como un ser movido solamente por instrumentos económicos, esta perspectiva se muestra insuficiente ante el deseo del trabajador de ser motivado y es por ello que el líder lo debe tomar en cuenta, desarrollando habilidades que le permitan entender y reconocer sus propios sentimientos para entender y dirigir a sus seguidores.

1. MOTIVACIÓN

1.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La motivación es el proceso por el cual el comportamiento se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas organizacionales. Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.¹

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Para poder explicar como se lleva a cabo el proceso motivacional, muchos estudiosos interesados en el tema se han dado a la tarea de realizar investigaciones, obteniendo resultados muy interesantes que han plasmado en diferentes teorías, de las cuales algunas se presentan a continuación.

1.2. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. A continuación se hará referencia a seis teorías que han explicado desde diferentes puntos de vista el tema de la Motivación.

1.2.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

A partir de su trabajo como psicólogo clínico, Abraham M. Maslow desarrollo una visión amplia de la motivación individual²; las necesidades humanas –según él– están organizadas en cinco niveles según una jerarquía de importancia y de influencia:

¹ Andrew J Dubrin Fundamentos de Comportamiento Organizacional, pp.88

² Abraham H. Maslow Una teoría de la motivación humana, pp. 380

- **Las necesidades fisiológicas.** Estas necesidades son las más esenciales y elementales que todos tenemos, y están directamente relacionadas con la sobrevivencia y conservación de la vida; por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc. Otra de las características es que esta necesidad puede saciarse, a diferencia de las secundarias.

- **Las necesidades de seguridad.** Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro o la privación, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, para él y para su familia. Asimismo, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los integrantes de sus grupos sociales.

En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, pensión de jubilación, etc.

- **Las necesidades sociales.** Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, de acuerdo con Maslow, éstas ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta: necesidades como las de filiación, de dar y recibir afecto y de amistad. Es decir, se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social.

Los hombres, como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes. Buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Desean manifestar afecto así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

Para satisfacer estas necesidades, en las empresas es recomendable promover actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad, trabajos en equipo, etc. orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad. Incluso, estimular los grupos informales proactivos es una buena decisión. Una muestra de la manifestación social de esta necesidad son los matrimonios que se dan entre hombres y mujeres de una empresa, situación que pone en evidencia que al trabajador, además de cumplir con sus obligaciones, le importa el aspecto social.

- **Las necesidades del ego o la estima.** Para toda persona es imprescindible emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro del contexto de su grupo social. Asimismo, esta necesidad incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. El hombre, por su naturaleza, necesita ser importante. Las necesidades de ego pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen un apetito constante por un mayor logro y reconocimiento. Sin embargo, como con las otras necesidades, las de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades

de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

- **Necesidades de autorrealización.** La autorrealización es un ideal al que todos aspiramos llegar. Se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verse al exterior y obtener logros personales. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener el título estudiando en la noche.

-

En el trabajo industrial, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la fragmentación de las operaciones de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para la satisfacción de esta necesidad.

La necesidad de autorrealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros.

1.2.2 Teoría de los factores de Herzberg

El estudio de la jerarquía de las necesidades condujo a la teoría de dos factores de motivación del trabajo. De acuerdo con las investigaciones de Frederick Herzberg, hay dos diferentes conjuntos de factores en el trabajo. Uno de ellos, el de los motivadores o satisfactores, puede motivar y satisfacer a los empleados. El otro conjunto, los disatisfactores o factores de higiene, solo pueden evitar la insatisfacción.

Los motivadores se relacionan con las necesidades de orden superior, como son: logro, reconocimiento, progreso o avance, el trabajo en sí mismo, posibilidad de crecimiento y responsabilidad; mientras que los factores de higiene lo hacen con las necesidades de orden inferior como son: políticas de la compañía y administración, supervisión técnica, relaciones interpersonales con los subordinados, salarios, seguridad, vida personal, condiciones de trabajo y estatus.

La teoría de los factores indica que la presencia de los factores motivadores conducen a una conducta más positiva y por otra parte la presencia de los factores de higiene no es motivadora, pero su ausencia puede causar insatisfacción.

Esta teoría ha hecho dos aportaciones duraderas a la motivación del trabajo, en primer lugar, ha ayudado a los administradores a entender que el dinero no es siempre la motivación principal, en segundo lugar ha generado mucho interés para que el diseño de los puestos se hagan más satisfactorios, ya que el enriquecimiento de los puestos

individuales conduce al enriquecimiento de las actividades en grupo de trabajo y a su vez genera el desarrollo de los equipos de trabajo autoadministrados.³

Un problema de la Teoría de los dos factores es que le resta importancia a las diferencias individuales, además que no visualiza que no todos los trabajadores buscan motivadores dentro de la organización ya que algunos solo trabajan para pagar sus cuentas y disfrutar su tiempo con la familia y los amigos.

Esta teoría nos explica como es que ciertos elementos que existen dentro de la organización no son suficientes para generar en el individuo un mayor compromiso, tal es el caso de las Políticas de la compañía, que si bien son necesarias para poder alcanzar los objetivos de la empresa, no favorecen las necesidades de los trabajadores.

1.2.3 Tríada de logro-poder-afiliación de Mc Clelland

Existen otras necesidades que influyen en el comportamiento en el trabajo, además de las que ya se expusieron anteriormente. David C. Mc Clelland ha propuesto una teoría de motivación que se basa en la premisa de que la gente adquiere o aprende ciertas necesidades de su cultura. Entre las influencias culturales se hallan la familia, los grupos de compañeros y los programas de televisión, por ejemplo.⁴

Mc Clelland hace referencia a tres necesidades adquiridas del contexto en el que se desarrolla el individuo, estas se definen a continuación:

1. **Necesidad de logro.** Es el deseo de alcanzar algo difícil por el simple interés de hacerlo, tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. Los trabajadores que tienen una alta necesidad de logros se interesan en los premios monetarios, principalmente como retroalimentación a qué tan bien están haciendo su trabajo, también establecen metas realistas, corren riesgos calculados y desean ser retroalimentados sobre su desempeño. La búsqueda de responsabilidades es otra característica de la gente que tiene una alta necesidad de logros.

2. **Necesidad de poder.** Es el deseo de controlar a otra gente, de influir en su comportamiento y de ser responsable de ellos. A los administradores que tienen una alta necesidad de poder les gusta administrar recursos como el dinero y propiedades inmuebles, además de la gente. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso. Esta necesidad es el principal motivador de los administradores exitosos.⁵

³ Andrew J Dubrin Fundamentos de Comportamiento Organizacional, pp.91

⁴ Andrew J. Dubrin Fundamentos de Comportamiento Organizacional, , pp. 92

⁵ Andrew J. Dubrin Fundamentos de Comportamiento Organizacional, , pp. 93

3. **Necesidad de afiliación.** Es el deseo de establecer y mantener relaciones amigables y cálidas con otros. La gente que se motiva así se preocupa por restaurar relaciones interrumpidas y curar sentimientos lastimados.

1.2.4 Teoría del establecimiento de metas

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.⁶

El establecimiento de metas es un proceso básico que es parte directa o indirecta de todas las teorías de la motivación en el trabajo. La conclusión central de la teoría del establecimiento de metas es la siguiente: “los individuos a los que se les fijan metas difíciles específicas se desempeñan mejor que los que reciben metas fáciles, no específicas”.

La premisa que subyace en la teoría del establecimiento de metas es que la conducta esta regulada por los valores y las metas. Una Meta es el objetivo que se propone alcanzar una persona.

Un aspecto muy importante dentro de esta teoría, es que la meta debe estar ligada con la retroalimentación y los premios, ya que al enterar al trabajador de que tan bien se está desarrollando en el cumplimiento de sus metas, este se motiva en hacer su máximo esfuerzo para alcanzar sus objetivos, además, si se les premia por esto, se logra que haya un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Esta teoría señala de manera muy acertada que el desempeño de un individuo va a estar íntimamente relacionado con las metas que se fijen, además de que estas deben ser específicas y difíciles, pues de lo contrario el individuo no les tomará importancia y dejará todo a último momento.

1.2.5 Teoría de refuerzo

Según esta teoría el comportamiento esta determinado por sus consecuencias y se resta importancia a entender que necesidad trata de satisfacer una persona y es por ello que el administrador solo utiliza premios que estimulen ciertas conductas y castigos que desalienten otras.

De acuerdo con Skinner, para capacitar o condicionar y luego motivar a la gente, un administrador no tiene que estudiar los aspectos internos de la mente, más bien debe entender las relaciones entre el comportamiento y sus consecuencias. Una vez entendidas

⁶ Stoner, James A. F Administración., pp. 502

estas relaciones, el administrador dispone premios de manera contingente para recompensar la conducta deseable y sancionar las conductas indeseables.⁷

Existen cuatro estrategias básicas para disponer las contingencias, lo que modifica la conducta individual o de grupo:

- **Refuerzo positivo.** Es la aplicación de una consecuencia agradable o valiosa cuando una persona muestra la respuesta deseada.
- **Refuerzo negativo.** Premiar a la gente evitándole una consecuencia indeseable, es un premio y no un castigo, como se suele pensar.
- **Extinción.** Consiste en debilitar o reducir la frecuencia de una conducta indeseable eliminando el premio que refuerza tal conducta.
- **Castigo.** Es la obtención de una consecuencia indeseable como respuesta a una conducta específica.

Esta teoría nos presenta como es que el comportamiento puede ser modificado mediante una serie de estrategias, pero para lograr motivar a los individuos dentro de la organización Skinner señala que es preciso utilizar factores de refuerzo positivo como:

- Remuneraciones diferenciales
- Mejoras en las comunicaciones
- Participación en la toma de decisiones
- Mejoras en el clima laboral
- Apreciación de la labor

Con esto se logrará una participación mas activa por parte de los trabajadores, pues notarán que su trabajo es tomado en cuenta.

1.2.6 Teoría de la equidad y comparación social

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Las comparaciones son de dos clases, las personas consideran sus aportaciones en relación con los resultados que obtiene y evalúa lo que otros están recibiendo por los mismos aportes. Se dice que existe equidad cuando un individuo concluye que su resultado es igual al de otro sujeto. Cuando la gente percibe una inequidad, es probable que incurra en una de las siguientes acciones:

⁷Andrew J. Dubrin Fundamentos de Comportamiento Organizacional, , pp. 96

- Modificar los resultados
- Modificar los aportes
- Distorsionar la percepción
- Cambiar la fuente de referencia

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, hemos revisado diversas teorías para poder comprender las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad de éste.

Para poder entender porque los individuos reaccionan ante ciertas circunstancias, es necesario presentar un modelo que explica la forma en la que se desarrolla el proceso motivacional.

1.3 EL CICLO MOTIVACIONAL

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo.** Es cuando aparece un factor y genera una necesidad.
- **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.⁸

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano.

⁸Héctor Rabuñal Magnament y la alta gerencia, pp. 105

Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado hemostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado hemostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente)
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden".

La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

1.4 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

Para comprender mejor el desempeño de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan su comportamiento, así como ver cual es la influencia del grupo de trabajo.

1.4.1 Influencia del grupo de trabajo en la motivación

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación, tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí. Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadapado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir a su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

1.4.2 Motivación y conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un

bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. De igual manera, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etc. para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el autoconcepto propio; pero también se les puede rechazar. En cualquiera de estos casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto, inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

Una vez analizadas las causas que originan el comportamiento humano ante ciertas situaciones, es preciso ver el comportamiento que se genera dentro de las organizaciones, además de ver cual es la influencia del gerente ó el líder en la motivación de los trabajadores.

1.5 MOTIVACION EN LA GESTION EMPRESARIAL

El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen la mayoría de las variables de los departamentos de la organización.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

- Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento.
- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.
- Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.⁹

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización. Por ejemplo, algunos conversan mucho con sus amigos en el trabajo, dedican gran parte de su tiempo a satisfacer sus necesidades sociales, no cumplen sus obligaciones de trabajo.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; si no que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que los administradores diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues las personas difieren

⁹ Abraham H. Maslow Una teoría de la motivación humana, pp. 380

enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un *fin*; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un *medio*. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de personal.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa y otros de indiferencia. La conclusión es lógica, para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de las personas. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales?

Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la individualidad de las necesidades, identificarlas y responder a ellas se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación. Recordemos que las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al

hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Estos y otros argumentos sobre la motivación, nos ponen de relieve que en el mundo de la empresa, hablar de motivación no sólo significa dinero, sino también otras cosas que van más allá de aspectos económicos.

1.5.1 ¿Cómo puede un gerente fomentar la motivación de sus trabajadores?

Para que los trabajadores se sientan motivados dentro de la organización, el gerente debe manejar ciertas situaciones que le ayuden a mantener satisfechos a los empleados, algunas de las cosas que pueden fomentar la motivación son:

- **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. El primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente algunos administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- **Tratar a los empleados como personas:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- **Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- **Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Actualmente los recursos humanos son los activos más importantes de las empresas por lo que motivación y fidelización, junto con el clima laboral conforman unos de los aspectos más importantes en una organización.

Para ello es crítico el conseguir un buen clima laboral mediante distintas herramientas que consiguen elevar la motivación como pueda ser el análisis del clima laboral y de los estilos de liderazgo, la definición de objetivos, políticas de remuneración, comunicación interna, etc.

Con una correcta motivación y un buen clima laboral, se conseguirá:

- Remunerar a cada empleado en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales.
- Lograr que los empleados estén motivados para que sigan contribuyendo al bien de la empresa.
- Mantener un nivel de costes unitarios bajos.
- Condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados productivos, garantizando prestaciones mínimas a todos.
- Estimular iniciativas, creatividad y toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo.
- Reconocimiento para el empleado en función a su contribución para el bien de la empresa.

Después de haber revisado estas teorías que se enfocan en la motivación, nos damos cuenta que este es un factor de suma importancia, ya que la motivación del recurso humano en las organizaciones actuales, es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que esta motivación se traduce en desarrollo tanto individual como colectivo,

dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, lo cual a su vez se convertirá en motivación para los integrantes de los grupos de trabajo.

Por último, es importante mencionar algunos aspectos básicos que debe cumplir cualquier plan de motivación que se trace y que son: automotivación, seleccionar gente motivada, tratar a cada persona como un individuo único, fijar metas que se puedan alcanzar, crear ambientes sanos y motivantes, ofrecer recompensas justas y brindar reconocimiento a los logros alcanzados.

La motivación va a depender en gran medida de los estilos de liderazgo y la práctica administrativa que se lleve a cabo en las organizaciones; respondiendo estos a la motivación de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente. Es por ello que en el capítulo II se expondrán los diferentes estilos de Liderazgo que podemos encontrar.

2. LIDERAZGO

2.1 ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

2.1.1. Definición

El liderazgo es un proceso en el cual influyen los líderes sobre sus seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Un administrador es una persona que posee un título y una autoridad formal. La influencia es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. *Los líderes no coaccionan, se ganan la voluntad y el entusiasmo de sus seguidores.*

El liderazgo compartido se utiliza cuando diferentes integrantes de un equipo desempeñan diferentes funciones de liderazgo y así, influyen en el comportamiento del líder, esta relación se asocia con un alto grado de desarrollo organizacional, en donde los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización.

Los líderes nacen o se hacen

Ambas son respuestas correctas. Los líderes eficaces nacen con cierta capacidad de liderazgo, algunos rasgos de la personalidad y habilidades cognitivas son innatas, pero estas se pueden desarrollar con esfuerzo y trabajo¹⁰.

2.1.2. Funciones administrativas del liderazgo

Una función es el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor, en el líder encontramos funciones¹¹, que definiremos como administrativas, estas son actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisional:

1. *Funciones interpersonales*

- Función de representación: cuando el líder actúa en nombre de la organización o del departamento al que dirigen actividades legales, ceremoniales y simbólicas.

¹⁰ R.E. Kelly, "In Praise of Flowers", Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1998, pp. 142-148.

¹¹ H. Mintzberg, The nature of Managerial Work, NY, 1973, pp. 255-284

- **Función de líder:** consiste en desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente en la organización.
- **Función de enlace:** es la interacción de personas externas a la unidad de la organización, consiste en crear contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

2. Funciones informativas

- **Función de monitoreo:** es la obtención de información, para ser analizada para detectar problemas y oportunidades entendiendo de esta manera sucesos externos a la unidad de la organización.
- **Función de difusión:** consiste en enviar la información al resto del personal de su unidad en la organización.
- **Función de portavoz:** es el rendimiento de informes a personas externas a la unidad de la organización, en donde los líderes fungen como representantes de relaciones públicas.

3. Funciones decisionales

- **Función de emprendedor:** es el innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo.
- **Función de manejo de dificultades:** desempeña esta función el líder cuando maneja las dificultades al llevar a cabo acciones coercitivas durante las crisis o situaciones conflictivas.
- **Función de asignación de recursos:** sucede cuando el líder programa, solicita autorización y realizan actividades presupuestarias.
- **Función de negociador:** el líder desempeña esta función cuando preside, sin límites fijos a la unidad de la organización en transacciones rutinarias y extraordinarias.

2.1.3. Nivel de análisis de la teoría de liderazgo

Una forma de clasificar la teoría y las investigaciones en torno al liderazgo, es mediante niveles de análisis en los cuales se muestra la relación que hay entre el líder y los seguidores.¹²

¹² G. Yukul, *Leadership in Organizations*, 4ª. Edición, Upper Saddle River, NJ: Pentice Hall, 1998.

1. Nivel de análisis individual

En este nivel la teoría se concentra en el líder y en relación con cada uno de sus seguidores, también se denomina proceso didáctico y el liderazgo se considera un proceso de influencia recíproca entre el líder y sus seguidores.

2. Nivel de análisis de grupo

Este nivel se concentra en la relación entre el líder y los seguidores en conjunto, también es conocido como proceso de grupo y las teorías se concentran en la contribución del líder a la buena marcha del grupo.

3. Nivel de análisis organizacional

El desempeño de la organización a largo plazo depende de que esta se adapte debidamente al entorno, adquiera los recursos necesarios para sobrevivir y lleve a cabo un proceso de transformación efectivo para generar sus servicios y productos.

4. Interrelaciones de los niveles de análisis

El desempeño de la organización y del grupo se basa en el individuo, se ha dicho que la organización es la suma de todas sus operaciones individuales, en donde el desempeño individual puede influir en el grupo y la organización dependiendo de su tamaño, de una manera positiva o negativa.

La aproximación al nivel de grupo permite comprender mejor la eficacia del liderazgo de enfoque individual, pero no es posible entender el funcionamiento y la buena marcha del grupo en un sistema social grande, sí el método de investigación se limita al nivel de análisis de proceso interno de grupo.

Asimismo tanto el desempeño del grupo como el de la organización influyen en el individuo, si los integrantes del grupo están muy motivados y son productivos, es probable que el individuo tenga el mismo grado de productividad.

2.1.4. Paradigmas de la teoría del liderazgo

Una teoría del liderazgo es una hipótesis sobre algún aspecto relacionado con el liderazgo, las teorías tienen valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor el buen comportamiento del liderazgo¹³, para entender el liderazgo existen teorías como: las teorías de rasgos, de comportamiento, de contingencia e integral.

¹³ R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" Journal of Management 23, mayo-junio de 1997, pp. 409-474.

Un paradigma de liderazgo es un planteamiento compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender al liderazgo. Durante los últimos 60 años, las investigaciones en la materia han modificado el paradigma. A continuación enunciamos los paradigmas de la teoría del liderazgo:

1. Paradigma de la teoría de rasgos

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores deseaban identificar al conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos líderes de los ineficientes. Las teorías de los rasgos intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Los investigadores han analizado rasgos físicos y psicológicos, cualidades, como altos niveles de energía, cierta apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio.

2. Paradigma de la teoría de comportamiento de liderazgo

En los años cincuenta casi todas las investigaciones sobre liderazgo pasaron de concentrarse en la teoría de rasgos a las acciones concretas que desempeña el líder en el trabajo.

Las teorías de comportamiento de liderazgo tratan de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces o bien de definir la naturaleza de su labor.

3. Paradigma de la teoría del liderazgo por contingencia

En los años setenta quedó claro que no hay un estilo de liderazgo útil para todas las circunstancias. Las teorías de liderazgo por contingencia tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación.

El paradigma de la teoría de contingencia destaca la importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores.

4. Paradigma de la teoría integral del liderazgo

Las teorías integrales de liderazgo tratan de combinar las teorías de rasgos, de comportamiento y de contingencia para explicar porque son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores.

2.2 RASGOS Y ÉTICA DEL LIDERAZGO

La investigación que dio origen a la teoría de rasgos fue una investigación que se denominó Método del gran hombre, la cual buscaba identificar que atributos poseían los buenos líderes. Los estudiosos de los rasgos estudiaron la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales, así como las relacionadas con el trabajo.

2.2.1. Personalidad y rasgos

Los rasgos son características que distinguen a las personas, mientras que la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Entender la personalidad de alguien es importante, pues esta influye en su comportamiento, lo mismo que las percepciones y actitudes, conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de los demás.

La personalidad tiene bases genéticas¹⁴, pero también la determinan los factores ambientales. Los genes que heredo un individuo influyen en su personalidad, pero también influye la familia, los amigos, la escuela y el trabajo. Existen diversos métodos para clasificar la personalidad y a continuación presentaremos el modelo que goza de mayor aceptación, este modelo consta de cinco grandes dimensiones de la personalidad, que nos permitirá entender de mejor manera la Teoría de los Rasgos, pues nos permite describir a una persona con más detalle.

2.2.2. Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad

El propósito de las cinco grandes dimensiones es clasificar de manera confiable, la mayor parte o todos los rasgos con que se podría describir a otra persona. En este modelo los rasgos se clasifican dentro de las siguientes dimensiones.

Emocional: dentro de la dimensión de la personalidad están los rasgos de liderazgo y extroversión, este tipo de personas quieren hacerse cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir, y competir e influir.

Empatía: aquí encontramos los rasgos de armonía interpersonal, se caracteriza este tipo de persona por ser cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociable, regularmente es gente que cuenta con muchos amigos.

Ajuste: esta dimensión de la personalidad comprende rasgos de estabilidad emocional, nos referimos a una persona con autocontrol, tranquilidad y con tendencia a elogiar a los demás.

Escrupulosidad: esta dimensión de la personalidad comprende los rasgos relacionados con el logro. La escrupulosidad también se sitúa entre ser responsable y digno de confianza, irresponsable e informal. Los rasgos de la escrupulosidad acentuada son la credibilidad, la accesibilidad y la organización.

Apertura a la experiencia: esta dimensión de la personalidad comprende los rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas.

¹⁴ J. Madeleine Nash, "The Personality Genes", Time, 27 de abril 1998, pp. 60-62.

2.2.3. Perfiles de la personalidad

Los perfiles de la personalidad son características tipológicas que identifican rasgos individuales acentuados y débiles.

Los perfiles de la personalidad se emplean para clasificar a la gente y predecir resultados positivos en el trabajo.

2.2.4. Rasgos de los líderes efectivos

Los investigadores que no se interesaron en la personalidad o en un sistema de clasificación de los rasgos deseaban identificar aquellas características propias de los buenos líderes¹⁵. A continuación se presentan aquellos rasgos que cuentan con un sólido sustento empírico.

1. Dominio

Es uno de los principales rasgos de la dimensión emocional del modelo. Los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades, aunque no sean demasiado autoritarios ni usen un estilo intimidatorio.

2. Gran energía

Los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran la tensión; son entusiastas y no claudican, enfrentan pero no se derrotan ante la adversidad, toman la iniciativa y crean mejoras sin pedir permiso. Este rasgo lo encontramos dentro de la escrupulosidad de las cinco grandes dimensiones.

3. Confianza en si mismo

La confianza en si mismo es un continuo que va de acentuado a débil, indica la confianza en los propios juicios, la seguridad en las decisiones, ideas y capacidades.

4. Integridad

Cuando se habla de integridad se alude a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que hace a una persona digna de confianza. La honestidad, que se refiere a la sinceridad en comparación con el engaño, casi siempre es la mejor norma. Muchos consideran que la integridad es el activo más importante que puede poseer una persona. La honradez es un elemento importante del éxito en los negocios; las relaciones fundadas en la confianza son la parte medular de la rentabilidad y sustentabilidad en una economía mundial basada en los conocimientos.

¹⁵R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management* 23, mayo-junio de 1997, pp. 409-474.

La capacidad para influir se basa en la integridad, los seguidores deben confiar en su líder, si el líder no es considerado alguien digno de confianza, le será difícil conservar la lealtad de sus seguidores u obtener la cooperación y el apoyo de sus colegas y superiores. Para que un líder sea visto como alguien formal, tiene que ser honesto, apoyar a sus seguidores y no divulgar los secretos, o no le harán más confidencias. Si los seguidores descubren que su líder ha mentado o que los manipuló de algún modo en beneficio personal, culpó a los demás por una mala decisión, se atribuyó el trabajo de los seguidores o culpó a alguien de manera injusta o faltó a su confianza, entonces dicho dirigente perderá la credibilidad de sus seguidores.

5. *Inteligencia*

Por lo general los líderes cuentan con una inteligencia superior al promedio. Con la palabra inteligencia aludimos a la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. Las empresas invierten mucho en cultivar su capital intelectual y, para tal efecto, capacitan a los empleados a fin de que piensen en forma crítica y creativa. Sin embargo, la intuición, llamada también inteligencia encubierta, es importante para la buena marcha del liderazgo.

Ciertas investigaciones contemporáneas sobre la inteligencia conceden un potencial renovado a los estudios sobre los rasgos del liderazgo. La noción de inteligencias múltiples tiene repercusiones en las funciones administrativas, lo que significa que las diferencias en las capacidades cognoscitivas entre quienes son y quienes no son líderes, tal vez rebasen las mediciones convencionales del cociente de inteligencia (CI). Dicho en forma llana, inteligencias múltiples significa que la gente es mejor en unas cosas que en otras. Esto se relaciona con los administradores eficientes que saben cuándo dirigir y cuándo seguir, sobre la base de sus puntos fuertes y débiles. La inteligencia se ha clasificado en la dimensión de apertura a la experiencia del modelo.

6. *Flexibilidad*

La flexibilidad es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones. Recordemos que la influencia y el establecimiento de objetivos en el liderazgo tienen que ver con el cambio. Los líderes necesitan mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo, pues el ritmo del cambio seguirá acelerándose. Sin flexibilidad, los líderes serían afortunados sólo en las situaciones favorables a su estilo de liderazgo. Por tanto, los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias.

7. *Sensibilidad hacia los demás*

La sensibilidad hacia los demás consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. Para esto se requiere empatía, es decir capacidad para ponerse en el lugar del otro, ver las cosas desde la óptica ajena. En la actual economía mundial, las empresas

requieren de líderes concentrados en la gente, pues el éxito financiero se basa cada vez más en prácticas administrativas en las que se trata a los individuos como activos valiosos. La falta de sensibilidad es parte del origen del fracaso ejecutivo. El líder necesita tener y mostrar interés en los demás. La sensibilidad no significa ponerse por delante, sino recordar que a menudo cuanto más se da, más se recibe. La sensibilidad es esencial cuando se desempeña la función de negociador, ya que el objetivo del líder es influir en la otra parte. Si al líder sólo le interesa su persona y no entiende lo que desea su interlocutor, probablemente no tenga mucho éxito.

2.2.5. Perfil de personalidad de líderes triunfadores

Los planteamientos de McClelland sobre los rasgos en Teoría de la motivación de logro y su Teoría sobre el perfil de Motivación del líder cuentan con un fuerte sustento empírico y son de gran relevancia en la práctica del liderazgo.

En su Teoría de la Motivación, en el logro se pueden identificar los tres rasgos principales del líder los cuales McClelland ha llamado necesidades. Por otra parte en la Teoría sobre el perfil de motivación del líder se identifica el perfil de personalidad de los líderes exitosos.

1. Teoría de la motivación de logro

La Teoría de la motivación de logro trata de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño con base en la necesidad de la persona de logro, poder y afiliación¹⁶. David McClelland originalmente estableció la Teoría de la motivación de logro en los años cuarenta. Consideraba que tenemos necesidades y que éstas nos mueven a satisfacerlas. En consecuencia, nuestro comportamiento está motivado por nuestras necesidades. Sin embargo, McClelland afirma que se trata de un proceso inconsciente. Planteó además que las necesidades tienen su origen en la personalidad y se desarrollan a medida que interactuamos con el entorno. Así pues, todos sentimos la necesidad de logro, poder y afiliación, pero en grados diversos y una de estas tres necesidades suele predominar y motiva nuestra conducta.

Necesidad de logro

La necesidad de logro es aquel interés inconsciente por lograr la excelencia en el desarrollo de las habilidades a merced de esfuerzos individuales. Los individuos con una necesidad de logro acentuada suelen presentar rasgos de locus de control interno, confianza en sí mismo y gran energía. La necesidad de logro elevada se clasifica dentro de la dimensión de escrupulosidad del modelo de las cinco grandes dimensiones, estas personas desean asumir responsabilidades en forma personal para resolver problemas; persiguen objetivos y se fijan metas moderadas, realistas y alcanzables; buscan el desafío, la excelencia y la individualidad; asumen riesgos calculados y moderados; desean una retroalimentación concreta sobre su desempeño y trabajan intensamente, piensan de qué

¹⁶ “The 90’s May TAME the Savage M.B.A.”, Wall Street Journal, 14 de junio de 1991, p. B1; T.

forma hacer mejor su labor, reflexionan acerca de cómo realizar algo desacostumbrado o importante y la forma de progresar en su carrera, se desenvuelven bien en situaciones no rutinarias, que representan un desafío y que son de carácter competitivo, a diferencia de quienes tienen una menor necesidad de logro.

Las investigaciones de McClelland demuestran que sólo alrededor de 10 por ciento de la población de Estados Unidos tiene una fuerte necesidad de logro. Hay pruebas de que existe una correlación entre una necesidad de logro elevada y un buen desempeño del conjunto de la población, pero no por fuerza en dirección de la eficacia en el liderazgo. Quienes tienen una necesidad de logro acentuada suelen disfrutar del papel de emprendedor.

Necesidad de poder

Es el interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad. Quienes tienen una fuerte necesidad de poder manifiestan el rasgo de dominio, confianza en sí mismos y gran energía. Esta necesidad se clasifica dentro de la emocionalidad del modelo de las cinco grandes dimensiones. Quienes tienen una fuerte necesidad de poder desean ejercer influencia o control sobre los demás, disfrutan de la competencia cuando pueden ganar (no les gusta perder), desean enfrentar a los demás y buscan posiciones de autoridad y condición elevada. Suelen ser ambiciosos y tener una menor necesidad de afiliación. Están más concentrados en hacer las cosas a su manera (influir en los otros) que en lo que los demás puedan pensar de ellos. Se ajustan al poder y la política como algo imprescindible para ejercer un buen liderazgo.

Necesidad de afiliación

Es el interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas. Los que manifiestan esta necesidad en grado elevado de esta poseen el rasgo de sensibilidad hacia los demás. Esta acentuada necesidad de afiliación se clasifica dentro de la dimensión de empatía del modelo. Quienes tienen una marcada necesidad de afiliación suelen mostrarse muy interesados en lograr relaciones estrechas con los demás, desean agradarlos, disfrutan mucho las actividades sociales y buscan la pertenencia, por lo que se unen a grupos y organizaciones; piensan en los amigos y las relaciones; Apoyar, ayudar y enseñar a los demás son aspectos que disfrutan en general; Trabajan como maestros, en la administración de recursos humanos y en otras profesiones de servicio; se preocupan más por la opinión que de ellos tiene la gente que por hacer las cosas a su manera (influir en los demás). Suelen tener una menor necesidad de poder y evitan ejercer funciones directivas, pues desean formar parte del grupo más que ser sus líderes.

El perfil de motivación del líder

McClelland señala que conocer el perfil de motivación resulta útil, pues pueden explicarse y predecirse la conducta y el desempeño.

2. Teoría sobre el perfil de motivación del líder

La Teoría sobre el perfil de motivación del líder trata de explicar y predecir el éxito en el liderazgo con base en la necesidad de logro, poder y afiliación. McClelland reveló que los líderes triunfadores muestran el mismo perfil de motivación en todas las circunstancias y se ha descubierto que el perfil de motivación del líder es un indicador confiable de eficacia en el liderazgo.

El Perfil de motivación del líder comprende una marcada necesidad de poder, que se socializa, lo cual significa que es mayor que su necesidad de afiliación, y logro. La puntuación en el rubro del logro por lo común se halla entre la relacionada con el poder y la de afiliación.

Poder

Resulta esencial para los líderes, pues sirve para influir en los demás. Sin él no hay liderazgo. Para ser exitosos, los líderes deben tener la necesidad de asumir responsabilidades y disfrutar su papel. En consecuencia necesitará, poder para influir en sus seguidores, colegas y administradores de nivel superior.

Poder socializado

McClelland descubrió que el poder es algo positivo y puede utilizarse para beneficio personal a expensas de los otros (poder personalizado) o puede emplearse para ayudarse a sí mismo y a los demás (poder socializado¹⁷). Los líderes que rinden buenos resultados se sirven del poder socializado, manifiestan rasgos de sensibilidad hacia los demás y de estabilidad, y su estilo forma parte de la dimensión de ajuste del modelo de las Cinco grandes dimensiones. Por tanto, una persona con una baja necesidad de afiliación puede mostrar una marcada sensibilidad hacia los otros. Las investigaciones de McClelland sustentan las razones del fracaso ejecutivo, porque estos rasgos como la baja necesidad de afiliación pueden ser considerados negativos dentro del poder socializado debido a que son una necesidad de poder personalizado.

Logro

Para rendir buenos resultados, los líderes deben tener una necesidad de logro moderada, entran rasgos de gran energía, confianza en si mismos y de apertura a nuevas experiencias, y son escrupulosos. La razón de que su necesidad de logro sea moderada es que en este último caso estaría latente el peligro de un ejercicio personalizado del poder. Quienes manifiestan una gran necesidad de logro suelen buscar el triunfo individual, y cuando no se interesan en ser líderes hay probabilidades de que ejerzan un poder personalizado y cometan errores.

¹⁷ D.C. Mc Clelland, *Human Motivation*, (Glenview, IL: Scott Foresman, 1985).

Afiliación

Los líderes eficaces tienen una menor necesidad de afiliación que de poder, así que sus relaciones no buscan influir en los demás. Si su puntuación de necesidad de logro es más baja que la de afiliación, aumenta la probabilidad de que ocurran los problemas siguientes:

- Los líderes con una gran necesidad de afiliación suelen tener una menor necesidad de poder y por tanto, son renuentes a desempeñarse como jefes estrictos y probablemente no disciplinen a sus seguidores ni influyan en ellos para que hagan ciertas cosas -como lograr un cambio-.
- Se ha descubierto que estos individuos muestran favoritismo hacia sus amigos, es preciso recordar que los líderes exitosos se preocupan por sus seguidores (poder socializado).
- El perfil de motivación del líder comprende los cinco elementos clave del liderazgo. En nuestra definición de liderazgo consideramos la influencia y la relación entre líderes y seguidores (poder), así como la armonía interpersonal (poder social). Comprende además los objetivos organizacionales que establecen y logran quienes desarrollan su potencial al máximo y el cambio al que están abiertos quienes obtienen resultados excelentes.

2.2.6. Actitudes en el liderazgo

Las actitudes son sentimientos positivos o negativos hacia la gente, las cosas y las situaciones. Ha habido un gran interés por la influencia que ejercen las actitudes en el desempeño y las empresas contratan trabajadores con actitudes positivas, todos mostramos actitudes positivas o negativas hacia la vida, el liderazgo, el trabajo, la escuela y todo lo demás. Las actitudes no son juicios que podamos modificar con facilidad.

A continuación, analizaremos la relación entre las actitudes de liderazgo y las Teorías X y Y, así como la influencia del efecto Pigmalión en el comportamiento y el desempeño de los seguidores. Luego abordaremos el autoconcepto y la forma en que éste influye en la conducta y el desempeño del líder. Por último, veremos cómo influyen las actitudes del líder hacia los seguidores y hacia sí mismo en su estilo de liderazgo.

1. Teoría X y Teoría Y

En la actualidad la Teoría X y la Teoría Y tratan de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño en el liderazgo con base en la actitud del líder hacia los seguidores¹⁸.

Douglas McGregor clasificó las actitudes o sistema de creencias, a las que denominó supuestos, en la Teoría X y Teoría Y. Los que tienen actitudes correspondientes a la Teoría X sostienen que a los empleados les disgusta el trabajo y que hay que supervisarlos en forma estrecha para que hagan su labor. La Teoría Y sostiene que a los empleados les

¹⁸ D. Mc Gregor, *Leadership and Motivation*, (Cambridge, M.A.: MIT Press, 1966).

gusta trabajar y que no hay que supervisarlos muy de cerca para que lleven a cabo su labor.

Los administradores con actitudes similares a la Teoría X suelen tener puntos de vista negativos y pesimistas respecto de los empleados y sus estilos de liderazgo son más coactivos y autocráticos, recurren a medios externos de control, como amenazas y castigos. Los administradores cuyas actitudes concuerdan con a la Teoría Y suelen tener una opinión positiva y optimista de los empleados y su estilo de liderazgo es más participativo, y utiliza la motivación y la recompensa. En 1966, cuando McGregor publicó su Teoría X y Teoría Y, la mayoría de los administradores tenían actitudes acordes con la Teoría X y él buscaba un cambio hacia actitudes asociadas con la Teoría Y. De manera más reciente, el cambio de paradigma de la administración al liderazgo también refleja esta modificación de actitudes, ya que cada vez son más los administradores que recurren a estilos de liderazgo participativos.

Los administradores deben reconocer la influencia de las actitudes en el comportamiento y el desempeño. En un estudio de cerca de 12 000 administradores, se exploró la relación existente entre el logro administrativo y las actitudes para con los subordinados. Los administradores con actitudes correspondientes a la Teoría Y eran mejores para concretar los objetivos organizacionales y aprovechar el potencial de los subordinados.

Los administradores con marcadas actitudes descritas en la Teoría X tenían más probabilidades de estar en el grupo de menores logros. Las actitudes hacia los seguidores son importantes pues definen el estilo de liderazgo. A continuación describiremos el Efecto Pigmalión, que trata del efecto que produce el trato del líder en sus seguidores.

2. Efecto Pigmalión

EL Efecto Pigmalión propone que las actitudes de los líderes hacia las expectativas de los seguidores y el trato que les dan, explican y predicen el comportamiento y desempeño de éstos. Las investigaciones de J. Sterling Livingston pusieron de moda esta teoría y otras más la han sustentado¹⁹. Ya hemos hablado sobre las actitudes y su influencia en el comportamiento (cómo tratar a los demás) y el desempeño, así que a este panorama agreguemos las expectativas. En los negocios las expectativas que se manejan como objetivos y normas, los buenos líderes fijan normas claras y esperan lo mejor de sus seguidores.

En un estudio sobre aprendices de soldadores, el capataz que preparaba al grupo supuestamente nombraba a los aprendices más inteligentes y que harían bien las cosas. En realidad, se eligió en forma aleatoria a los aprendices. La única diferencia radicaba en las expectativas del capataz. Los llamados aprendices inteligentes se desempeñaron significativamente mejor que los otros integrantes del grupo. Lo que sucedió fue que las

¹⁹ J.S. Livingston, "Pygmalion in Management", en Harvard Business Review on Human Relations, (NY, Harper y Row, 1979), p. 181, G.

expectativas del capataz influyeron en el comportamiento y desempeño de los seguidores, es decir, estos se sintieron capaces de realizar las tareas de mejor manera porque explícitamente se les dijo que eran capaces de ello.

Lou Holtz²⁰ recomienda que nos marquemos normas elevadas; lo peor que uno puede hacer como entrenador, maestro, padre o líder es decirles a los seguidores "no creo que sean capaces de hacerlo bien, así que bajaré el estándar", o hacerlo sin informarles nada.

Lou afirma que hay dos clases de líderes: los optimistas, que impulsan a los demás y los que los oprimen. Si el líder se halla en una posición de liderazgo, no se preocupa por su popularidad (necesidad de afiliación), sino por mejorar la imagen personal y elevar la productividad de sus seguidores.

Marva Collins²¹, reconocida como una de las maestras más decididas y exitosas, abrió su propia escuela en una zona urbana no muy próspera, en la que marcó estándares muy elevados para los estudiantes en todas las habilidades.

En 1a primaria, estos estudiantes minoritarios leen a Shakespeare y noche tras noche dedican varias horas a hacer la tarea, mientras muchos de los escolares de las escuelas públicas de la zona no leen ni realizan sus tareas. Buena parte de los alumnos de Marva continuaron con sus estudios y ejercieron carreras exitosas, en lugar de ser sólo recipientes de la asistencia social. Esto se debió al efecto Pigmalión que ejerció la Sra. Collins en ellos. Un buen líder, como Lou y Marva, fija estándares elevados y trata a los demás como ganadores.

3. Autoconcepto

El autoconcepto alude a actitudes positivas o negativas que tiene la gente sobre sí misma. Si el líder tiene un punto de vista positivo de su persona y se percibe como alguien competente, tendrá el rasgo positivo de la confianza en sí mismo. Un concepto afín a la efectividad personal, es creer en la propia capacidad para desempeñarse en una determinada situación. La efectividad personal se basa en el autoconcepto y se asocia bastante con el rasgo de la confianza en sí mismo, pues si este considera que puede ser exitoso, con frecuencia tendrá confianza en su persona.

Los buenos líderes tienen actitudes positivas con autoconceptos acentuados, son optimistas y están convencidos de que pueden marcar una diferencia positiva²².

²⁰ D. Mc Gregor, *Leadership and Motivation*, (Cambridge, M.A.: MIT Press, 1966).

²¹ .S. Livingston, "Pygmalion in Management", en *Harvard Business Review on Human Relations*, (NY, Harper y Row, 1979), p. 181, G.

²² L DiDio, "Crashing the Glass Ceiling", *Computerworld*, 26 de enero de 1998, pp. 72

¿Cómo manifestar actitudes y un autoconcepto más positivos? El comportamiento y desempeño del líder corresponderán a la forma en que se perciba a sí mismo. No se puede ser un buen líder o seguidor si no se tiene un autoconcepto positivo. El ambiente que rodea influye en nuestras actitudes.

Para ayudar a modificar la actitud del líder, para que manifieste un autoconcepto más positivo, se presentan las siguientes premisas:

1. Procurar tener y mantener de manera consciente una actitud positiva y optimista. Si no se tiene una actitud positiva, la causa tal vez se halle en pensamientos y conducta inconscientes. Sólo mediante esfuerzo se mejorará el autoconcepto.
2. Cobrar conciencia de que tener actitudes negativas y pesimistas hacia los demás y hacia su propia persona genera escasos beneficios, si es que algo aporta.
3. Fomentar ideas optimistas. Las pruebas científicas sugieren que los pensamientos que uno tiene influyen en cada célula del cuerpo. Cada vez que se piensa de manera positiva, responden el cuerpo, la mente y el espíritu. Probablemente se sienta más motivado y lleno de energía.
4. Si se descubre quejándose o con ideas negativas de cualquier índole, deje de hacerlo y asumir una actitud positiva. Con el tiempo, conforme se vuelva más positivo consigo mismo, esto le pasará con menor frecuencia.
5. Evitar a la gente negativa, en especial quienes lo hagan sentirse mal consigo mismo. Juntarse con personas que tengan un autoconcepto positivo y sigan el ejemplo de las conductas positivas que manifiesten.
6. Fijarse metas y cumplirlas. Márquese objetivos a corto plazo (diaria, semanal, mensualmente) que pueda cumplir. El cumplimiento de pequeñas metas mejorará su autoconcepto y lo ayudará a verse a sí mismo rodeado de éxito.
7. Concéntrese en los buenos resultados y no en el fracaso. Sí cumple cinco de seis objetivos, enfóquese en los cinco y olvídense del otro. Todos cometemos errores y experimentamos algún revés. La diferencia entre los buenos y malos líderes es que los exitosos aprenden de sus equivocaciones; se recuperan de la decepción y no permiten que esta los afecte en el futuro.
8. Acepte los cumplidos. Cuando alguien lo elogie, dé las gracias; esto fortalece el autoconcepto. No diga cosas como "no fue nada" o "cualquiera podría haberlo hecho", pues con ello perderá la oportunidad de crecer.
9. No menosprecie sus logros ni se compare con los demás. Si cumple con un objetivo y dice "era fácil", está siendo negativo. Si se compara con alguien y dice "es mejor que yo", está siendo negativo. Sin importar lo bueno que sea, siempre habrá alguien mejor.

Por tanto, concéntrese en ser lo mejor que pueda, en lugar de deprimirse por no ser el mejor.

10. Piense por sí mismo. Manifieste sus propias actitudes con base en las aportaciones de los demás; no copie simplemente las actitudes de los otros.

11. Sea un modelo positivo. Si el líder tiene una actitud positiva, los seguidores también la tendrán.

12. Cuando las cosas vayan mal y se sienta triste, haga algo por alguien que esté peor que usted. Con esto se dará cuenta de que lo suyo no era tan terrible y que cuanto más da, más obtiene. Ofrecer servicios como voluntario en una prisión, un hospital, un comedor para niños pobres o indigentes puede ayudarle a cambiar de actitud.

Actitudes que constituyen estilos de liderazgo

Ahora uniremos las actitudes del líder hacia los demás, con la Teoría X y la Teoría Y, y la actitud hacia sí mismo con ayuda del autoconcepto, para ilustrar cómo estos dos conjuntos de actitudes constituyen cuatro estilos de liderazgo. Al combinar las actitudes con el perfil de motivación del líder, un dirigente eficaz suele tener actitudes acordes a la Teoría Y con un autoconcepto positivo. A continuación podemos ver esto en forma esquematizada.

	TEORÍA Y	TEORÍA X
AUTOCONCEPTO POSITIVO	El Líder da y acepta retroalimentación positiva, espera que los demás logren sus cometidos y permite que hagan el trabajo a su manera.	El líder es autoritario, prepotente, impaciente, critica mucho, elogia poco y es muy autocrático.
AUTOCONCEPTO NEGATIVO	El líder toma decisiones, no es asertivo y se culpa cuando las cosas salen mal.	El líder culpa a los demás cuando las cosas salen mal, es pesimista en cuanto a la resolución de los problemas personales y organizacionales y genera una sensación de desesperanza entre sus seguidores.

2.2.7. Liderazgo ético

La ética es un tema de especial importancia y constituye un aspecto fundamental para administradores y empleados por igual. Es tan significativa que algunas corporaciones cuentan con agentes para asuntos éticos cuya responsabilidad es crear e instrumentar códigos de comportamiento que ofrezcan asistencia en la toma de decisiones.

Sin embargo, no pasan muchos días sin que uno escuche o lea en los medios masivos sobre algún escándalo relacionado con comportamientos carentes de toda ética y/o ilegales, pues la ética es el conjunto de normas que rige la conducta en términos de lo que es o no correcto. Un buen comportamiento se considera ético y una conducta errónea constituye una infracción a la ética²³.

Las leyes y las reglamentaciones gubernamentales se crean para regular las acciones empresariales. Sin embargo, la ética va más allá de los requisitos legales. No siempre es clara la diferencia entre un proceder ético y uno que no lo es. Lo que se considera falto de ética en algunas naciones es normalidad imprescindible en otras. Por ejemplo, en Estados Unidos, dar un regalo es ético, pero no que mediante cierto tipo de obsequios se pretenda conseguir un negocio (soborno). No obstante, la diferencia entre una y otra modalidad no siempre está netamente definida.

1. ¿Conviene el comportamiento ético?

En general la respuesta a esta pregunta es afirmativa. Desde el nivel de análisis organizacional, los buenos negocios y la ética son sinónimos. Las acciones y el comportamiento correctos son la parte medular de los negocios y se relacionan con las utilidades de manera intrínseca.

Desde un nivel de análisis individual, no hay que olvidar que la integridad es un rasgo importante de los buenos líderes. Manifiestar un comportamiento correcto es un componente de la integridad. Aunque en principio, acuchillar a alguien por la espalda (en sentido figurado) podría significar ser recompensado generosamente, luego vienen las represalias, la pérdida de confianza y la disminución de la productividad. A muchos empleados los despiden por comportarse sin ética, pues además de entender qué es la ética, debe regirse por ella.

2.3 CURVA PRESCRIPTIVA DE PAUL HERSEY Y KENETH BLANCHARD

La curva que observamos en el diagrama se le denomina “curva prescriptiva”, atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo; se le llama así por que demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente. En el cuadro inferior

²³ K. Brown, “Using Role Play to Integrate Ethics into the Business Curriculum”, *Journal of Business Ethics*, 13 de febrero de 1994, p 105; T.

del diagrama podemos observar los niveles de madurez de los seguidores, los cuales van de M1 que significa un nivel de madurez bajo, a M4 que significa un nivel de madurez alto. También se utilizan las designaciones abreviadas (E1, E2, E3, E4) para definir los estilos de liderazgo (“ordenar”, “persuadir”, “participar” y “delegar”) correspondientemente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo (“ordenar”, “persuadir”, “participar” y “delegar”) es una combinación de comportamiento hacia la tarea y de relación.

El comportamiento hacia la tarea es el grado de dirección que proporciona un líder a las personas: indicándoles lo que deben hacer, cuándo deben hacerlo y dónde y cómo realizarlo. Significa fijar sus metas y definir sus papeles.

El comportamiento de relación es el grado en el que el líder se comunica en forma bilateral con las personas: proporcionando apoyo, estímulos, “apoyo psicológicos” y facilitando su conducta. Significa que los escucha activamente y respalda sus esfuerzos.

La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Como puede verse en el esquema, para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles: bajo (M1), de bajo a moderado (M2), de moderado a alto (M3) y alto (M4).

El estilo de liderazgo apropiado para a cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).

La “orden” corresponde a un nivel de madurez bajo. Las personas que no pueden y no quieren (M1) hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de sí mismas. En muchos casos, su falta de interés se debe a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea encomendada. De este modo, el estilo directo de “ordenar” (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tiene mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez. Se le denomina “ordenar” porque el líder define el papel y “ordena” lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo y cuándo y dónde realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo. En personas con este nivel de madurez, un apoyo excesivo se podría considerar permisivo, fácil y, más importante aún, como un premio a la ineficacia. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alto y un comportamiento de relación bajo.

El estilo de “persuadir” corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado. En este caso, las personas quieren pero no pueden (M2) hacerse responsables de su trabajo; es decir, que tienen confianza en sí mismas pero carecen de la habilidad o los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión que les proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimientos o habilidad, pero que también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parece ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez.

A este estilo se le llama “persuadir” porque la mayor parte de las ordenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptarán una decisión si entienden por qué se debe tomar y si el líder también les ofrece apoyo y dirección.

Este estilo implica comportamientos hacia la tarea y de relación altas.

La “participación” corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta. Las personas que se encuentran en este nivel de madurez son capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo, si son componentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos.

En cualquier caso el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación bilateral y activa) y apoyar los esfuerzos de seguidor por poner en práctica la habilidad que ya posee. Así, el estilo participativo (E3) con apoyo y sin dirección tiene mayores posibilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez.

Se le llama estilo de “participar” porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación. Este comportamiento implica un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo.

Cuando el estilo es el de “delegar” el nivel de madurez es alto. Las personas que están en este nivel de madurez son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos. Por lo tanto, el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran a este nivel de “delegar” (E4), que proporciona poca dirección a apoyo. Aún cuando es posible que el líder siga identificando el problema, la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son psicológicamente maduros y, por lo tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos.

Debe estar claro que el estilo de liderazgo para las cuatro designaciones de madurez-baja (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alta (M3) y alta (M4)- corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo: ordenar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E4).

Es decir que a una madurez baja corresponde un estilo de ordenar.- si está entre baja y moderada se necesita aplicar un estilo de persuadir, etc. Como se puede observar en el diagrama.

3. INTELIGENCIA EMOCIONAL

El tema que a continuación se tratará reviste especial importancia, debido a que no basta con que el líder posea ciertas habilidades como las ya mencionadas para lograr la completa aceptación de su grupo, sino que es necesario que aprenda a dominar sus propias emociones lo que le permitirá desarrollar sus habilidades sociales que le permitan interactuar con su grupo en forma asertiva, de tal modo que logre la cooperación y satisfacción de sus seguidores.

3.1 CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Sobre el tema de inteligencia emocional se ha escrito mucho, sin embargo es Daniel Goleman quien ha hecho más énfasis en el tema y por lo tanto es el autor más reconocido que ha escrito sobre este tópico. A continuación se presentan algunas de las definiciones que otros autores han tratado de dar sobre el concepto de inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es la habilidad de elegir conscientemente nuestros pensamientos, emociones y acciones para crear relaciones óptimas con uno mismo y con los demás.

Six Seconds

Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

Ayman Sawaf

El término emoción se usa para referirse a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices.

Para Daniel Goleman "La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".²⁴ Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

En esta definición se consideran cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes:

²⁴ Goleman, Daniel Inteligencia emocional p.p. 254

a. Autoconocimiento: consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras estos ocurren. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

- *Conciencia emocional*: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.
- *Autoevaluación precisa*: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.
- *Confianza en uno mismo*: Certeza sobre el propio valer y facultades.

b. Autorregulación: se enfoca en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación esta formada por cinco aptitudes emocionales:

- *Autodominio*: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.
- *Confiabilidad*: Mantener normas de honestidad e integridad.
- *Escrupulosidad*: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- *Adaptabilidad*: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios.
- *Innovación*: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

c. Motivación: son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. La motivación se compone de cuatro aptitudes emocionales:

- *Afán de triunfo*: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia.
- *Compromiso*: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
- *Iniciativa*: Disposición para aprovechar las oportunidades.
- *Optimismo*: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

a. Empatía: es la capacidad de captar de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende cinco aptitudes emocionales:

- *Comprender a los demás*: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- *Ayudar a los demás a desarrollarse*: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
- *Orientación hacia el servicio*: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- *Aprovechar la diversidad*: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
- *Conciencia política*: Interpretar las corrientes sociales y políticas.

b. Habilidades sociales: son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas comprenden ocho aptitudes emocionales:

- *Influencia:* Implementar tácticas de persuasión efectiva.
- *Comunicación:* Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.
- *Manejo de conflictos:* Manejar y resolver desacuerdos.
- *Liderazgo:* Inspirar y guiar a los diversos grupos.
- *Catalizador de cambios:* Iniciar o manejar los cambios.
- *Establecer vínculos:* Alimentar las relaciones instrumentales.
- *Colaboración y cooperación:* Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.
- *Habilidades de equipo:* Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.²⁵

3.1.1 La inteligencia emocional

En el ámbito de las organizaciones, cada vez es más notorio que la productividad depende de las características de la competencia emocional y social de los trabajadores, es por esta razón que el mundo de los negocios cada vez exige de sus trabajadores mayor capacidad para manejar adecuadamente las emociones y las habilidades sociales con el fin de que a dichos colaboradores les sea posible interactuar con colegas y clientes en forma asertiva y eficiente en todo tipo de situaciones, y que esto reditúe en beneficio de la organización.

En la actualidad se buscan trabajadores con capacidad de empatía, de flexibilidad, de pensamiento divergente, de comunicación asertiva; son deseables los colaboradores con capacidad para resolver efectivamente todo tipo de problemas, que cuenten con un pensamiento reflexivo, con motivación para aprender constantemente y con el control adecuado de la propia impulsividad.

Es por esta razón que actualmente en el complejo y competitivo ambiente de trabajo en el mercado global se habla de la Inteligencia Emocional.

La realidad muestra que la tecnología y el conocimiento especializado no son suficientes para el éxito organizacional y productivo, ya que la madurez humana y emocional de directores y trabajadores en puestos clave de toma de decisiones es casi siempre la ventaja competitiva que separa hoy día a los líderes de clase mundial de las organizaciones mediocres y de las que fracasan.

La vida emocional es un ámbito que puede manejarse con mayor o menor destreza y requiere un singular conjunto de habilidades.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que fortalezcan su propia productividad.

²⁵ Goleman, Daniel Inteligencia emocional pp. 256

Las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

Howard Gardner en su libro *Frames of Mind* (1983) identifica siete tipos de inteligencia.²⁶

1. Inteligencia visual-espacial. Se refiere a la capacidad visual, la poseen individuos con gran imaginación.
2. Inteligencia auditiva-musical. Trata de la capacidad auditiva, la poseen individuos que utilizan el aprendizaje memorístico con rimas, la facilidad para la composición musical y el poder usar un instrumento de oído.
3. Inteligencia corporal-kinestésica. Es la capacidad de coordinación, se refiere al aprendizaje con base en movimientos y la facilidad para las manualidades.
4. Inteligencia verbal-lingüística. Se encuentra en la facilidad para transmitir ideas en forma oral o escrita.
5. Inteligencia lógica matemática. Es la comprensión con base en números, formas y signos. Las poseen las personas que tienen facilidad para trabajar en computadoras.
6. Inteligencia interpersonal. Se refiere a la capacidad de empatía, son individuos que se relacionan bien al trabajar en equipo y forma cooperativa.
7. Inteligencia intrapersonal. Es la capacidad de introspección en cada individuo, es decir, sustraerse y observarse a sí mismo desde afuera.

Las dos últimas inteligencias son aquellas de las que se ocupa la inteligencia emocional.

La inteligencia interpersonal está conformada por la capacidad para interactuar con los demás en forma efectiva.

La inteligencia intrapersonal está conformada por la capacidad para conocerse a uno mismo, para reflexionar sobre los propios actos y por la capacidad para manejar adecuadamente las características personales.

3.1.2 Bases biológicas de la inteligencia emocional

Este sistema emocional muchas veces es percibido como instantáneo, casi reflejo, sin embargo su origen se encuentra en las capas más profundas del cerebro. Su origen se encuentra en lo que los neurólogos conocen como sistema límbico, compuesto a su vez por la amígdala y el hipocampo (situado junto a los ventrículos laterales del encéfalo).

²⁶ Smeke, Sofía Alcanzando la excelencia emocional en niños y jóvenes pp. 22

Este núcleo primitivo está rodeado por el neocórtex, el asiento del pensamiento, responsable del razonamiento, la reflexión, la capacidad de prever y de imaginar. Allí también se procesan las informaciones que llegan desde los órganos de los sentidos y se producen las percepciones concientes.²⁷

Normalmente el neocórtex puede prever las reacciones emocionales, elaborarlas, controlarlas y hasta reflexionar sobre ellas. Pero existen ciertos circuitos cerebrales que van directamente de los órganos de los sentidos a la amígdala, "puenteando" la supervisión racional. Cuando estos recorridos neuronales se encienden, se produce un estallido emocional: en otras palabras, las personas actúan sin pensar.

Otras veces las emociones las perturban, sabotean el funcionamiento del neocórtex y no les permiten pensar correctamente. Algunos pacientes neurológicos que carecen de conexión entre la amígdala y el neocórtex muestran una inteligencia normal y razonan como la gente sana. Sin embargo, su vida es una sucesión de elecciones desafortunadas que los lleva de un fracaso a otro. Para ellos los hechos son grises y neutros, no están teñidos por las emociones del pasado. En consecuencia carecen de la guía del aprendizaje emocional, componente indispensable para evaluar las circunstancias y tomar las decisiones apropiadas.

3.2 ÁREAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional describe aptitudes complementarias a las habilidades cognitivas mediadas por el Coeficiente Intelectual (CI). Muchas personas con gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un CI menor, pero mayor inteligencia emocional.

En 1990, Peter Salovey y John Mayer psicólogos, propusieron una amplia teoría de la inteligencia emocional; ellos definían la inteligencia emocional en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción.

Salovey divide la inteligencia emocional en:

- Conocer las propias emociones
- Manejar nuestras emociones
- Motivarse a uno mismo
- Reconocer emociones en los demás

Daniel Goleman añade un componente más que es el manejo de las relaciones y realiza una subdivisión de la inteligencia emocional en:

²⁷ Op. Cit. p.p. 263

Inteligencia intrapersonal:

1. El conocer las propias emociones
2. Manejar nuestras emociones
3. Motivarse a uno mismo

Inteligencia interpersonal:

1. Reconocer emociones en los demás
2. Manejar las relaciones

3.2.1 Conocer las propias emociones

Conocer las propias emociones es tener conciencia de uno mismo y el reconocer un sentimiento mientras ocurre es la clave de la inteligencia emocional. Conciencia de uno mismo significa ser consciente de nuestro humor y también de nuestras ideas sobre ese humor.

Para conocernos a nosotros mismos hay que hacer un análisis de nuestras fortalezas y debilidades.

A la habilidad de conocer las propias emociones y pensamientos, así como las fortalezas y debilidades propias, se le llama auto-conocimiento y a la parte del auto-conocimiento que está centrada en las emociones se le llama auto-conciencia.

Los cinco componentes de la auto-conciencia son:

1. Adecuada auto-apreciación
2. Auto-conciencia emocional
3. Objetividad
4. Auto-expresión
5. Grados de Auto-conciencia

Adecuada auto-apreciación

Es la habilidad de estar consciente, de entender, aceptar y respetarse a sí mismo. Conocer los recursos interiores, fortalezas y debilidades y comprender por qué uno piensa, siente o se comporta como lo hace.

Auto-conciencia emocional

Es la habilidad de reconocer y comprender las emociones y sus efectos. Diferenciar entre las emociones, saber qué es lo que uno está sintiendo, porqué y cuál es la causa de esos sentimientos.

Objetividad

Es la habilidad de evaluar entre lo subjetivo y lo objetivamente existente, sintonizarse con la situación inmediata, mantener las cosas en una perspectiva correcta sin fantasear excesivamente acerca de ellas.

Auto-expresión

Es la habilidad de expresa sentimientos, creencias y pensamientos, y hacer valer los derechos de una manera asertiva y no destructiva.

Grados de auto-conciencia

Reconocer un humor desagradable es sentir el deseo de superarlo. Este reconocimiento se distingue de los esfuerzos que se hacen para no actuar por un impulso emocional.

John Mayer opina que la gente suele adoptar estilos característicos para responder y enfrentarse a sus emociones, los cuales divide en tres grupos:

a) Consciente de sí mismo.

Estas personas se percatan de sus emociones cuando las tienen. Su claridad con respecto a las emociones puede reforzar otros rasgos de su personalidad. Se caracterizan por ser:

- Independientes y seguras de sus limitaciones
- Son mentalmente sanas
- Tienden a tener una visión positiva sobre la vida
- Si están de mal humor, no se obsesionan
- Pueden salirse de un marco mental negativo más rápido que otros
- Su auto-conciencia les permite manejar los sentimientos inadecuados

b) Sumergido

Estas personas no se percatan de sus estados de ánimo, con frecuencia se sienten impotentes en el área emocional. Se caracterizan por que:

- Con frecuencia están tan inmersas en sus emociones, que no pueden liberarse de ellas
- Su estado de ánimo toma el control de su vida
- Son superados por sus sentimientos y no pueden verlos desde la perspectiva adecuada
- Generalmente, están fuera de control en el área emocional
- No tratan con mucha intensidad de liberarse de sus sentimientos negativos

c) Aceptador

Estas personas suelen ser claras con respecto a lo que sienten, pero sólo están aptos para aceptar su estado de ánimo y no intentan cambiarlo; existen dos ramas del aceptador:

- Los que suelen estar de buen humor y tienen pocos motivos para cambiarlo
- Los que fácilmente se ponen de mal humor y lo hacen con una actitud “laissez faire”. A pesar de su sufrimiento, no hacen nada para cambiar y frecuentemente entran en estados depresivos

3.2.2 Manejar nuestras emociones

Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo.

La capacidad de serenarse, de librarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía en exceso y las consecuencias del fracaso es una destreza emocional básica. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.

Manejar las emociones no es eliminarlas, cada emoción tiene un valor y un significado por sí misma. La clave está en el equilibrio entre el sentido y el sentimiento, cuando las emociones están demasiado reprimidas, causan hastío y distancia, si se permite que las emociones dominen a una persona, pueden causar desde comportamientos indeseables hasta enfermedades mentales y somáticas severas.

Los cinco componentes del manejo de las emociones son:

1. Manejo del estrés
2. Control de impulsos
3. Auto-dirección
4. Adaptabilidad
5. Solución de problemas

Manejo del estrés

Es la habilidad de soportar eventos adversos, situaciones estresantes y situaciones que provocan ansiedad al manejar el estrés activa y positivamente.

Control de impulsos

Es la habilidad para controlar las emociones y resistir o demorar un impulso o tentación de actuar, controlar comportamientos abusivos, hostiles o agresivos.

Auto-dirección

Es la habilidad para ser independiente y auto-controlado y reacciones, esto es, estar libre de la dependencia emocional.

Entre el estímulo y la respuesta, el ser humano tiene libertad de escoger, es por eso que se dice que somos capaces de hacer que nuestras emociones actúen a nuestro favor y no en nuestra contra.

Se dice que hay dos tipos de personas, las reactivas y las proactivas:

Las personas reactivas:

- Escogen que sus sentimientos, humor o comportamiento sean controlados por estímulos externos
- Culpan a los demás por su falta de éxito
- Piensan que alguien o algo en el ambiente que los rodea son responsables de su situación
- Parecen condicionados a responder de una manera particular a un estímulo particular

Las personas proactivas:

- Son responsables de sus propias vidas
- Su comportamiento es un resultado de sus propias elecciones conscientes
- No culpan a las circunstancias, a las condiciones o al condicionamiento por su comportamiento o situación.

Adaptabilidad

Es la habilidad para ajustar las emociones, pensamientos y comportamientos a las situaciones o condiciones cambiantes, ser flexible en manejar el cambio y los retos y ser abierto a nuevas ideas y enfoques.

Solución de problemas

Es la habilidad de generar y poner en práctica soluciones efectivas a los problemas diarios, incluye pensar los pro y contra de las soluciones potenciales y prever el posible resultado de tomar una solución en vez de otra.

Cada problema ofrece retos y nuevas experiencias; hay dos tipos de problemas:

- a) Aquellos en los que uno puede hacer algo al respecto
- b) Aquellos en los que uno no puede hacer nada al respecto

3.2.3 Motivarse a uno mismo

La auto-motivación consiste en establecer y perseguir metas, perseverar a pesar de los obstáculos y retrocesos y lograr lo mejor de uno mismo y de cualquier situación.

El autodomínio emocional sirve de base a toda clase de logros, las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan.

En la medida en que estamos motivados por sentimientos de entusiasmo y placer con respecto a lo que hacemos, esos sentimientos nos conducen a los logros. Es en este sentido que la inteligencia emocional es una aptitud superior, una capacidad que afecta profundamente a todas las otras habilidades, facilitándolas o interfiriéndolas.

Los tres componentes de la auto-motivación son:

1. Optimismo
2. Impulso hacia el logro
3. Ánimo positivo

Optimismo

Es la habilidad para ver el lado brillante de la vida y mantener una actitud positiva aún en la adversidad, persistencia en lograr las metas a pesar de los obstáculos y retrocesos.

Ser optimista, significa tener grandes expectativas de que las cosas saldrán bien a pesar de los contratiempos y las frustraciones. Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, el optimismo es la actitud que evita que la gente caiga en la apatía, la desesperanza o la depresión ante la adversidad.

Las personas optimistas consideran que el fracaso se debe a algo que puede ser modificado de manera tal que logre el éxito en la siguiente oportunidad, mientras los pesimistas asumen la culpa del fracaso, adjudicándolo a alguna característica perdurable que son incapaces de cambiar.

Impulso hacia el logro

El impulso hacia el logro tiene que ver con establecer metas y hacer todo lo necesario para lograrlas, es ser capaz de posponer un placer a corto plazo con tal de lograr un mejor resultado a largo plazo.

Tiene que ver con la autodisciplina, es decir, la habilidad de manejar las emociones mientras se mantiene concentrado en una meta o propósito de la vida.

Animo positivo

Es la habilidad para mantener un ánimo positivo, disfrutarse a sí mismo y tener un acercamiento positivo hacia la vida, movilizar la energía emocional requerida para lograr las cosas.

Esto reviste especial importancia si se considera que las cosas no siempre resultan en el primer intento y que es necesario conservar el ánimo para lograr lo planeado.

3.2.4 Reconocer la emociones de los demás

Al reconocimiento de las emociones de los demás se le llama empatía. La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estemos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos.

Originalmente el término empatía fue utilizado por los griegos como la habilidad de percibir las experiencias personales de otras personas. Actualmente se ha ampliado hasta la habilidad de reconocer, interpretar y sentir las emociones de otros.

La gente empática tiende a inspirar a los demás a aportar lo mejor de sí mismos, son más sensibles a las señales sutiles que indican las necesidades y deseos de los otros.

La empatía cuenta básicamente con dos elementos que son:

- Entendimiento y comprensión de los sentimientos de la otra persona
- Comprensión de la situación que desencadenó dichos sentimientos

El líder que cuenta con esta habilidad tenderá a mantener más unido al grupo. Sin embargo para ello deberá contar con otro tipo de habilidades como son:

- a) Entender a la persona
- b) Prestar atención a los pequeños detalles
- c) Mantener el compromiso
- d) Aclarar expectativas
- e) Mostrar integridad personal

Es importante sentirse parte de un grupo y ser un miembro cooperativo y que contribuya para el logro de los objetivos del grupo.

Las personas con alta habilidad social tienen las siguientes características:

- Son capaces de establecer y mantener relaciones sociales mutuamente satisfactorias.
- Tienen la capacidad para intimar y la habilidad para dar y recibir afecto.

- Están orientadas al grupo, muestran participación social y, por momentos, son descritos como extrovertidos.
- Muestran respeto e interés genuino por los demás.
- Poseen expectativas positivas sobre los contactos interpersonales y se sienten a gusto relacionándose con los demás.

Tomadas en conjunto, estas habilidades son los ingredientes necesarios del encanto, del éxito social e incluso del carisma.

Son los líderes naturales, las personas que pueden expresar los sentimientos colectivos tácitos y articularlos de tal manera que guíen al grupo hacia sus objetivos. Son ellos la clase de personas con las que los demás quieren estar porque resultan emocionalmente enriquecedores.

3.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS LÍDERES

3.3.1 Conciencia de uno mismo

Conciencia emocional de uno mismo. Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían, y que muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e influir así el curso de acción más adecuado. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.

Valoración adecuada de uno mismo. Esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la crítica y el feedback constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades de liderazgo.

Confianza en uno mismo. El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Este tipo de líderes sabe asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

3.3.2 Autogestión

Autocontrol. Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez

necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.

Transparencia. Este tipo de líderes encarna de un modelo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

Adaptabilidad. Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentra a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

Logro. Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar la manera de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen empacho alguno en imponerse objetivos difíciles y mensurables y que también son capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro, consiste en estar siempre aprendiendo y enseñando el modo de hacer mejor las cosas.

Iniciativa. Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia, es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino, son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.

Optimismo. Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión les lleva a considerar positivamente los cambios que les depara el futuro.

3.3.3 Conciencia social

Empatía. Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de culturas distintas.

Conciencia organizativa. Los líderes que poseen una aguda conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y comprender las redes sociales que subyacen y

configuran una determinada organización. Este tipo de líderes saben comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.

Servicio. Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se les necesita.

3.3.4 Gestión de las relaciones

Inspiración. Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o a un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de este modo, al trabajo en algo sumamente estimulante.

Influencia. Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.

Desarrollo personal de los demás. Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un feedback oportuno y constructivo, además son excelentes mentores y coaches naturales.

Catalizar el cambio. Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar y situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos y convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.

Gestión de los conflictos. Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.

Trabajo en equipo y colaboración. Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común, construyen una identidad colectiva. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

3.4 LIDERAZGO EMOCIONAL

Goleman ha sacado a la luz un tema que hasta hace aproximadamente una década había pasado desapercibido y que sin embargo hoy parece explicar muchas de las cosas que las teorías de liderazgo no lograban hacer, esto es, la inteligencia emocional. La literatura sobre liderazgo empieza ya a tomar en cuenta este hecho y surge así el liderazgo emocional cuyos aspectos más importantes trataremos a continuación.

3.4.1 Inteligencia emocional y liderazgo

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito.²⁸

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales como la influencia, la conciencia política y la empatía.

Estas características traspasan las barreras nacionales y culturales, puesto que se ha comprobado que los grandes directores ejecutivos de Asia, América y Europa se comportan según el modelo. Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.²⁹

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuanto a las consecuencias.

No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. Una falla común de los líderes, de supervisores o altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario.

Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar. Las personas que se sienten muy

²⁸ Bravo Puga, Rafael Liderazgo e inteligencia emocional pp. 17

²⁹ Idem p.p. 18

incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta. La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a tomar las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarlas directamente a los temas principales del orden del día.

Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos. Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorear públicamente el desempeño.

Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error.³⁰

Goleman (1996) comenta que un control adecuado de las relaciones interpersonales se basa en dos aspectos: el autocontrol (dominio de sí mismo) y la empatía. Una cualidad importante en el desarrollo de las personas es aprender a aprender. El líder que quiera que sus subordinados aprendan a aprender necesita ofrecer a sus seguidores confianza, intencionalidad, autocontrol, relación, capacidad de comunicación y cooperación.

Es importante que en los momentos de tensión, el individuo aprenda a conservar la calma. Conservar la calma y tratar de mantener los pensamientos desconectados durante el periodo de tensión requiere una gran disciplina.

Finalmente, cuando ha cesado el periodo de activación o tensión y la razón recupera el mando, entonces se dice que se ha pasado ya la primera fase del autocontrol, puesto que las reacciones emocionales que activan desproporcionadamente el sistema general de adaptación han regresado a la normalidad. Sin embargo, todavía se requiere que ese periodo de relajación sea utilizado sabiamente.

Sólo después de haberse sacudido las emociones negativas de sus pensamientos, después de haber expuesto sus molestias a la persona que lo humilló y de mostrarle el daño que le hizo, después de que ha canalizado positivamente su frustración, entonces puede decirse que la persona en cuestión controló sus reacciones ante las demás situaciones.

Saber dominarse

El aprendizaje para el dominio personal consiste en dejar que las ordenes provenientes de la mente racional gobiernen la situación, también significa que se pueden controlar los intentos de las emociones por retirar el control de la mente lógica.

³⁰ Bravo Puga, Rafael Liderazgo e inteligencia emocional pp. 21

El control emocional se refiere al sometimiento de las emociones negativas (un estado de odio que quita el derecho que otro tiene de obtener lo que por derecho merece) o de las positivas, siempre y cuando estas últimas generen comportamientos inadaptados (estados amorosos que pretenden justificar el robo o la mentira cuando se pretende proteger a un sujeto).³¹

El líder debe intentar conocerse, encontrar su sentido de vida, debe estar despierto, debe saber controlar sus estados emocionales, aquellos que provienen de pensamientos deformados, exagerados y prejuiciosos. Debe entonces, sembrar continuamente las buenas emociones, pues son precisamente éstas las que orientarán al sujeto a aprender y a disfrutar de lo que es y de lo que no es capaz.

La empatía, es ponerse en los zapatos del otro, es aprender a sentir lo que puede estar sintiendo el otro, es ver la película de su felicidad o su desgracia, es sentir lo que está sintiendo, es establecer un vínculo para comprender mejor sus sentimientos.

El guía debe buscar que sus seguidores puedan adquirir todos esos conocimientos mediante una motivación adecuada.

3.4.2 Recursos del líder

Una cualidad que caracteriza al líder es que sabe transmitir confianza a sus seguidores. Las reglas a las que se someten los líderes son las mismas que las que gobiernan a todos. Para cumplirlas en forma íntegra, los líderes deben poseer ciertas características. Estas son: dar lo que tiene, rasgos diferenciadores y disposición para la evaluación interior.

Dar lo que tiene

“Para dar hay que tener” es una frase de sentido común, que suena a obviedad y que puede resultar incómoda, a menos que se le dé cierto sentido. ¿Cuál es este sentido? Comprender que cada persona puede dar, pero primero debe tener algo que dar. Por ello, la caridad comienza con uno mismo. Hay, por tanto, que ayudarse para poder ayudar.

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

La capacidad de influir en otros ha sido llamada a través de los años carisma. Es un don, algo especial que hace que la persona (el líder) brille entre las personas. La información persuasiva tiene que ver con la capacidad para formar un discurso coherente, que pueda ser transmitido a otros y que, además, sea persuasivo. La dirección tiene que ver con un rumbo claro, tanto para el líder como para los seguidores.

³¹ Reig, Enrique Liderazgo emocionalmente inteligente pp. 44

La mayor parte de las acciones del guían son conductas que ha aprendido en la infancia, y las que no ha tenido que aprenderlas en la etapa adulta. Todo lo que un líder ha internalizado (tomado), todo lo que un líder sabe que tiene (conciencia de lo que ha tomado) y todo lo que líder confía en poder hacer (autoeficacia) es, simple y sencillamente, aquello que puede ofrecer.

Las conductas adquiridas y aprendidas por un líder pueden llegar a ser importantes y hasta determinantes para enfrentar una situación determinada, y de ellas dependerá su eficacia.

Habrán comportamientos adquiridos que serán útiles en ciertas situaciones, pero inútiles en otras. Lo más que puede hacer el líder es tratar de desarrollar diferentes talentos o competencias, sin dejar de reconocer que jamás podrá tenerlas todas, sino que sólo poseerá una parte y que precisamente para esa parte será competente. Cuando el líder reconoce sus limitaciones y se enfrenta a una situación para la cual no es competente, lo más apropiado es buscar colaboradores que tengan las habilidades que la situación demanda.

Disposición a la evaluación interior

El líder debe tener la capacidad de autoaprendizaje, la cual se obtiene escuchando, analizando y, en su caso, aceptando retroalimentación, o bien evaluando el quehacer de otras personas. En el primer caso, el aprendizaje le sirve para evaluarse a sí mismo por medio de lo que los demás ven en él; en el segundo, le sirve para evaluar lo que él mismo es capaz de hacer por otros.³²

El líder que pretenda ser eficaz con las metas (no eficaz con la imagen), que quiera ser (no parecer), deberá rodearse de gente que le brinde buena retroalimentación. Las críticas harán que tenga momentos de reflexión, de vergüenza, de tristeza, de malestar por los errores cometidos, pero tales críticas le ayudarán a no caer en los mismos errores.

3.4.3 Liderazgo eficaz

A veces se puede guiar sin llegar a la meta o atravesar caminos difíciles y escabrosos, cuando no se llega a la meta, hay ineficacia.

Aunque las metas deberían ser analizadas y propuestas por todas las personas involucradas (empleados, gerentes, directivos, dueños, etcétera), no siempre ocurre así en las organizaciones, sobre todo en las empresas latinoamericanas, donde el poder está muy centralizado y sólo algunas personas analizan la información y toman las decisiones. En tales empresas, sólo algunos siguen una ruta crítica que lleva al diseño de la estrategia y, por ende, al establecimiento de las metas y al cumplimiento de las mismas de acuerdo con determinados tiempos. Sólo ellos pueden comprender las razones, si es que alcanzan a hacerlo, de esas metas y de la ruta crítica a seguir.

³² Reig, Enrique Liderazgo emocionalmente inteligente pp. 59

Pero ¿qué pasa con los otros actores? como no han sido consultados sobre el establecimiento de las metas y sobre la forma en que habrán de ser alcanzadas, carecen de los elementos necesarios para creer en ellas, por lo que tenderán a desconfiar de las mismas. Con esta actitud, restarán energía y vigor a su desempeño laboral.

Por lo anterior, y dado que el apoyo que brindan los seguidores al líder surge de la suma de todas o casi todas sus voluntades, es preciso entender, comprender y preguntar cómo ven, entienden y aprecian las bases a sus líderes y a sus directivos.

Perfil del líder eficaz.

Los rasgos propuestos por Shelly son:

- **Impulso.** Las tareas en las que pueden verse beneficiados tanto los seguidores del líder como la empresa para la que éste sirve son, justamente, aquellas para las cuales se requiere una disposición muy alta para actuar. Precisamente esta actitud, la de servir y nutrir a la empresa para la que trabaja y ayudar a sus seguidores, es característica principal del servicio y, por ende, del líder. Los altos niveles de esfuerzo deben dirigirse a asuntos relevantes para la organización.
- **Deseo de dirigir.** En el liderazgo organizacional es relevante que el líder se halle en un buen estado emocional tanto para recibir como para dar, pues de esto dependerá gran parte de su gestión. El líder que se encuentra psicológicamente en la fase de tomar, de recibir, utilizará su condición para proveerse a sí mismo y proveer a los suyos de beneficios, y mostrará muy poco compromiso con los demás. Si se halla en la fase de dar, utilizará todos los medios que estén a su alcance para ofrecer y servir a otros. Dar es una cualidad fundamental que acompaña el deseo maduro de dirigir.
- **Honestidad e integridad.** La consistencia entre lo que se dice y lo que se hace genera confianza en los demás.
- **Autoconfianza.** La confianza de los demás en la palabra del líder tiene su asiento, o por lo menos debe tenerlo, en un proceso permanente de autoconfianza. Esto significa que el que dirige debe confiar él mismo en sus expectativas, en no fallar y en cumplir continua y permanentemente su palabra.
- **Inteligencia.** La inteligencia se entiende como la capacidad de resolver problemas en el menor tiempo posible haciendo un uso eficaz de las capacidades racionales y emocionales.
- **Conocimiento.** El líder eficaz debe conocer su negocio. Estar cerca de las operaciones, buscar las respuestas a las preguntas que vayan surgiendo o a las que pudieran surgir,

vigilar que las respuestas sean veraces, aceptar ser influido por los que saben más acerca del negocio, son requisitos fundamentales para que el líder conozca lo que hace.³³

Emociones de la ineficacia.

La destructividad, al menos una buena parte de ella, emana de la frustración, de la impotencia, de un plan de acción mal encauzado que lleva a una derrota dolorosa, vergonzosa e indigna.

Los investigadores Dollard y Miller asocian la agresión destructiva a la frustración (frustración entendida como interrupción del curso de satisfacción de una necesidad), por eso crearon un sistema explicativo al que llaman frustración-agresión. En este modelo se propone que a toda frustración le sigue una agresión, en otras palabras, que detrás de una conducta agresiva podrá encontrarse frustración.

¿Cuáles son las conductas de los líderes que generan frustración y violencia? Algunas de ellas son: fanfarronear, presumir, vociferar, minimizar las derrotas, mostrar a los demás una superioridad inexistente.

Por otra parte, ¿puede y debe tolerar el líder conductas como las señaladas y otras más, como desobediencia, agresión, indiferencia y petulancia? Cuando un líder pretenda reforzar su valor personal en el ejercicio del mando, la desobediencia a cualquier orden o sugerencia que él debe ser considerada como una ofensa y una falta.

Emoción y eficacia.

La otra cara de la moneda es el logro paulatino de los objetivos que conforman las metas establecidas. Esto produce satisfacción para el equipo (sea un grupo o una organización) involucrado en el plan (el logro de cada objetivo produce una sensación personal y grupal de capacidad y eficacia).

Cuando en un equipo de trabajo hay conflictos de mediana profundidad entre los colaboradores o entre el líder y algunos de sus seguidores, suelen generarse motivadores emocionales poderosos, pero negativos, que tienden a dificultar la consecución de la meta.

En estos casos, el líder debe distribuir la forma de conseguir la meta entre los participantes e investigar las expectativas que la gente tiene respecto al modo en que funciona el grupo. Cuando halle qué esperan los demás, podrá construir un patrón de comportamientos, razonablemente equilibrado, en el que todos tengan alguna tarea que cumplir para satisfacer sus expectativas.

³³ Retomado de Reig, Enrique, OP. Cit. pp.68

Cuando se ha logrado crear un proyecto que incluya, en mayor o menor medida, las expectativas de todos, se generan las primeras reglas de respeto entre los participantes. Independientemente de las diferencias individuales, un proyecto compartido por todos minimiza la posibilidad de que surjan críticas exageradas o destructivas. Con este acuerdo colectivo, se materializa, esto es, se hace realidad, un buen ambiente de trabajo.

En un clima de confianza y respeto mutuos, es más fácil que se originen las grandes amistades, aquellas que perdurarán por largo tiempo. Ahí es donde se ven los frutos de un líder integrador, de un líder que ha trabajado poco a poco en la generación de ese espacio compartido.

3.4.4 La conciencia emocional del líder

El camino para que una persona logre ser su propio jefe es la conciencia emocional, la cual incluye la capacidad de cultivar el aprecio (otorgar aprecio a todo aquel que lo merezca por su esfuerzo) así como el control de las emociones negativas (odio, rencor, resentimientos y el miedo; este último se define como la sensación de inseguridad que se tiene ante objetos potencialmente dañinos).

Conciencia del miedo

Detrás de las razones por las que la gente no quiere dirigir ni dirigirse hay mucho miedo, y éste provoca, entre otras cosas, falta de confianza en lo que uno puede llegar a hacer y ser, así como un mal empleo del tiempo y de los recursos disponibles. Miedo de no tener la capacidad y el valor de hacer las cosas. El seguidor teme no ser capaz de utilizar todo lo que su líder le puede ofrecer.

Construir aprovechando la fuerza (las virtudes y los talentos) de su líder. “Si la fuerza del jefe (líder) reside en su habilidad para la política –observa Drucker (1984)-, debemos presentarle (los seguidores) primero los aspectos políticos de las diversas situaciones para que rápidamente capte el asunto”. En el caso de esta recomendación, hay que ir (los seguidores) al terreno del jefe (escuchar) en lugar de tratar de llevarlo a nuestro lugar (interrogar), porque en su terreno puede ver mejor y nos puede ayudar.

Esto significa tener conciencia de la oportunidad de hacer sinergia con el jefe mediante un simple análisis de fortalezas.

Sobre la mala utilización del tiempo y el miedo a utilizarlo se puede decir que el líder eficaz no malgasta su tiempo y sus fuerzas quejándose de que no puede hacer esto o aquello. Como el líder eficaz no se queja puede concluirse que el líder ineficaz sí lo hace.

El líder eficaz, sincero y maduro, ve su parte de culpa, la asume, encuentra los errores internos que lo llevaron a ese lugar y los enfrenta. Se apena y se muestra consternado. El dolor le ayuda a aprender. Luego, examina las culpas ajenas pero lo hace después de que reflexionó en las propias, porque estas son las que puede y debe corregir.

Otro temor al que se enfrenta el líder es a utilizar mal los recursos que están a su disposición. Le angustia que puedan pensar que ha hecho uso ilícito de ellos, por lo que se vuelve extremadamente cuidadoso, debido a esto se enfoca en no errar. Con una actitud así es común que la mediocridad cunda al poco tiempo.

Conciencia emocional

Primero vemos y luego reaccionamos ante aquello que vemos. En otras palabras, “ojos que no ven, corazón que no siente”, es decir, el cerebro emocional reacciona si ha sido estimulado, si ha sido tocado por alguien que le ha mostrado una realidad que le hace reaccionar. Sin embargo, no es posible estandarizar o uniformar las respuestas o reacciones de los individuos ante idénticos estímulos visuales. Por eso, es necesario emplear modelos que permitan mayor precisión al estudiar las reacciones que puede tener cualquier persona.

Las grandes inversiones (tiempo, esfuerzo, consideración, dinero, esmero, fortalecimiento, dedicación, atención, etc.) que realizamos en nosotros mismos pueden tener diferentes destinatarios internos. Pero, para entender esto, es necesario hacer algunas aclaraciones previas:

Somos seres que desde que nacemos expandimos nuestra conciencia y, por tanto, la hacemos más diversa. Como es sabido, un niño apenas discrimina unos objetos de otros o unos sujetos de otros; más aún, hay razones para pensar que, en ocasiones, un niño no discrimina objetos de sujetos. Cuando ha surgido la diversidad interior, formamos un continuo que va desde lo mejor de nosotros (lo llamaremos figura) hasta lo peor (lo llamaremos sombra).

Cuando ambos aspectos se interrelacionan en diferentes proporciones surge el ego integrado (una forma de describir esto es la combinación leche y chocolate, que da un color intermedio); en cambio, si sólo se juntan aparece lo que se conoce como ego no integrado (como la sangre centrifugada, que está junta pero hay una clara división entre dos sustancias).

En lo mejor de nosotros (la figura) se concentran los valores, los principios, los hábitos, los conceptos y las demás herramientas que utilizamos para formar nuestros pensamientos (intenciones) y comportamientos (actos). En lo peor de nosotros (la sombra) se hallan las preferencias, los hábitos y las demás herramientas que utilizamos para formar otro tipo de pensamientos (como el resentimiento, los celos, la envidia, etcétera). En el ego unificado las preferencias se entremezclan en un continuo. En otras palabras, en el ego integrado hay cosas buenas y malas, cohabitan aspectos sutiles y densos, lo mejor y lo peor.

Ahora bien, en la conformación de la personalidad del individuo hay otro elemento, algo que no es de él pero que está ahí como un agregado, a esto se le llama máscara, es la apariencia que damos a los demás, es la parte bella que mostramos, presumimos y

aparentamos, es el vehículo por el que mostramos nuestros valores y virtudes, es lo que dejamos ver, pero es aquello que encubre nuestro verdadero ser.

Al interactuar con otras personas enviamos mensajes que proceden o bien de nuestra figura, o desde el ego integrado, o desde nuestra sombra o desde nuestra máscara. Estos mensajes salen de la persona y van hacia alguien o, mejor dicho, hacia estructuras específicas del interior de otra persona.

¿Qué hacer entonces ante las embestidas de la parte oscura que determinará sobremanera la calidad de las relaciones emocionales que el líder podrá establecer con sus seguidores?

Ante las embestidas de esas fuerzas, lo que se puede hacer es, simple y sencillamente, aprender a controlarlas, aprender a no dejar crecer los pensamientos egoístas, aquellos que están circunscritos al deseo.

3.4.5 Inteligencia emocional y cambio organizacional

En el mundo empresarial se esta cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional significa rapidez. Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarse como los primitivos cediendo a nuestro impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional -evaluación del desempeño, por ejemplo- son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro conciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan -o no lo hacen- entre si, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos.³⁴

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aún destacarse.³⁵

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica e inteligencia emocional. Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la

³⁴ Goleman, Daniel Inteligencia emocional en las empresas pp. 90

³⁵ Robins, Stephen Comportamiento organizacional pp. 243

común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas". Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo.³⁶

La empatía: Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodominio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos.

Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.³⁷

La empatía requiere, cuando menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. Los elementos señalados son de gran importancia si deseamos crear ambientes de trabajo adecuados ya que, como lo señaláramos, las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado que es más importante para un "buen" vendedor que interpretar los gustos y deseos de su cliente.³⁸

La influencia: El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes. Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que puedo acceder, sino más bien sobre la forma en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización.

El Contagio de las Emociones: Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, "contagiándose" las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible,

³⁶ Op. Cit. p.p. 95

³⁷ Gibson, J Las organizaciones p.p. 43

³⁸ Goleman, Daniel Inteligencia emocional en las empresas p.p. 98

parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe.

Nuestras emociones nos indican en que concentrar la atención, cuando prepararnos para actuar. Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etc. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente.³⁹

Manejar las Emociones Ajenas: Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización.

Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos.

3.4.6 Inteligencia emocional en las relaciones laborales

Algunos importantes aspectos que influyen tanto en las relaciones interpersonales como en la eficiencia al interior de una organización son:

Manejo de conflictos: Negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar. Esa diplomacia es una cualidad esencial para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

³⁹ Goleman, Daniel *Inteligencia emocional* p.p. 316

Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo.
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- Guían mediante el ejemplo.

Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios. Las personas dotadas de esta aptitud:

- Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos
- Desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio
- Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo
- Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo. En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado. Pero en este nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación.⁴⁰

Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que suceda y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: a menudo es un gerente de segundo nivel. Además de la pericia técnica, hay toda una gama de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. Se necesita un supervisor, por ejemplo, que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle que debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos. Además de un alto grado de seguridad en si mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial.

El modelo de "liderazgo para la transformación" va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran. Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos.

Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen. A diferencia de otros tipos de líder, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas

⁴⁰ Goleman, Daniel *Inteligencia emocional en las empresas* p.p. 100

comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para ello apelan a su percepción del sentido y el valor.

El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para una misión mayor que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada. Para hacer, esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las de la organización.

Aunque estas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles brinda al líder, una fuerza poderosa para el cambio y con lo que su trabajo resulta más efectivo.

4. PSICOLOGÍA DE MEXICANO EN EL TRABAJO

En este estudio es importante contemplar la psicología del mexicano puesto que las características de entusiasta y participativo que posee un mexicano son importantes para poder determinar un estilo de liderazgo puesto que es necesario saber que tan real puede ser la aplicación de ese estilo de liderazgo en una organización; pues las organizaciones del siglo XXI exigen un cambio en la forma de dirigirlos, se prestan a la flexibilización y disminución de los niveles jerárquicos, por tal razón los líderes en la organización deben de cambiar, de aprender a adaptarse y sobretodo que sus seguidores sigan creyendo en ellos, por tal razón consideramos que es necesario conocer un poco más acerca de estas características y por tanto dedicaremos este capítulo a ello.

4.1 CAPACITACIÓN PRODUCTIVIDAD Y PSICOLOGÍA NACIONAL

México es uno de los países que se caracteriza por la diversificación de su gente, en la actualidad la capacitación de un trabajador desempeña un papel importante, puesto que el beneficio de otorgarla al trabajador se ve reflejado en la productividad y desempeño del mismo; ya que psicológicamente se le hace sentir al trabajador que él es importante en sí para la organización, no sólo para la producción.

4.1.1 La psicología del mexicano, clave para interpretar nuestro subdesarrollo

Aún cuando México posee todos los recursos necesarios esenciales de acuerdo con las Naciones Unidas es considerado un país pobre, esto se debe a que el factor crítico de bienestar o atraso no son los mencionados recursos sino la forma de actuar de la población, que puede ser dinámica y creativa o bien inhibida y apática.

Los gerentes saben que la productividad, la eficiencia y la calidad son más resultados de la gente que de los procesos o la tecnología.

Como seres humanos y como mexicanos somos producto de:

- Herencia biológica
- Medio ambiente
- Relaciones personales
- Personalidad

Las raíces últimas de las conductas laborales deben buscarse en la psicología e idiosincrasia nacionales, la cultura es una enorme fuerza determinante de comportamientos. Para poder comprender al mexicano en el trabajo y orientarlo es necesario conocer su psicología, la cual se puede explicar a través de las vicisitudes históricas.

4.2 LOS PROCESOS DE ACULTURACIÓN DEL SER HUMANO

En un momento dado la personalidad de un sujeto es la resultante de su herencia biológica, su historia personal, la cultura local, las experiencias del sujeto y la personalidad. Las culturas nacionales enfatizan y cultivan valores, estos son elementos dinámicos que definen a la cultura en diferentes campos, a la vez que condicionan a los individuos a cientos de vivencias que modelan su carácter social.

4.3 LA SOCIEDAD MEXICANA: GÉNESIS Y CULTURA

Los mexicanos del siglo XXI somos a grosso modo un conglomerado de tres ingredientes: el factor indígena, el factor hispano-cristiano (sangre y cultura de los conquistadores) y el factor anglosajón (cultura capitalista).

4.3.1 El componente indígena

Estos hombres tenían una cosmovisión cíclica y apocalíptica. Los aztecas tenían las siguientes características como sociedad:

- Una sociedad jerarquizada.
- Una agricultura dependiente del dios de la lluvia.
- Una mentalidad poética, simbólica, mística, flexible y escurridiza.
- Una mentalidad teológica-paradójica-dramática
- Una cultura centrada en la religión ceremonial, la guerra y el comercio.
- Una actitud fatalista, dependiente y resignada.

4.3.2 El componente hispano

Los conquistadores fueron por un lado soldados audaces y aventureros, gente ruda, ambiciosa y por otro lado frailes misioneros. Desde el contexto teocrático y no laico, la institución eclesiástica fue solidaria con los abusos del régimen colonial, donde la Corona española imperaba a través de sus dos brazos, el civil y el eclesiástico. Los españoles como pueblo eran activos, pragmáticos y realistas.

4.3.3 El choque de las culturas

No podían ser más dispares los dos elementos: el mítico, mágico, simbólico y místico de la cultura indígena frente al realista, ambicioso, pragmático, técnico, aventurero de la cultura europea.

Los conquistadores impusieron la religión del manso y amorosa Jesucristo a tajos de espada y retumbos de cañones y fiereza de perros adiestrados para destrozarse indios. El mestizo fue devaluado, rechazado y despreciado. Para este nuevo mexicano fue muy duro el conflicto de identidades y lealtades.

4.4. LOS TRAUMAS A LO LARGO DE LOS SIGLOS

La historia de México ha sido traumática, empezando por la abrumadora superioridad técnica de los invasores europeos en la conquista. Por otra parte se dio un lavado de cerebro, la voluntad de los conquistadores por abolir a la cultura aborigen fue implacable, lo que significó una desculturización forzosas y compulsiva.

A continuación enumeraremos los ocho traumas de nuestra historia, los cuales nos permitirán entender como estos cambios a través de la historia han afectado el comportamiento del individuo.

1. La conquista militar
2. La conquista espiritual
3. El mestizaje
4. La secularización
5. La independencia
6. La mutilación del territorio nacional
7. La Reforma
8. La Revolución

La doble conquista expulsó al indio como protagonista de la historia, lo borró, lo anuló.

Durante la colonia espinoza fue la situación de la mujer, quien al verse forzada a unirse al español traicionaba a su raza y a su cultura. Como resultado los hijos crecían a la sombra de la madre y lejos del padre, desde entonces la familia mexicana padece de exceso de madre y falta de padre. Es importante mencionar que desde la época precortesiana la mujer era poco menos que una cosa.

El mestizo era un auténtico “hijo de su madre”, no era aceptado en el mundo criollo ni el mundo indio.

La sociedad colonial era una sociedad piramidal, dogmática, opresiva, ritual, y explotadora.

No solo en los rudos inicios de siglo XVI, también en los siglos XVII y XVIII los trabajadores eran devaluados, además de ser mano de obra en el peor sentido de codificación del hombre, el trabajo era obligatorio para los indios, quienes solo eran fuerza mecánica.

En 1753 se llevó a cabo la secularización de las doctrinas y las órdenes que tenían a su cargo a indígenas los dejaron como huérfanos, en el desamparo. No habían madurado como adultos, y no podían haberlo hecho ante un paternalismo dogmático y opresivo.

Hacia fines del siglo XVIII los movimientos pro independencia protagonizados por los criollos a favor de sus propios intereses utilizaron a los indios y mestizos como carne de

cañón. Para cohesionar a una población escindida por miles desigualdades, los criollos utilizaron un símbolo religioso patriótico: La Virgen de Guadalupe.

Hacia 1821 la independencia se había consumado pero en términos muy diferentes a los que la revolución popular había planteado. En este movimiento la iglesia intervino para defenderse de la contaminación de los filosofemas liberales.

En 1847 tiene lugar la mutilación del territorio nacional, lo que en la psicología del pueblo representa una castración por parte del vecino del Norte. Hacia 1854 y 1857 se da el movimiento de reforma que buscaba modernizar al país, esta guerra culminó con la elaboración de la Constitución de 1857, la cual fue seriamente condenada por la Iglesia, lo cual representó un nuevo trauma para la conciencia religiosa del pueblo que tuvo que enfrentar la disyuntiva de ser un enemigo de su religión o de su Estado. Después vino el porfiriato con su nuevo feudalismo y su paz sepulcral, el orden cívico trajo consigo una deslumbrante riqueza para la aristocracia.

Por último la Revolución de 1910 fue un cataclismo que desquició el orden social del porfiriato con el señuelo de la justicia, la democracia y la libertad.

Al transcurrir el siglo XX, México sufrió otra conquista, el neocolonialismo de EU que nos invadió con su American Way of Life, creándonos actitudes ambivalentes de admiración y coraje, de envidia y rechazo.

Al final de la década de los setenta nos esperaba otro trauma: el de las devaluaciones que pulverizaron el peso mexicano y el de la inflación galopante con el consiguiente empequeñecimiento implacable de los salarios. Aunado a ello y para rematar la cadena de experiencias traumáticas a nivel colectivo, ahora surge el problema del control de la natalidad, exigido por la sociedad y reprobado tajantemente por la Iglesia Católica así como el aborto.

4.5 NUESTRA PSICOLOGÍA PROFUNDA

Base de las conductas de los individuos y de los grupos son, además de los pensamientos conscientes y claros, las emociones, las necesidades, las carencias, los conflictos.

4.5.1 La crisis de identidad. Ambivalencias

Se entiende por identidad nacional la conciencia de determinados rasgos compartidos por la colectividad y la aceptación de un estilo de vida que incluye un peculiar sistema de normas y valores.

El problema de identidad empieza en el mestizaje, el niño mestizo tenía como figura buena y positiva a su madre, la cual socialmente representaba y encarnaba lo devaluado y despreciado. Parece que la historia mexicana se repite, así como admiraba y respetaba al conquistador español admira y respeta al yanqui cuando en el fondo detesta a ambos.

De igual modo es ambivalente el sentimiento mexicano hacia la mujer, a la cual por un lado la respeta y por otro la rechaza. Además de las ambivalencias del mexicano, experimenta inseguridad, temor, masoquismo, búsqueda del anonimato, de disolverse en lo social, esto es de disolverse en el fluctuante e impersonal “nosotros”.

En la crisis de identidad se toma la forma de disimulo y se adoptan mascararas como el valemadrismo y el alarde, en general estas poses de dureza son mecanismos psicológicos compensatorios para tapar la debilidad, el desconcierto y la confusión. El constante temor del mexicano de perder su identidad hace al mexicano de clase popular patriotero y agresivo.

Otro problema que enfrentamos como pueblo es la mentira, vivimos bajo el imperio de la mentira oficial, la mentira diaria, la mentira personal de cada uno.

4.5.2 Religiosidad, superstición y magia

Para comprender la religiosidad nos tenemos que remontar al lejano siglo XVI y a los siguientes elementos:

- El catolicismo español
- La conversión masiva, forzada y acelerada
- El método en las doctrinas y en los pueblos indios, con líderes paternalistas y sobreprotectores, al mismo tiempo, implacables contra el mínimo conato de disidencia o emancipación.

También hay una dependencia edípica con la diosa benévola y bondadosa, “María es un mito de un pueblo pobre, oprimido y marginado. Esta religiosidad florece a la sombra de una jerarquía católica dogmática, conservadora, paternalista, complaciente con el sistema mientras este le permita desarrollarse y reforzar mitos.

En México la ideología dominante es el nacionalismo, encontramos en el Tepeyac una fe patriótica antes que una religiosa, una fe psicológica antes que una fe cristiana, una proyección de carencias profundas antes que una respuesta a mensajes celestiales.

4.5.3 Actitudes ante el cosmos y ante la vida

El mexicano es frágil, inseguro, quiere convencerse de que es duro: necesita expresar y demostrar que es “muy hombre”. También el mexicano tiene un conflicto con los compromisos, ya que confunde las declaraciones de intención con los compromisos.

Un elemento importante en la cultura mexicana son las fiestas populares, en ellas se suelen manifestar mecanismos compensatorios: la abundancia y el despilfarro van encaminados a contrarrestar la habitual estrechez y carencia. En la fiesta el mexicano se abre, aunque mas

que abrirse se desgarrar, estalla, se abre el pecho y se exhibe, y por supuesto “echa la casa por la ventana”.

4.5.4 Actitudes hacia la sociedad, la esfera moral

En el panorama ético de la población mexicana destaca una nube de cinismo, México es un país corrupto y doble moralista. Desafortunadamente en la esfera laboral podemos encontrar como situaciones cotidianas, el ausentismo, falsificación de incapacidades, permisos para los amigos, parrandas con el jefe, etc. Amiguismo o compadrazgo que afecten la productividad.

7.5.5 El mexicano ante la muerte

Llama la atención el enfoque festivo y despreocupado que recibe la muerte. El mexicano ve a la muerte como algo vivo. La indiferencia ante la muerte se nutre de la indiferencia del mexicano ante la vida, la vida lo ha curado de espantos.

4.6 LA DEPENDENCIA ANCESTRAL

Es bien cierto que el mexicano siempre ha dependiendo de alguien ya sea en el trabajo, en su vida personal, etc. Esto nos lleva a pensar en el porque de esa dependencia pues está le impide el desarrollo propio de su inteligencia.

4.6.1 Cuadro general

Por siglos la norma a lo largo y ancho de nuestro territorio fue la dependencia. El mexicano acusa fuertes dependencias como son:

- Dependencia del gobierno
- Dependencia de lo divino o lo sobrenatural
- Dependencia de la familia
- Dependencia del medio ambiente
- Dependencia de las tradiciones
- Dependencia de la naturaleza
- Dependencia de los poderosos vecinos

El mexicano no es responsable de nada: de sus fracasos, el culpable será Dios, el gobierno, la Iglesia o hasta las malditas transnacionales, de sus éxitos, será su manager y la Virgencita de Guadalupe.

En resumen, el mexicano es inseguro, tiene baja autoestima, encara los problemas de manera pasiva, no se involucra a fondo, su subdesarrollo técnico lo lleva al provincialismo y no lee lectura seria, por lo que parece no tener ideas propias. La solución a la dependencia radica en la aceptación de responsabilidades y sus consecuencias, y esto sólo

será posible en la medida en que el mexicano este educado y preparado para tomar las riendas de su vida logrando así un cambio de mentalidad.

4.6.2 El fenómeno del paternalismo

En la conciencia mexicana hay una orfandad traumática, un fantasma del padre ausente.

Un pueblo dominado y reprimido es, por la lógica de la vida fácil presa del caudillismo y del caciquismo. Por ello parece imposible pensar en gobernantes demócratas en los países de esclavos o niños. El político mexicano es un tipo audaz y un explotador sin escrúpulos: anda detrás de sus intereses propios, no tras la comunidad.

4.6.3 Un pueblo manipulado

La nación mexicana ha sido proyecto de unos cuantos, que la han manipulado, la nación esta repleta de muchedumbres anónimas, dependientes, casi como dependían los indios de sus padres europeos.

Los ciudadanos aprendieron a solicitar favores más que a exigir respeto a sus derechos, y así ha sido por cuatro siglos.

4.7 LA AUTODEVALUACIÓN DEL MEXICANO

4.7.1 Sintomatología

Existen varias evidencias de la autodevaluación de mexicano:

- Sobre valoración de los extranjeros.
- Influyentismo: el mexicano siente que no vale sin apoyos como credenciales, placas y recomendaciones.
- Fanfarronería.
- Impuntualidad: implica la no-consideración de la importancia del tiempo propio y de los demás.
- Las antesalas: queremos ser importantes pero no lo somos, este recurso artificial es para hacer sentir mi valor.
- Insubordinación y anarquía: el mexicano no obedece las leyes ni las normas y se jarta de ello...
- El miedo: el mexicano tiene miedo a decir no. huye de la realidad y busca refugio en la ficción porque sufre un complejo de inferioridad. Nos sentimos inseguros como resultado de los traumas de nuestra historia y de las paradojas de nuestra vida social.
- La envidia.
- El despilfarro: el mexicano quiere convencerse de que es poderoso.
- El abstencionismo.
- El fenómeno del tapado.

- La basura: no, nos respetamos, por eso nos permitimos vivir entre la porquería.
- Abuso de diminutivos: forman una parte importante del lenguaje, algunos representan cariño, pero hay otros que rebajan a las personas y a las cosas, así como abundan las referencias despectivas, hay maneras de hablar las cuales expresan inhibición, repliegue, evasión y escasas autoafirmación.
- Susceptibilidad: muchos mexicanos se ofenden fácilmente.
- Fe guadalupana.
- Chistes autodevaluatorios.
- Soborno y mordida.

4.7.2 La Corrupción como autodevaluación

Las formas de corrupción en México son variadísimas, la corrupción generalizada es un problema cultural tan grande que para algunos se ha convertido en algo normal.

La corrupción es la expresión de la autodevaluación, supone la conciencia de ser gente vulgar, incumplida y delincuente y también la convicción de ser incapaz de ganarse la vida y resolver los problemas con las armas limpias de las capacidades profesionales y de las habilidades negociadoras.

Reconsideremos el trauma de la conquista, pasamos a ser un pueblo que por la grandeza de su imperio y la supremacía del poder que había concebido a sí mismo se convirtió en un pueblo desprotegido, y que en el siglo XVI sufrió una despiadada destrucción y humillación. A lo largo de los siglos posteriores no pudo ser autor ni actor de su propio destino, sino comparsa de la historia hecha por otros. Debido al peso de una agresión masiva y brutal, aún se perpetua el trauma de no sentirse ni protagonista ni responsable de su propia realidad.

4.7.3 El disimulo

La sociedad mexicana tiene dos caras:

- Por un lado la democracia y en la realidad la dedocracia.
- Un partido “revolucionario” ejerciendo un poder conservador desde el gobierno.
- Un discurso político al campo que en realidad esta olvidado.
- Unos medios de comunicación que no informan la realidad.
- Un camaleonismo político.

4.8 LA SOCIEDAD MEXICANA ACTUAL

La sociedad mexicana no es una unidad bien integrada, es un mosaico, que no ha superado el antiguo orden de castas. Somos dos naciones en una: la nación moderna, la de la minoría privilegiada que acapara ciencia, riqueza y poder, y la antigua, la de la mayoría oprimida y marginada.

Por vivir en una época de cambio acelerado, observamos un tenaz conflicto de fuerzas culturales (la tradición) y de fuerzas contraculturales (la modernidad).

4.8.1 La familia

En las clases populares el padre sigue siendo una especie de dueño de la mujer y de los hijos, con frecuencia priva un ambiente de miedo, desconfianza, simulación, agresividad reprimida, chantajes sentimentales, resentimiento y odio.

4.8.2 La Mujer

A la mujer se le da poca importancia como individuo. Durante la colonia los españoles fueron devaluando de forma paulatina a la mujer, la mujer fue identificada con el indio, así mismo, fue asociada como símbolo de debilidad, del sometimiento y de la inferioridad social. En la sociedad mexicana la mujer es más madre que esposa.

Al trazar un perfil psicológico de la mujer mexicana la encontramos:

- Abnegada
- Disimulada y fingida
- Sometida
- Religiosa
- Tradicionista

En la actualidad debido a la situación económica y social la mujer esta ganando sus espacios en el mundo laboral, académico, político y social; esto lo está logrando con un trabajo arduo y educación, la mujer ahora estudia, trabaja y es en muchas cosas la cabeza del hogar. Además se piensa que coexisten dos estereotipos de la mujer muy contrastantes: el primero la dulce, fiel, amorosa, abnegada, dependiente, no responsable de sí, fuera del hogar y el segundo la ambiciosa, la manipuladora, traidora, prostituta, cómplice.

4.8.3 Los Jóvenes

Su psicología es diversa según su clase social y otros muchos factores. Algunas características sobresalientes de su auto imagen son:

- Tienen conciencia de clase.
- Tienen conciencia de vivir en un país corrupto.
- Viven en función de la simulación y de un hedonismo superficial.
- Suelen ser madejas de contradicciones y frustraciones.

4.8.4 Las clases sociales y las castas

Los de abajo: los marginados, los desnutridos, los humillados, algunos con conciencia de explotación otros sin ella, en México el 27 por ciento de la población padece hambre y el 50 por ciento esta mal alimentada.

La clase media: muestran la simulación, la masificación y el autoengaño. El clasemediero conforma una estructura de enajenación y simulación.

La clase poderosa: en la aristocracia económica que controla los medios de comunicación y que controla las empresas y a los obreros. Esta clase es la que ejerce el control sobre el campesinado y también sobre la ciencia y los espectáculos.

Se ha borrado la distinción entre el alto funcionario y la alta burguesía. Estos poderes se han convertido en cotos cerrados, todo lo tienen controlado y previsto.

Como en la Colonia en la actualidad la Iglesia mediante sus escuelas viene a ser legitimadora del sistema de cartas, así el clasismo queda disfrazado de: familia muy cristiana” y “buena educación”.

4.8.5 El individualismo

De un país que ha sido siempre manejado como el proyecto de una minoría difícilmente se puede esperar otra cosa que poco sentido social y mucho individualismo. El mexicano no es muy institucional, prefiere trabajar solo, no cree en el equipo.

4.9 EL TRABAJADOR MEXICANO

4.9.1 Sus actitudes

Pesan sobre él 300 años de colonia y dos siglos de distorsiones y perversiones en el terreno laboral. Su vivencia del trabajo no fue la de un valor humano sino la de un antivalor.

El trabajo durante la dominación española:

- El trabajador paso a la categoría ínfima de peón.
- El poder el prestigio y el dinero dependían de la conexión con la corona española, sistema precursor de la grilla y el compadrazgo.
- Corrupción administrativa.
- El trabajo era tomado como servidumbre y no como expresión creativa.
- Familia autoritaria generadora de actitudes negativas hacia la autoridad.

Durante los siglos coloniales el trabajo se lograba mediante la coacción y el látigo. La estructura socio-política y religiosa era piramidal y estratificada; una sociedad de privilegios y no de méritos.

Después, la mentalidad del hacendado se resumía en este principio: yo soy el dueño, yo soy el que sabe, yo tengo el poder. A ustedes les toca obedecerme en todo. Si lo hacen me encargo de ustedes. Pero cuidado con oponerse y rebelarse.

Le escuela, por su parte, crea un clima autoritario en el que no coincidir con el profesor es estar contra él y atraer su mala voluntad. Desafortunadamente el sistema Autoritario-Político que reino durante 70 años también se reprodujo en los espacios académicos y encontramos en muchos casos esta conducta.

Para comprender al mexicano en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el empresario o directivo y el personal bajo su dirección.

La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la autodevaluación en muchos son elementos presentes en las relaciones laborales. Mantener la propia estima es la más poderosa necesidad del trabajador mexicano, muchos mexicanos ven en el trabajo solo un medio para subsistir.

En las organizaciones mexicanas hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos, donde el trabajo en equipo es prácticamente inexistente. El exceso de parloteo del personal y el exceso de celebraciones repercuten en la productividad, sin olvidar el alcoholismo en el campo de los festejos.

El estado anímico del mexicano se compone del estado físico y psicológico que logra el equilibrio de la persona que la hace sentirse tranquila, satisfecha de sus logros, valorada por los demás, interesada en las cosas, como si estás marcharan viento en popa a total satisfacción. Encontramos en los mexicanos un estado anímico emocional negativo o muy negativo en un 53 por ciento.

También hay altos índices de impuntualidad, ausentismo, accidentes laborales y enfermedades relacionadas con el trabajo así como una alta rotación en los empleos.

En el concepto de lealtad de grupo se limita a la protección mutua, a la complicidad.

Por otro lado algunos mexicanos se rehúsan asumir el liderazgo por temor a ser rechazados, no sentirse capacitados o por representar más trabajo.

El trabajador sometido a la autoridad y a la fuerza del directivo interioriza el papel de la autoridad e inconscientemente se dispone a repetirlo. Es una actitud ambivalente porque rechaza la autocracia aunque se somete a ella, pero cuando se le presenta la oportunidad el mismo ejerce ese estilo directivo.

4.9.2 Sus motivaciones laborales

Las necesidades son los motores de la conducta, son las fuerzas que mueven al individuo a buscar su satisfacción. La intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita y la intensidad con que lo desea.

El sentimiento de minusvalía del mexicano lo hace suponer que logrará algo grande, al menos por sí solo, lo que hace escasas sus expectativas de obtener logros y reconocimiento.

En el modelo E-R-G de Maslow establece tres tipos de necesidades del individuo:

- E- existencia
- R- relación
- G- crecimiento

Cuando alguna de ellas no logra ser satisfecha se exagera la satisfacción de la necesidad anterior. En este caso el mexicano al no poder satisfacer sus necesidades de crecimiento en las que se incluye la autoestima, sobrevalúa las de relación o las necesidades sociales.

4.9.3 Diferencias geográficas

Existen algunas diferencias entre el trabajador mexicano de la zona fronteriza con los EU, el trabajador del sur, el trabajador del sureste, el de la zona central y el del área metropolitana de la ciudad de México. Estas diferencias tienen su origen en el esfuerzo para lograr la supervivencia a causa del clima y las diferencias socioeconómicas y culturales.

4.9.4 La mujer en el trabajo

En México la mujer vive una situación asimétrica y desigual respecto al hombre de generaciones atrás, aunque últimamente muestra el deseo de cambio y liberación, todavía débil, desarticulado y sólo en algunos sectores.

Tradicionalmente se le ha inculcado a la mujer que su papel principal en la vida es ser madre. Parte de la actitud dependiente de los mexicanos se debe a la exageración de los cuidados y atenciones de la madre hacia los hijos. Se ha incrementado el nivel de escolaridad de la mujer y de la sociedad y en general se tiene una actitud más abierta y flexible respecto al papel de la mujer.

Sin embargo a esta se le presenta la problemática si se dedica exclusivamente al hogar, se siente frustrada e inútil; si trabaja es madre, siente culpa por descuidar a sus hijos y a su hogar. Estas situaciones hacen que la mujer esté más preocupada por su familia que por su

trabajo, por lo que esta más necesitada de reconocimiento estímulo y comprensión hacia su doble papel de madre y trabajadora.

4.9.5 Los directivos

La forma de relación dueño-trabajador conforme la cultura del poderoso-generoso y del poderoso-explotador al que se debía de respetar, de ahí viene la conducta de quedar bien hacia arriba, y la de este de aprovechar manipular y mantener una relación de dependencia.

El liderazgo que se ejerce es de tipo autoritario-duro o paternalista. Si abusas del poder económico, existe la idea equivocada de que para lograr que las personas trabajen bien, hay que manipularlas. También existe un alto grado de centralismo del poder y la supervisión y el control son estrechos, las comunicaciones son descendentes y verticales así como existen una gran cantidad de sanciones y castigos para quienes violan las normas y reglas.

Otras características en México son la selección técnica se ve poco confiable y costosa, donde la simpatía tiene mucho valor.

Por otra parte la empresa privada y la pública se han caracterizado una por su liderazgo autoritario y la otra por su estado *laissez-faire*, en el primero se da mayor productividad pero más insatisfacción personal y en el segundo caso propicia la apatía, la indiferencia y una organización informal cohesiva dañina.

4.10 OTRAS CULTURAS, OTRAS CONDUCTAS LABORALES

Ciertamente la cultura moldea a los habitantes de un país y en consecuencia la conducta de sus pueblos es distinta. Es importante tomar en cuenta esto para nuestro estudio puesto que es necesario conocer las características que posee un líder mexicano para con ello poder tener un parámetro de comparación con los de otros países, como Estados Unidos por citar algún ejemplo.

La cultura estadounidense esta conformada por grupos heterogéneos, sin embargo hunde su raíz en los principios protestantes y su *american way of life*.

Los estadounidenses conciben la vida para disfrutar, por ello el individuo debe transformar su entorno a fin de hacerlo cómodo y practico; en comparación con el mexicano que se automodifica para adaptarse al medio.

Los estadounidenses han desarrollado valores como la eficiencia, los resultados tangibles y la especialización. En el trabajo, las relaciones son impersonales y lo que cuenta es el desempeño. El resultado ha sido un alto grado de nivel tecnológico y un pueblo individualista, competitivo y con un fuerte deseo de ganar.

Entre algunos problemas que presenta el sistema norteamericano son: la gente está aviada de afecto, se ha ahogado la creatividad y empieza a decaer el nivel de productividad y de eficiencia.

La ex Unión Soviética se tuvo que percatar que el modelo comunista no había dado resultados esperados. El alto índice de alcoholismo y los bajos niveles de productividad reflejaban insatisfacción de los habitantes y provocaban descontrol social y gran escasez de recursos.

La cultura japonesa ha destacado el valor de pertenecer a grupos, el individualismo casi no existe, ni la desconfianza. Tienen un alto grado del deber, trabajan duro por y para el grupo, son perseverantes, disciplinados y ven el trabajo como una forma de lograr su crecimiento y desarrollo.

Los empresarios japoneses no desconfían de los jóvenes, invierten en capacitarlos. Las decisiones las toman con la participación de los niveles inferiores de la organización y por consenso. Esto permite a los trabajadores satisfacer sus necesidades, así como una alta productividad y una gran satisfacción tanto por la participación en todos sus órdenes como por los logros colectivos. Se fomentan valores como el ahorro, la austeridad, la honradez y la confianza en la gente y el 98 por ciento de la población tiene estudios promedio de bachillerato.

Sin embargo, Japón presenta problemas de suicidio entre niños y jóvenes, quienes no están preparados para enfrentar el fracaso, los japoneses entran pasando por un proceso de transformación hacia formas de vida accidentales, que no son del agrado de los más viejos.

Taiwán, Corea del Sur y Hong Kong, para ellos el trabajo es sinónimo de triunfo, el que más trabaja es el que más gana, la pereza es un antivalor, por lo que la gente trabaja mucho, tiene una gran capacidad de organización y un fuerte espíritu de equipo.

No cuentan con programas de seguridad social, y los trabajadores como los empresarios se esfuerzan para lograr un objetivo: el fortalecimiento del país.

También enfrentan dificultades como la masificación y el debilitamiento de ciertos valores humanos en pro de los económicos y materiales.

Consientes de lo positivo y lo negativo en la propia casa y en la ajena, los mexicanos podemos transformar algunos de nuestros patrones culturales en aras de nuestro desarrollo como individuos y del engrandecimiento de nuestra patria.

4.11 LOS ASPECTOS MÁS POSITIVOS DE NUESTRA PSICOLOGÍA

4.11.1 Valores del mexicano en general

La baja autoestima del mexicano se debe a una excesiva y mal entendida humildad que el mismo se impone afín de destacar el valor de grandeza de los símbolos en los que este cree: Dios, la Virgen de Guadalupe, los santos, la Iglesia y las personas e instituciones que son su razón de ser: la madre, el padre, la familia, el hermano mayor, el compadre, los amigos.

La mayoría de las personas recurren a su familia a solicitar apoyo emocional y destaca la fuerza social como fuente de seguridad. Si bien es cierto que no destacamos en los valores de logro, si cultivamos los de convivencia.

Los mexicanos estamos siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación, estamos prestos a dar y a compartir desde lo material hasta lo espiritual, nuestros modales son corteses y ceremoniosos y hay detrás de nosotros un genuino calor humano.

Tenemos factores positivos como la solidaridad, el sentido del humor así como valores fundamentales como la familia, la patria y la religión. Para el mexicano la libertad es un valor muy importante.

Todos estos valores son muy apreciables, por lo que conviene reforzarlos y no olvidar que podemos perderlos en aras de nuestra manía de copiar otras culturas más materiales y pragmáticas, que se encuentran en decadencia precisamente por la pérdida de sus valores.

4.11.2 Valores positivos del trabajador mexicano

El mexicano posee una actitud servicial siempre y cuando se siente aceptado y valioso. Su arraigado sentido de la religiosidad permite que no sea desesperanzado ni desesperado. Su sentido del humor le permite adaptarse a la adversidad, tiene una gran capacidad imaginativa y valora la belleza y el arte.

El respeto, la obediencia, unidos a su flexibilidad e ingenio, hacen que el trabajador mexicano sea muy apreciado en otras culturas así como su facilidad para relacionarse y la valoración de sus amigos.

4.12 DESARROLLO DE ACTITUDES LABORALES POSITIVAS

4.12.1 Construcción y reconstrucción de la autoestima

Los mexicanos no somos inferiores, pero no hemos alcanzado el pleno desarrollo porque no nos sentimos capaces de lograrlo. El proceso consiste en dejar atrás el estado de dependencia respecto a la familia, al patrón, al gobierno, a los países extranjeros; lograr la

verdadera independencia significa valernos por nosotros mismos y sentirnos seguros por lograrlo.

Hay que superar la actitud irresponsable y reconocer que el responsable de su propia vida es uno mismo. Debemos de promover en nuestros hijos la independencia psicológica porque así podrán obtener seguridad en si mismos, en una alta estima, mas posibilidades de lograr sus metas y, en consecuencia mayor satisfacción.

Nuestras instituciones educativas deben dejar de lado el ancestral dogmatismo en la enseñanza, que preconiza la obediencia y el conformismo para tener un aprendizaje crítico y creativo.

Los jefes deben de dejar de considerar a los trabajadores como simples subordinados y deben considerarlos como colaboradores. Comprometerse con el trabajo permite satisfacer todas las necesidades humanas, las fisiológicas y las psicológicas y, por ende permite mejorar la calidad de vida. Los sindicatos deben de empezar a trabajar por las verdaderas necesidades de los trabajadores.

Dejemos de ver hacia fuera para encontrar modelos a imitar o para descubrir nuestras riquezas: valores humanos, recursos naturales y capacidad de trabajo. Así podremos eliminar el sentimiento de poca estima, la desconfianza en nosotros mismos y en los demás, la apatía, la dependencia.

La forma de hablar refleja la cultura. La nuestra, abundante en eufemismos, prueba la necesidad de ocultar verdades que nos lastiman, y también la tendencia a eludir responsabilidades y a minimizarnos. Ya que proyectan nuestra psicología de pueblo conquistado y la ausencia de responsabilidad de nuestros actos.

México tiene el potencial de cambio debido al alto porcentaje de población joven. La formación humana fomenta el crecimiento y el desarrollo integral del ser humano porque va a la raíz; esto es impulsa el esfuerzo y la dedicación para el aprendizaje.

4.12.2 Educación del mexicano creativo

Crear implica producir cosas nuevas y valiosas. Si los mexicanos superamos el sentimiento de minusvalía estaremos en posibilidad de desarrollar nuestro potencial creativo. La creatividad es un potencial humano que tempranamente suele ser reprimido por la educación escolar y familiar rígida, dogmática que provoca el conformismo.

Debemos tomar en cuenta que el mexicano siempre tiene en mente algo pero su propio estilo de vida le lleva a pensar que quizá lo que él este pensando esta mal, por tal motivo debe de superar ese trauma por llamarlo de una manera pues este no le permitirá desarrollarse ampliamente el campo laboral donde se encuentre, serpa necesario reforzar su forma de pensar con el cambio actual de la gente.

5. METODOLOGÍA

En este capítulo se presentará la metodología y herramientas que utilizamos para llevar a cabo la investigación, para conocer la influencia que ejerce la variable liderazgo en la motivación de los trabajadores.

5.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Conocer la influencia que ejerce la variable liderazgo en la motivación de los trabajadores dentro de una organización”.

5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿De qué manera influye en la motivación de sus seguidores, un líder con características de dominio, confianza en sí mismo, energía, integridad y estabilidad?

5.3 VARIABLES

Variable independiente: El liderazgo

Variable dependiente: La motivación

5.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES

5.4.1 Definición conceptual

Liderazgo: acción y efecto de dirigir un grupo.

Motivación: acción y efecto de motivar. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

5.4.2 Definición operacional

Liderazgo: El tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa objeto de estudio, se medirá a través de un instrumento de elaboración propia, que tiene por objetivo determinar si las características del líder influyen en la motivación de los seguidores.

Motivación: La forma en que actúa un trabajador motivado y por tanto la manera en que se desempeña según el liderazgo que ejerce su jefe, serán medidos por medio del instrumento antes mencionado, a través de las actitudes que manifiesten los trabajadores.

5.5 HIPÓTESIS

Un líder con características de dominio, confianza en sí mismo, energía, integridad y estabilidad es capaz de motivar a sus seguidores y conseguir su apoyo.

5.6 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO

El universo en el cual se llevó a cabo esta investigación está conformado por trabajadores del área operacional que se encuentran activos en el año del 2004, en la empresa Cinemex.

El Cinemex Iztapalapa se encuentra ubicado en Periférico Arco Oriente No. 2141 Col. Ejército Constitucionalista, México D.F., C.P. 09220, Teléfono: 5773-6972.

5.7 ELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra está conformada por trabajadores de los tres tipos de puesto que conforman la plantilla de Cinemex Iztapalapa: staff multifuncional, soporte y/o administrativos y gerente en entrenamiento en operaciones, activos en el año 2004.

La muestra que se tomó fue al azar, aplicando los cuestionarios a 27 trabajadores del puesto de staff multifuncional, 4 de los puestos de soporte y/o administrativos y al gerente en entrenamiento en operaciones.

5.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevó a cabo es ex post facto, “es una investigación empírica sistemática en la que el científico no tiene control directo de variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias acerca de relaciones entre variables, sin intervención directa, partiendo de variación concomitante de las variables: independiente y dependiente”.*

5.9 SELECCIÓN DEL MÉTODO DE OBSERVACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Para fines de esta investigación aplicamos los cuestionarios a las personas que se encontraban laborando en ese momento en la organización.

5.10 ESCENARIO

La investigación se llevó a cabo en una sucursal de Cinemex, cuyos datos se presentan a continuación:

Sucursal Iztapalapa	Teléfono:
Dirección:	5773-6992
Periférico Arco Oriente No. 2141	Gerente de Turno:
Colonia Ejército Constitucionalista	Alberto Pacheco
México, D.F. 09220	

Escogimos esta empresa ya que en los últimos años ha crecido considerablemente en nuestro país y se ha consolidado como una de las mejores en su ramo. (Anexo 1)

* Definición según Fred N. Kerlinger en su libro Investigación del Comportamiento Técnicas y metodología.

5.11 DEFINICIÓN DE SUJETOS

Los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario son: 27 de Staff multifuncional, 5 del puesto de soporte y/o Administrativos y 1 al Gerente de entrenamiento en operaciones.

5.12 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Para llevar a cabo la recolección de datos diseñamos un cuestionario de escala tipo “Lickert”, que consta de 35 preguntas, en las cuales se consideran las siguientes categorías de respuestas:

Totalmente de Acuerdo	5
De Acuerdo	4
Indeciso	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

Se les pidió a los trabajadores que contestarán el cuestionario con la mayor sinceridad posible, ya que no hay respuestas correctas ni incorrectas. (Anexo 2)

Este cuestionario está diseñado para medir los rasgos que posee el líder dentro de la organización y la motivación de los trabajadores. (Anexo 3)

Además aplicamos un cuestionario de liderazgo situacional de Paul Hersey y Keneth Blanchard, al gerente de entrenamiento en operaciones. (Anexo 4)

Este cuestionario consta de 13 situaciones en las que se ilustran diferentes grados de madurez del subordinado; las cuales nos permitirán identificar el estilo de liderazgo ejercido por el gerente, los cuales pueden ser: ordenar, persuadir, participar y delegar. Para cada situación la persona tiene que jerarquizar, según la forma en que habitualmente soluciona o solucionaría el problema que se planteo incluyendo 1 en la opción que elige en primer lugar, 2 a la segunda, 3 a la tercera y 4 a la cuarta.

Además de hacer uso de los instrumentos antes mencionados, realizamos pláticas informales con los trabajadores, de las cuales obtuvimos información que nos ayudó a complementar el estudio.

5.13 ANÁLISIS DE DATOS

Los datos fueron analizados estadísticamente, para ello hicimos uso de la hoja de cálculo Excel, de donde obtuvimos reportes importantes como son: media, mediana y moda, esto con la finalidad de analizar la relación existente entre las variables liderazgo y motivación. (Anexo 6)

RESULTADOS

El análisis que a continuación se presenta se ha dividido en tópicos para su mayor comprensión, agrupando en cada uno, una serie de preguntas y tomando la más representativa para realizar dicho análisis.

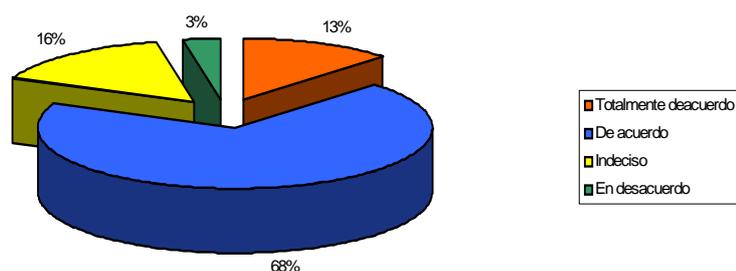
Primero se abordarán aquellas cuestiones que atienden al liderazgo, continuando con lo referente a la motivación y simultáneamente estudiaremos los resultados relacionados con la inteligencia emocional ya que ambos tópicos se relacionan.

Resultado sobre liderazgo

De acuerdo con los resultados que nos arroja la estadística, observamos que en el caso de la empresa de entretenimiento, los empleados han manifestado, de acuerdo con la escala planteada anteriormente, satisfacción con el trato que reciben por parte de la persona que es responsable del área en la cual laboran.

Se aprecia en la siguiente gráfica que al menos el 81% de los empleados está de acuerdo con el trato que reciben por parte de su jefe (esto es, sumando el 69% de quienes opinan De acuerdo y el 13% Totalmente de acuerdo) lo que se traduce en un ambiente de trabajo agradable, mismo que se refleja a la hora que estos tienen que desempeñar las diferentes tareas que se les encomienden de acuerdo a la necesidad de los servicios que el cine requiere en determinado momento del día. Los empleados manifestaron en la encuesta que quien está al frente del equipo de trabajo es la persona indicada y tiene la capacidad para desempeñar su puesto adecuadamente.

¿Cree que su jefe sabe tratar a los empleados?



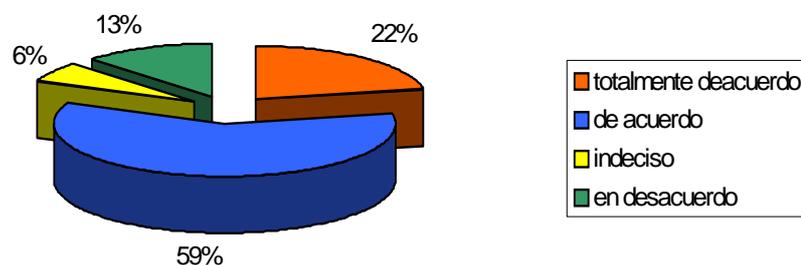
¿Cree que su jefe sabe tratar a los empleados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
totalmente de acuerdo	4	12.5	12.5
de acuerdo	22	68.8	81.3
indeciso	5	15.6	96.9
en desacuerdo	1	3.1	100.0
Total	32	100.0	

La forma de organización del trabajo en la empresa de entretenimiento consiste en delegar funciones y responsabilidades al personal operativo, en búsqueda de mayor productividad y satisfacción en el trabajo que realizan los empleados; encontramos una operación correcta por parte de la gerencia de este modelo de trabajo, ya que los empleados encuentran que su jefe les tiene la confianza suficiente como para permitirles tomar la decisión más conveniente con respecto del beneficio del invitado (es así como llaman a los clientes), lo cual es necesario debido a que los empleados desempeñan diferentes labores, según lo requiera la organización.

Más de las tres cuartas partes de los empleados creen que la gerencia les tiene confianza en el trabajo que realizan (22% totalmente de acuerdo y 59% de acuerdo) esto se debe a que ambos trabajan conjuntamente y en colaboración, siendo la gerencia la más interesada por transmitir el entusiasmo en el trabajo, influyendo en el comportamiento de los individuos que tiene a cargo. La situación antes descrita puede ser observada en la siguiente gráfica:

¿Encuentra en su jefe la confianza suficiente como para delegar responsabilidades en sus trabajadores?



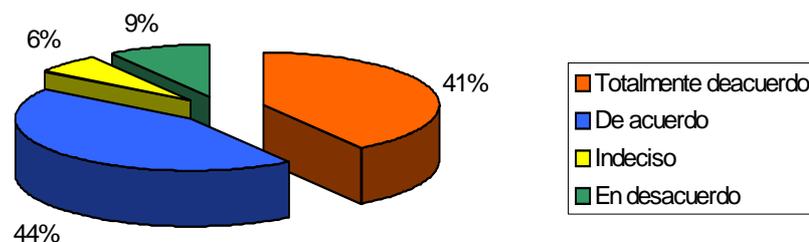
¿Encuentra en su jefe la confianza suficiente como para delegar responsabilidades en sus trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
totalmente de acuerdo	7	21.9	21.9
de acuerdo	19	59.4	81.3
indeciso	2	6.3	87.5
en desacuerdo	4	12.5	100.0
Total	32	100.0	

El staff percibe en su jefe la capacidad de mantener los objetivos y el cumplimiento de estos, aún cuando se presenten situaciones adversas o conflictos, lo cual refuerza la confianza que le tienen los miembros del equipo de trabajo, al mismo tiempo, el jefe se reafirma al frente de su equipo, pues cree que los cursos de acción que tomó son planeados y pensados de una manera estratégica, lo que le permite desarrollar su capacidad de control en la toma de decisiones.

Esta situación la manifiestan 8 de cada 10 encuestados (41% totalmente de acuerdo y 44% de acuerdo).

¿Considera que su jefe tiene capacidad de control para tomar decisiones en situaciones adversas?



¿Considera que su jefe tiene capacidad de control para tomar decisiones en situaciones adversas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
totalmente de acuerdo	13	40.6	40.6
de acuerdo	14	43.8	84.4
indeciso	2	6.3	90.6
en desacuerdo	3	9.4	100.0
Total	32	100.0	

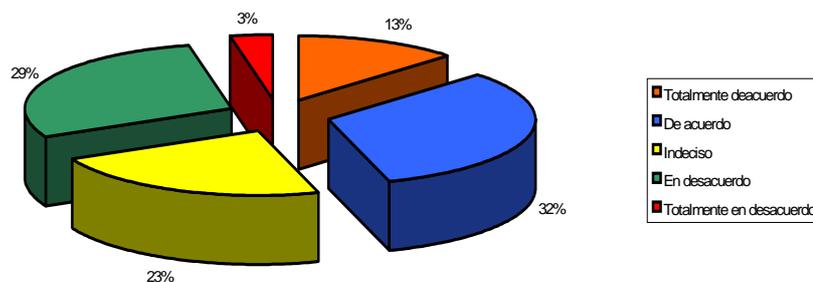
Aún cuando pareciera que no habría de existir conflicto alguno de acuerdo a la forma en que realizan sus actividades, encontramos una situación contradictoria en el sistema de trabajo de la organización; el problema radica en que casi la mitad del personal manifestó que el jefe impone sus decisiones y la opinión que ellos pudieran emitir no consideran se tomaría en cuenta (13% totalmente de acuerdo y el 32% de acuerdo), mientras que el 32% considera que su opinión sería tomada en cuenta (29% en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo), siendo esta situación contrastante con los demás resultados obtenidos en el estudio, suponemos que esto se debe a la forma en que se realizan las actividades en este centro de entretenimiento, pues la naturaleza misma del trabajo hace que el jefe determine la actividad del trabajador de acuerdo a las necesidades que se presentan en el momento; poniendo al trabajador en una situación de acatamiento de la decisión del jefe.

Esta Forma de decidir del jefe es adecuada para el buen funcionamiento de este tipo de organizaciones, las cuales requieren de trabajadores multifuncionales.

Así por ejemplo sí un miércoles o fin de semana que la demanda de invitados se incrementa, la consecuencia normal es que necesite más personal para atender el servicio de bebidas y alimentos, entonces el proceder normal del jefe es atender esa demanda, desplazando al personal de otra área menos demandada, cubriendo inclusive el jefe este puesto, regularmente siendo boletero.

Consideramos que el hecho de que los trabajadores tengan que acatar las decisiones de su jefe, debido al sistema de trabajo, no implica que estos tengan una mala percepción de él.

¿Las decisiones de su jefe son determinantes para usted y no puede dar su opinión?



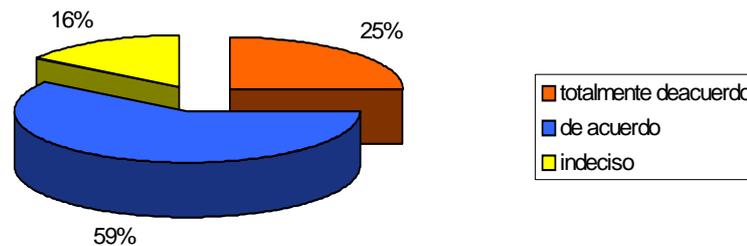
¿Las decisiones de su jefe son determinantes para usted y no puede dar su opinión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
totalmente de acuerdo	4	12.5	12.9
de acuerdo	10	31.3	45.2
indeciso	7	21.9	67.7
en desacuerdo	9	28.1	96.8
totalmente en desacuerdo	1	3.1	100.0
Total	31	96.9	
No contestó	1	3.1	
Total	32	100.0	

Resultados sobre motivación e inteligencia emocional

En el plano de la motivación encontramos un interés del jefe por motivar a su personal para que desempeñe mejor su labor al interior de la organización, al preguntarle a los trabajadores, si su jefe los estimula a realizar mejor su trabajo no obtuvimos ningún resultado en sentido negativo en la percepción del staff respecto al interés de la gerencia en su trabajo, ya que sólo el 16% está indeciso en esta percepción, mientras que el 84% restante está al menos de acuerdo. Esta preocupación colabora para que el empleado se sienta bien tratado por su superior, ambas situaciones dan como resultado un ambiente de colaboración que permite sea realizado el trabajo de una manera más eficiente y eficaz. Esto se puede apreciar de manera más clara en las gráficas siguientes.

¿Su jefe lo estimula a hacer mejor su trabajo?

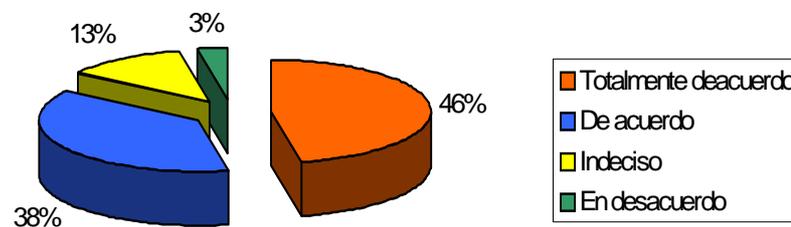


¿Su jefe lo estimula a hacer mejor su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
totalmente de acuerdo	8	25.0	25.0
de acuerdo	19	59.4	84.4
indeciso	5	15.6	100.0
Total	32	100.0	

Los empleados manifestaron sentirse satisfechos con el ambiente de trabajo que se vive al interior de la organización (46.9% totalmente de acuerdo y otro 37.05% de acuerdo), ya que se sienten a gusto con el trato que reciben por parte de sus superiores, pues como ellos mismos lo calificaron, el trato de este hacia sus subordinados se lleva a cabo de una manera respetuosa. Sin embargo, como en toda organización social los problemas se presentan, ya que uno de los empleados manifestó que la relación que lleva con su jefe no es buena, esta afirmación fue categórica, calificando este trato con la puntuación más baja de satisfacción.

¿Actualmente se siente a gusto en su trabajo?



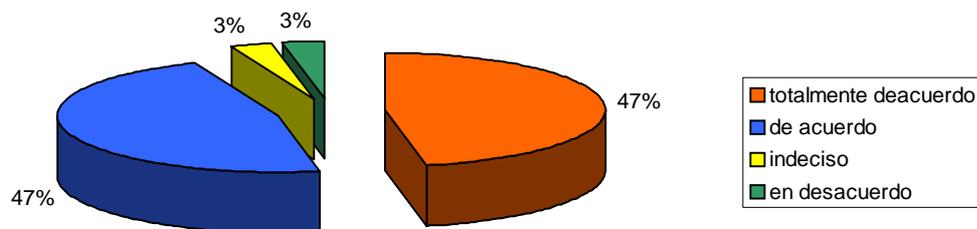
¿Actualmente se siente a gusto en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
totalmente de acuerdo	15	46.9	46.9
de acuerdo	12	37.5	84.4
indeciso	4	12.5	96.9
en desacuerdo	1	3.1	100.0
Total	32	100.0	

El trato con sus compañeros de trabajo es considerado satisfactorio por parte de los empleados, ya que la basta mayoría expreso su opinión en el sentido de satisfacción del trato al interior del grupo de trabajo del que forman parte; siendo los resultados los siguientes: 47% totalmente de acuerdo, 47% de acuerdo, 3% indecisos y 3% en desacuerdo lo que equivale a la opinión de un individuo; siendo esta posición no determinante para entender el ambiente laboral al interior de los grupos de trabajo.

Es importante hacer énfasis en el sentimiento de satisfacción y pertenencia al interior de un grupo de trabajo, ya que como es sabido este tipo de empresas no paga altos salarios y sin embargo tiene que ofrecer un servicio de calidad, pues la mayoría de los miembros tienen un trato directo con el cliente; y es a través de la cultura organizacional donde descansa el éxito de estas organizaciones, mediante grupos de trabajo cohesionados y motivados.

¿Actualmente se siente a gusto con su grupo de trabajo?

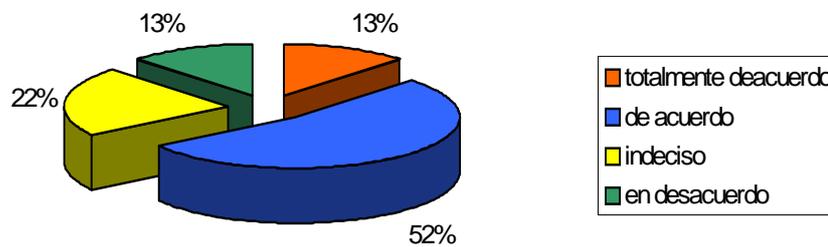


¿Actualmente se siente a gusto con su grupo de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
totalmente de acuerdo	15	46.9	46.9
de acuerdo	15	46.9	93.8
indeciso	1	3.1	96.9
en desacuerdo	1	3.1	100.0
Total	32	100.0	

El éxito observado en la relación que el jefe sostiene con sus subordinados se debe en gran parte a que este se ha preocupado por construir una relación personal que vaya más allá del ámbito laboral, lo que repercute en la confianza que los empleados le tienen a su jefe y viceversa. El porcentaje de personas que manifestaron estar al menos de acuerdo con tener una relación con el jefe más allá de lo personal son las dos terceras partes, observándose un 22% de indecisión y sólo el 13% opinaron no tener una relación más allá de lo laboral.

¿Considera que la comunicación con su jefe va más allá de las cuestiones laborales?



¿Considera que la comunicación con su jefe va más allá de las cuestiones laborales?

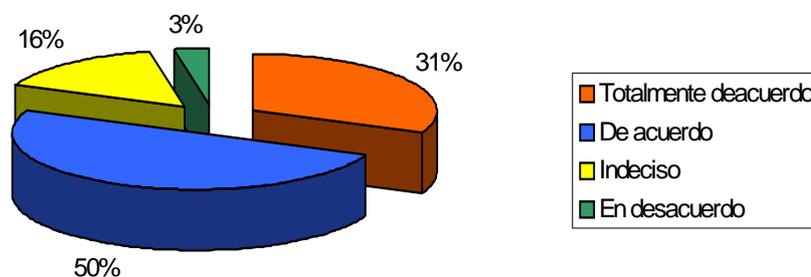
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	12,5	12,5
De acuerdo	17	53,1	65,6
Indeciso	7	21,9	87,5
En desacuerdo	4	12,5	100,0
Total	32	100,0	

La comunicación interpersonal refuerza la satisfacción en el ambiente de trabajo, esto se ve reflejado en el hecho de que los subordinados expresan una confianza en contar con el apoyo del jefe para continuar con sus estudios; como dato adicional cabe mencionar que la mayoría de la gente que labora en la empresa de entretenimiento es joven y además está cursando sus estudios universitarios, beneficiándose con esto ambas partes, pues como individuos les permite crecer personal y profesionalmente, mientras que la organización contará con personal más capaz de resolver y entender las posibles problemáticas que se presenten.

La capacitación es un factor importante en toda organización, ya que es necesario estar constantemente actualizado en procedimientos y técnicas que permitan el mejor desarrollo de la actividad laboral y colabora en la relación jefe-subordinado, este último hace las cosas como se deben hacer, según la organización a la que pertenece, lo que reduce los roces o conflictos con los superiores, mejorando el ambiente laboral.

Con respecto a la capacitación que reciben los empleados, estos contestaron que la organización se preocupa por desarrollar a su personal, pues el 81% de los encuestados se manifestaron de acuerdo con esta posición (31% totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo).

¿Considera que la organización se preocupa por desarrollar a su personal?



¿Considera que la organización se preocupa por desarrollar a su personal?

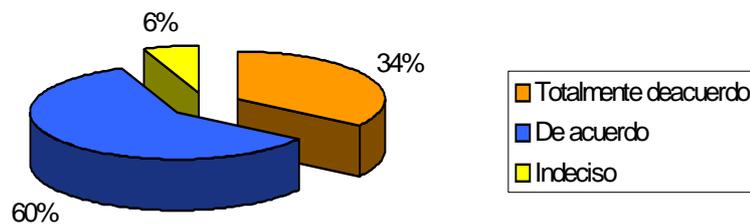
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	10	31,3	31,3
De acuerdo	16	50,0	81,3
Indeciso	5	15,6	96,9
En desacuerdo	1	3,1	100,0
Total	32	100,0	

El comportamiento del jefe influye directamente en el comportamiento de sus subordinados y la imagen que se percibe de él es de confianza y seguridad .

Esta confianza se debe en parte a la actitud que el jefe tiene hacia el trabajo, el equipo y hacia sus superiores, que es consecuencia de la forma en la que la organización se ha constituido, siendo la opinión de quienes laboran y la delegación de funciones indispensables para resolver satisfactoriamente una contingencia, así que la innovación, creatividad e iniciativa son valores fundamentales para la organización.

La percepción de estos valores por parte de los subordinados frente a su jefe arroja resultados que nos permiten entender la efectividad del trabajo en equipo cuando se toma en cuenta a quienes lo conforman, las opiniones encontradas fueron las siguientes: El 94% de los empleados creen que su jefe es propositivo respecto a los trabajos del área (34% totalmente de acuerdo y 60% de acuerdo), lo que significa que no espera las órdenes de sus superiores para actuar o tomar un curso de acción frente a una problemática específica.

¿Considera que su jefe es propositivo, respecto a los trabajos del área?



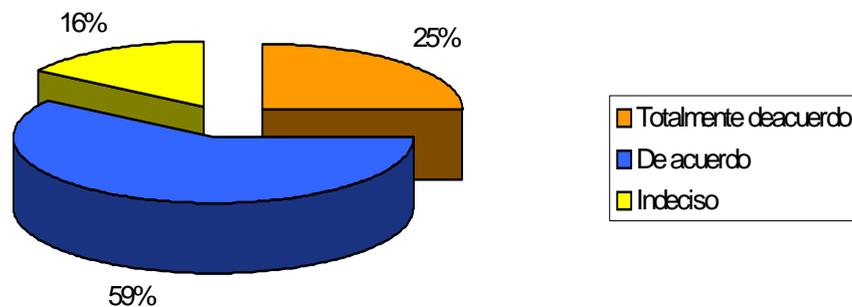
¿Considera que su jefe es propositivo, respecto a los trabajos del área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	11	34,4	34,4
De acuerdo	19	59,4	93,8
Indeciso	2	6,3	100,0
Total	32	100,0	

Atendiendo a la característica de confianza en sí mismo del líder, tenemos que el 84% de los trabajadores cree que su jefe aporta ideas nuevas y propone otras alternativas de solución, si no comparte la forma de abordar ciertas problemáticas por parte de sus superiores (25% totalmente de acuerdo y 59% de acuerdo).

Esto hace que los trabajadores encuentren en él la confianza suficiente para llevar a cabo de manera correcta sus actividades dentro de la organización.

¿Si a su jefe no le parece lo que sus superiores le ordenan, él propone otras alternativas?

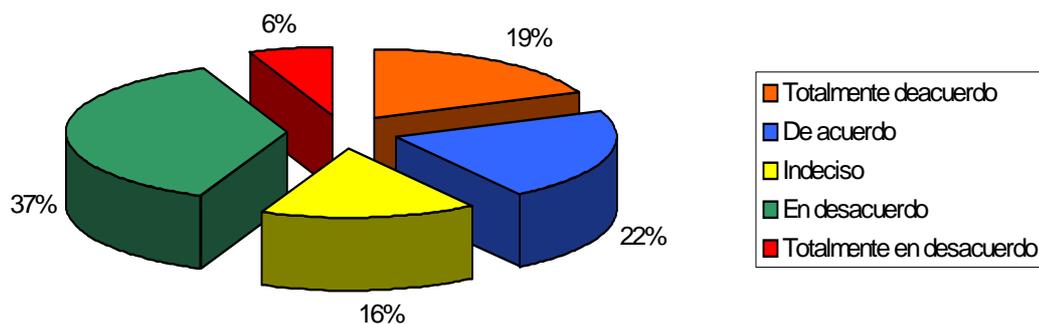


¿Si a su jefe no le parece lo que sus superiores le ordenan, él propone otras alternativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	8	25,0	25,0
De acuerdo	19	59,4	84,4
Indeciso	5	15,6	100,0
Total	32	100,0	

Como en toda organización y como lo mencionamos anteriormente, se presentan problemáticas o divergencias en los puntos de vista de quienes componen a la organización, ya sea entre los miembros de esta o de estos con la gerencia. Al respecto lo que encontramos en el caso de la empresa de entretenimiento fue lo siguiente: a pesar de las políticas de inducción y los esfuerzos por tener un grupo cohesionado y motivado encontramos que el 40% de los empleados han tenido algún roce o desavenencia con sus compañeros de trabajo (19% totalmente de acuerdo y 22% de acuerdo), contrastando con un 44% (38% en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo) que opinaron nunca haber tenido algún conflicto con sus compañeros. Si consideramos los resultados obtenidos en páginas anteriores parece haber cierta contradicción, sin embargo, podríamos pensar que estos roces son los normales entre jóvenes que realizan una actividad laboral en equipo, situación que es superada con el paso del tiempo y la convivencia entre ellos.

¿Ha tenido problemas laborales con sus compañeros de trabajo?



¿Ha tenido problemas laborales con sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	6	18,8	18,8
De acuerdo	7	21,9	40,6
Indeciso	5	15,6	56,3
En desacuerdo	12	37,5	93,8
Totalmente en desacuerdo	2	6,3	100,0
Total	32	100,0	

Con respecto a los resultados que obtuvimos, podemos concluir que la empresa de entretenimiento cuenta con un tipo de liderazgo funcional, pues el jefe sabe tratar de manera correcta casi a todos sus empleados, además de poseer la capacidad de controlar situaciones adversas, ya que las decisiones que toma son acatadas por el personal de manera adecuada para el desempeño de las actividades, buscando inspirar confianza; también se preocupa por la creatividad y la mejora continua con respecto al trabajo, logrando un ambiente favorable, pues dentro de la empresa los trabajadores se sienten a satisfechos, incluso establecen relaciones interpersonales tanto dentro como fuera de la empresa.

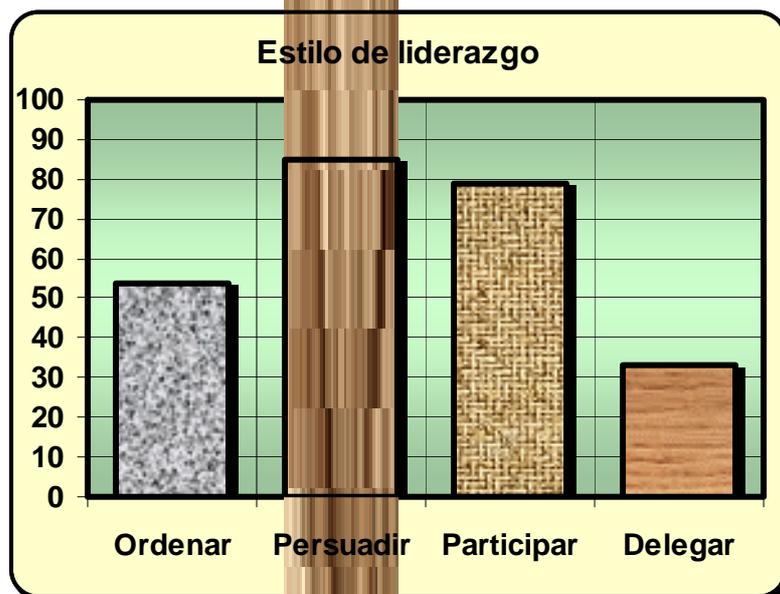
Como podemos observar existe un buen ambiente de trabajo al interior de la organización en general, sin embargo existen ciertos detalles que impiden que el líder delegue responsabilidades del todo a sus subordinados, ya que regularmente los supervisa en la actividad que están realizando. Además la naturaleza del trabajo obliga algunas veces al jefe a dar órdenes precisas sobre las necesidades de las actividades para el correcto funcionamiento de la empresa de entretenimiento y esto puede ser visto algunas veces de manera no agradable para sus subordinados.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE PAUL HERSEY Y KENETH BLANCHARD

Con base a los resultados obtenidos del cuestionario de Paul Hersey y Keneth Blanchard (ANEXO 7) que se aplicó a un gerente de entrenamiento en operaciones, tenemos que el gerente tiene definido un estilo de liderazgo que se caracteriza por una medida la característica de persuasión, y como vimos en la teoría el estilo de liderazgo participativo se ejerce cuando hay cierta madurez por parte de los trabajadores y por ende el líder no esta convencido totalmente de la capacidad que estos pudieran tener para realizar las actividades.

Por tal motivo el gerente en la mayoría de los casos ordena, sin embargo, busca la forma de convencer a los subordinados mediante la comunicación y explicación para que actúen conforme a su criterio. Para una visión más amplia sobre estos resultados véase la siguiente gráfica.

Gráfica de Estilos de Liderazgo



CONCLUSIONES

Después del estudio realizado en la empresa de entretenimiento podemos concluir que nuestra hipótesis de trabajo que enuncia que “Un líder con características de dominio, confianza en sí mismo, energía, integridad y estabilidad es capaz de motivar a sus seguidores y conseguir su apoyo”, se cumplió y los datos obtenidos lo confirman.

Con base en la Teoría de rasgos, la cual intenta determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo, así como identifican el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores o a los buenos líderes de los ineficientes, y de acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas tanto a los seguidores como al jefe, hemos encontrado que los empleados tienen, en general, una percepción positiva de su jefe.

Suponemos que esta situación se debe a que a los trabajadores se les hace sentir parte de la empresa desde el inicio de su contratación, así el jefe procura mantener una buena relación con sus subordinados a través de la comunicación, la confianza mutua, el respeto, los estímulos y la creación de un buen ambiente de trabajo, tanto al interior de los equipos como en relación directa con el jefe.

Por otra parte y en concordancia con los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al gerente de entrenamiento en operaciones, encontramos que tenemos un líder persuasivo que se caracteriza por poner énfasis en la relación personal con los demás, además de cerciorarse de que se cumplan las funciones. Esto es de vital importancia en esta empresa ya que la forma en que está organizado el trabajo, implica que los empleados realicen distintas funciones en el transcurso de una misma jornada según sea requerido, esto hace que el líder influya en sus seguidores, y gracias a la comunicación que existe, estos realizan las tareas sin que sientan que son presionados y obligados, lo que trae como resultado un ambiente cordial de trabajo.

Como pudimos observar los resultados nos dieron pauta a concluir que en la empresa de estudio se presenta un estilo persuasivo de liderazgo (véase pág. 95), pero atendiendo a la teoría de Paul Hersey y Ken H. Blanchard, el estilo de liderazgo más apropiado es aquel en el cual se delegan responsabilidades a los trabajadores, ya que serán capaces de cumplirlas, pues tienen confianza en sí mismos, y ya no hay necesidad de que el líder este con ellos en todo momento para el buen funcionamiento de la empresa.

Este ambiente se ve reforzado debido a que el equipo está formado por jóvenes de entre 20 y 25 años de edad, además de que se presenta una gran convivencia institucionalizada, ya que gracias a las platicas informales que tuvimos con los trabajadores, nos mencionaron sobre la existencia de equipos deportivos, además de celebrarse juntas semanales que tienen como objetivo la socialización de los empleados.

Desde nuestro punto de vista la Teoría de Rasgos en la actualidad junto con la aparición de la inteligencia emocional como una aplicación novedosa, se mantiene vigente y nos permite visualizar las características que hacen a un líder exitoso en organizaciones que tengan un esquema como la empresa que nos ocupó.

Enunciando la aportación que nos deja este estudio en nuestra formación profesional como administradores, vemos que es muy importante tomar en cuenta los rasgos que hace a un líder eficiente, para que el día de mañana que asumamos una posición directiva, seamos capaces de guiar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización a los seguidores de una manera eficiente y eficaz, además de sensibilizarnos en el trato que debemos tener con ellos, pues el personal es uno de los activos más importantes con los que cuentan las organizaciones y es por ello que debemos hacer todo lo posible para mantenerlos satisfechos con el trato que reciben al interior de estas.

Esto hoy en día reviste particular importancia, pues las organizaciones están dejando a un lado la sensibilización para con el personal, ya que lo único que les interesa es producir y eliminar a la competencia, dejando de lado la importancia que tienen los recursos humanos. Es por ello que las organizaciones deben preocuparse por que sus mandos sean capaces de desarrollar los rasgos que harán al líder exitoso, sensibilizándolos para que los adquieran.

RECOMENDACIONES

Si bien el estilo de liderazgo encontrado en esta empresa de entretenimiento ha funcionado adecuadamente, consideramos que si las funciones realizadas no están acordes con un salario adecuado, la empresa presentará un alto nivel de rotación, por lo que recomendamos que el sistema de remuneración sea revisado y si fuese necesario reestructurado. Esta recomendación esta basada en el manifiesto deseo o necesidad por parte de los empleados de solicitar un aumento de sueldo según la encuesta realizada.

BIBLIOGRAFÍA

Comportamiento organizacional, Stephen Robins, Ed. Prentice Hall, 1999

Estilo eficaz de dirigir, Liderazgo situacional: No existen dos situaciones iguales, Paul Hersey y Kenh Blanchard, Ed. IDH.

Fundamentos de Comportamiento Organizacional Andrew J Dubrin, Ed. Mc Graw Hill

Inteligencia emocional en las empresas, Daniel Goleman, Ed. Planeta, 1998

Investigación de mercados: teoría y práctica, Fisher Laura, Navarro Alma y Espejo Jorge, Ed. Mc Graw Hill.

Investigación del comportamiento, técnicas y metodología, Kerlinger Fred N., Ed. Interamericana.

La inteligencia emocional, Daniel Goleman, Ed. Vergara, 1995

Las organizaciones, James Gibson, Ed. Mc Graw Hill, 1998

Liderazgo emocionalmente inteligente, Enrique Reig, Ed. Mc Graw Hill, 2004

Liderazgo e inteligencia emocional, Rafael Bravo, Adminístrate hoy, Año VI (Septiembre 1999)

Metodología de la investigación, Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, tercera edición, Ed. Mc Graw Hill.

Psicología del mexicano en el trabajo, Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez Buendía, Ed. Mac Graw Hill.

Psicología en la organización, Edgar H. Shein, Ed. Pentice Hall.

www.cinemex.com.mx

ANEXO 1

HISTORIA CINEMEX

En 1993, tres estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard concibieron a Cinemex como proyecto final para su programa de maestría. Ellos determinaron que el Área Metropolitana de la Ciudad de México poseía una cantidad sumamente baja de salas de cine por lo que decidieron desarrollar un grupo de complejos cinematográficos para esta zona. Reunieron exitosamente \$21.5 millones de Dólares en financiamiento con acciones privadas a empresas como J.P. Morgan, JMB Reality, entre otros inversionistas.

Cinemex inicia sus operaciones en 1994 abriendo su primer complejo, Cinemex Altavista, en agosto de 1995. Desde entonces la estrategia de la compañía ha sido la de fortalecer la demanda de asistencia al cine y dominar el Área Metropolitana de la Ciudad de México (AMCM), ofreciendo a sus clientes la máxima experiencia para asistir al cine a un excelente precio. Esta estrategia está basada en asegurar las mejores ubicaciones y equipar a sus salas con lo último en tecnología, ofreciendo además un servicio inmejorable e innovador al cliente dentro de un complejo de salas con la más alta calidad.

Cinemex se ha diferenciado de sus competidores al establecer sus estándares más altos, que incluyen pantallas espectaculares, alfombrado completo en todas sus salas, interiores bien iluminados, luces de emergencia en los pisos, modernas cajas de luz para carteles promocionales, atractivas marquesinas.

Las dulcerías se mantienen uniformes en todos los complejos, con aparadores grandes y bien iluminados, cajas registradoras computarizadas que hacen eficiente el manejo de los invitados y evitan demoras en el servicio. La dirección ha destinado una importante cantidad de recursos en capacitación del personal, como resultado, éste es particularmente excelente, cálido y servicial.

Todo lo anterior, ha permitido obtener el predominio del mercado. Hoy por hoy es la única cadena de cines en el mundo con sonido 100% digital, de hecho fue la primera compañía en introducir el sistema computarizado propio de Cinemex para compra y reservación de boletos vía telefónica y vía internet.

Cinemex cuenta con una importante presencia en un gran número de colonias en el Área Metropolitana y presenta además oportunidades en otras atractivas áreas que ya han sido incluidas en los proyectos a futuro de la dirección.

Estos dos factores han establecido el lugar preponderante que ocupa Cinemex en el mercado de la AMCM. La marca Cinemex es continuamente reforzada a través de las innovaciones constantes que se realizan, de las excelentes instalaciones y del esmerado servicio que ofrece. Cinemex se ha posicionado como la cadena de salas de exhibición líder en la AMCM. La compañía cuenta con más cines en la AMCM que cualquier otra cadena de exhibición de películas y es percibido como líder del mercado por el público que asiste al cine.

SUCURSALES

Cinemex cuenta con una amplia variedad de sucursales en toda la República Mexicana, tratando de cubrir así todo el mercado.

Estas Sucursales son los siguientes:

Cd. México-Norte	Cd. México-Sur	Cd. México-Poniente
<u>Cinemex Perinorte</u>	<u>Cinemex Altavista</u>	<u>Cinemex Casa de Arte</u>
<u>Cinemex San Mateo</u>	<u>Cinemex Manacar</u>	<u>Cinemex Legaria</u>
<u>Cinemex Ticoman</u>	<u>Cinemex Loreto</u>	<u>Cinemex Polanco</u>
<u>Cinemex Mundo E</u>	<u>Cinemex Cuicuilco</u>	<u>Cinemex Santa Fe</u>
<u>Cinemex Coacalco</u>	<u>Cinemex Gran Sur</u>	
<u>Cinemex Misterios</u>	<u>Cinemex Universidad</u>	
<u>Cinemex Tenayuca</u>	<u>Cinemex Coapa</u>	
Cd. México-Centro	Interior de la República	Cd. México-Oriente
<u>Cinemex Galerías</u>	<u>Cinemex Metepec</u>	<u>Cinemex Los Reyes</u>
<u>Cinemex Cuauhtémoc</u>	<u>Cinemex Cuernavaca</u>	<u>Cinemex Zaragoza</u>
<u>Cinemex Real</u>	<u>Diana</u>	<u>Cinemex Iztapalapa</u>
<u>Cinemex Palacio</u>	<u>Cinemex Cuernavaca</u>	
<u>Cinemex Plaza</u>	<u>Jacarandas</u>	
<u>Insurgentes</u>	<u>Cinemex Guadalajara</u>	
<u>Cinemex WTC</u>	<u>Cinemex Toluca</u>	
<u>Cinemex San Antonio</u>		
Cd. De México-NorOriente		
<u>Cinemex Ecatepec</u>		
<u>Cinemex Palomas</u>		
<u>Cinemex Aragón</u>		

Áreas

Cada una de sus Sucursales que conforma el grupo Cinemex cuenta con las siguientes áreas:

- ✓ Dulcería
- ✓ Proyección
- ✓ Salas
- ✓ Taquilla

El área de dulcerías fueron diseñadas y fabricadas por Stein Industries, líder mundial en su ramo. Cada punto de venta ha sido automatizado con el sistema de cómputo ICON[®], el cual permite darles el servicio más apropiado y eficiente a nuestros clientes.

El diseño y equipamiento de la dulcería y la cantidad de puntos de venta instalados asegura que los clientes puedan adquirir todos los productos en el mismo lugar, sin tener que formarse para cada uno, ni que tengan que esperar mucho tiempo.

Se cuenta con los equipos Butter-Upt, diseño exclusivo de Cinemex, único en el mundo, para condimentar las palomitas con la cantidad de mantequilla, limón y salsa que desee el cliente.

La dulcería La Locura es un concepto exclusivo de Cinemex, en donde se puede hacer la mezcla de las golosinas que deseen los clientes.

✓ Proyección

Las cabinas de proyección están equipadas con los Proyectores Strong de 35 mm con consola SHL330 Súper Hi Lite que son lo más avanzado en el mercado. Cuentan con el sistema de automatización Component Engineering TA-10 que permite el control automático de luces, cortinas, lentes, mascarillas, audio y la proyección simultánea en 2 ó más salas a través del sistema interlock.

Destacan las mascarillas automáticas para encuadrar perfectamente la película conforme al formato, Flat o Scope, en que esté filmado, y los lentes Schneider que brindan la mejor calidad óptica en el mercado.

Cuentan, también con un sistema de platos autoprogramables AP-3 (Strong) y focos Xenon de 2000, 3000 y 4500 watts.

✓ Salas

Las Butacas con las que cuentan las salas fueron diseñadas exclusivamente para Cinemex.

La ergonomía de su diseño, junto con los Sistemas de Aire Acondicionado instalados en cada sala y el Lobby hacen que sus clientes disfruten plenamente de las mejores películas.

El diseño de las isópticas tipo estadio de las salas de Cinemex se ha realizado de manera que todos los espectadores tengan una visibilidad adecuada, desde cualquier butaca de la sala y en todos los puntos de la pantalla.

✓ Taquilla

En Cinemex se puede hacer compra anticipada de Boletos, para mayor comodidad la compra de boletos se puede realizar hasta con 7 días de anticipación a partir de los jueves para cualquier función.

Además se puede realizar la compra de boletos por teléfono, llamando a la línea Cinemex.

El personal dentro de esta área está perfectamente capacitado para darte la mejor atención.

EQUIPO CINEMEX

En cada Sucursal se cuenta con los siguientes puestos:

Staff multifuncional

Proporciona servicio a los clientes ya sea en la taquilla, dulcería, salas, accesos, también se encuentran en las áreas de proyección, donde se ve todo lo relacionado con las películas.

Gerente en entrenamiento en operaciones

Esta responsabilidad es muy importante para la empresa, pues se trata de que los cines funcionen con excelencia en la operación y en servicio, se encarga de coordinar, couchar y dirigir los esfuerzos del equipo de staff en los diferentes campos del funcionamiento del cine como son la operación, los recursos humanos y la tesorería entre otras.

Puestos de soporte y/o administrativos

Se encargan del buen funcionamiento de las áreas de finanzas, sistemas, mercadotecnia, recursos humanos etc.

A pesar de que los puestos están bien definidos, en muchas ocasiones es necesario que los trabajadores desempeñen otras actividades, pues hay momentos en los que así lo requiere la organización.

Esta situación permite que los trabajadores se sientan más comprometidos con la organización, pues deben brindar un servicio de calidad a los clientes en todas las áreas que conforman a la empresa de entretenimiento.

ANEXO 2

CUESTIONARIO

EDAD:

SEXO: (H) (M)

ESTADO CIVIL:

ESCOLARIDAD:

PUESTO:

ANTIGÜEDAD:

SALARIO QUINCENAL ENTRE: ()

- 1) MENOS DE 2 SALARIOS MINIMOS
- 2) MÁS DE 2 A 3 SALARIOS MINIMOS
- 3) MÁS DE 3 A 4 SALARIOS MINIMOS
- 4) MÁS DE 4 SALARIOS MINIMOS

Conteste el siguiente cuestionario marcando sólo una de las opciones que se le presentan. De antemano gracias por su fina atención.

Las respuestas significan lo siguiente:

- (a) **Totalmente de acuerdo**
- (b) **De acuerdo**
- (c) **Indeciso**
- (d) **En desacuerdo**
- (e) **Totalmente en desacuerdo**

- 1.- ¿Cree que su jefe sabe tratar a los empleados? (a) (b) (c) (d) (e)
- 2.- ¿Su jefe cumple con los requisitos para tener ese puesto? (a) (b) (c) (d) (e)
- 3.- ¿Considera que existe una persona-guía en la organización? (a) (b) (c) (d) (e)
- 4.- ¿Encuentra en su jefe la confianza suficiente como para delegar responsabilidades en sus trabajadores? (a) (b) (c) (d) (e)
- 5.- ¿Su jefe colabora con la gente en la solución de los problemas de la organización? (a) (b) (c) (d) (e)
- 6.- ¿Su jefe realiza sus actividades con entusiasmo y trata de transmitir eso a su gente? (a) (b) (c) (d) (e)
- 7.- ¿Considera que su jefe mantiene firmes sus objetivos contra sus adversidades? (a) (b) (c) (d) (e)

-
- 8.- ¿Considera que su jefe piensa estratégicamente antes de implementar alguna acción? (a) (b) (c) (d) (e)
- 9.- ¿Cree que su jefe tiene los conocimientos necesarios como para llevar a su grupo a alcanzar los objetivos propuestos? (a) (b) (c) (d) (e)
- 10.- ¿Considera que el trato de su jefe influye hacia usted en la manera en la que realiza su trabajo? (a) (b) (c) (d) (e)
- 11.- ¿Considera que su jefe tiene capacidad de control para tomar decisiones en situaciones adversas? (a) (b) (c) (d) (e)
- 12.- ¿Su jefe siempre está cuando se le necesita? (a) (b) (c) (d) (e)
- 13.- ¿Su jefe muestra confianza en sí mismo al momento de tomar una decisión? (a) (b) (c) (d) (e)
- 14.- ¿Las decisiones de su jefe son determinantes para usted y no puede dar su opinión? (a) (b) (c) (d) (e)
- 15.- ¿Su jefe lo estimula a hacer mejor su trabajo? (a) (b) (c) (d) (e)
- 16.- ¿Esta satisfecho con el trato que le da su jefe? (a) (b) (c) (d) (e)
- 17.- ¿El cambiar de puesto continuamente lo enriquece en sus conocimientos? (a) (b) (c) (d) (e)
- 18.- ¿Considera que la organización se preocupa por desarrollar a su personal? (a) (b) (c) (d) (e)
- 19.- ¿Actualmente se siente a gusto en su trabajo? (a) (b) (c) (d) (e)
- 20.- ¿Considera que la relación que lleva con su jefe es buena? (a) (b) (c) (d) (e)
- 21.- ¿Su jefe realiza bien su trabajo para motivar a su grupo a hacer lo mismo? (a) (b) (c) (d) (e)
- 22.- ¿Actualmente se siente a gusto con su grupo de trabajo? (a) (b) (c) (d) (e)
- 23.- ¿Considera que la comunicación con su jefe va más allá de las cuestiones laborales? (a) (b) (c) (d) (e)
- 24.- ¿Recibe capacitación para desempeñar bien su trabajo? (a) (b) (c) (d) (e)

-
- 25.- ¿El salario que percibe es suficiente para cubrir sus necesidades? (a) (b) (c) (d) (e)
- 26.- ¿De ser posible contaría con el apoyo de su jefe para continuar con sus estudios? (a) (b) (c) (d) (e)
- 27.- ¿Ha tenido la necesidad de pedir un aumento de sueldo? (a) (b) (c) (d) (e)
- 28.- ¿Su jefe toma la iniciativa para mejorar el trabajo, o espera la orden de sus superiores para actuar? (a) (b) (c) (d) (e)
- 29.- ¿Si a su jefe no le parece lo que sus superiores le ordenan, él propone otras alternativas? (a) (b) (c) (d) (e)
- 30.- ¿Su jefe muestra seguridad en las decisiones que toma? (a) (b) (c) (d) (e)
- 31.- ¿Ha tenido problemas laborales con sus compañeros de trabajo? (a) (b) (c) (d) (e)
- 32.- ¿Considera que su jefe trata con respeto a sus subordinados? (a) (b) (c) (d) (e)
- 33.- ¿De ser posible, le gustaría cambiar de trabajo? (a) (b) (c) (d) (e)
- 34.- ¿Considera a su jefe como una persona que inspira confianza? (a) (b) (c) (d) (e)
- 35.- ¿Considera que su jefe es propositivo, respecto a los trabajos del área? (a) (b) (c) (d) (e)

ANEXO 3

RASGOS A MEDIR

LIDERAZGO

	Preguntas
Dominio	1, 2, 5, 7, 10, 11, 14, 25
Confianza en sí mismo	4, 6, 9, 13, 21, 29, 30
Energía	6, 15, 16, 19, 28, 35
Integridad	3, 6, 12, 17, 32, 34
Capacidad	2, 8, 9, 11, 18, 21, 30
Estabilidad	1, 6, 7, 8, 11, 13, 20

MOTIVACIÓN

Productividad	9, 10, 12, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 27
Satisfacción en el trabajo	6, 14, 15, 16, 19, 22, 23, 25, 26, 27, 32, 33
Relaciones interpersonales	1, 3, 10, 14, 20, 21, 23, 26, 31, 33, 34
Solución de problemas	5, 7, 8, 11, 13, 17, 24, 28, 29
Trabajo en equipo	4, 22, 28, 29, 31, 32

ANEXO 4

CUESTIONARIO

1.- La productividad está bajando en forma evidente y mis colaboradores no han respondido a mis pláticas amistosas y a mi evidente preocupación por el bienestar de ellos:

- A. Enfatizo el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.
- B. Evito intencionalmente intervenir.
- C. Estos disponible para entablar el dialogo, pero no ejerzo presión para hacerlo.
- D. Dialogo primero con mis colaboradores y luego fijo metas.

2.- Mi superior me ha designado para encabezar un comité de trabajo que esta muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambios solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las secciones ha sido mediocre. Mis reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tengo el talento necesario para ayudar.

- A. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero me cercioro de que los objetivos se cumplan.
- B. Redefino metas y superviso cuidadosamente su ejecución.
- C. Dejo que el grupo lo resuelva.
- D. Permito que el grupo se involucre en la fijación de las metas, pero no lo presiono.

3.- La eficiencia observable en el grupo se ha incrementado y me he cerciorado que todos los miembros del mismo conozcan bien sus funciones y normas de trabajo:

- A. No tomo ninguna acción definitiva.
- B. Hago todo lo posible para que el grupo se sienta importante e interesado.
- C. Entablo una interacción amistosa, pero continuo asegurándome de que todos los miembros de mi grupo conozcan bien sus funciones y normas de trabajo.
- D. Enfatizo la importancia de las fechas limite y las tareas.

4.- El desempeño de mi grupo ha venido decayendo durante los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de funciones ha ayudado en el pasado.

- A. Redefino metas y superviso cuidadosamente su realización.
- B. Incorporo las recomendaciones del grupo pero me cercioro de que se cumplan los objetivos.
- C. Permito la participación del grupo para fijar metas, pero no presiono.
- D. Evito intencionalmente intervenir.

5.- Me han ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado las tareas y su propia dirección. Las relaciones entre grupo son buenas.

- A. Involucro a mis colaboradores en la toma de decisiones y apoyo las contribuciones valiosas.
- B. Analizo el rendimiento previo del grupo y luego examino la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.
- C. Tomo las medidas necesarias para orientar a mis colaboradores a trabajar en un sistema definido.
- D. Continuo sin ocuparme del grupo.

6.- Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades entre mis colaboradores. El grupo cuenta con un historial de logros. Sus integrantes han encontrado las metas a largo plazo y han trabajado con armonía durante el año pasado. Todos están bien calificados para sus tareas.

- A. Estoy disponible para el dialogo cuidando no dañar las relaciones entre jefe y colaborador.
- B. Ensayo mi solución con mis colaboradores y analizo la necesidad de nuevos métodos.
- C. Actuó con rapidez y firmeza para corregir y dirigir al grupo.
- D. Permito que los integrantes del grupo lo resuelvan por sí mismos.

7.- Me enfrento a una situación que funciona eficientemente. Mi predecesor fue un administrador que dirigía con mucha firmeza. Deseo mantener la productividad, pero quiero empezar a humanizar el ambiente.

- A. Permito al grupo formular sus propias directrices.
- B. Hago todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.
- C. Consigo que el grupo participe en la toma de decisiones, pero me cerciuro de que se cumplan los objetivos.
- D. Enfatizo la importancia de las fechas limite y las tareas.

8.- Estoy considerando el realizar cambios importantes en la estructura de la organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilización en su actuación diaria.

- A. Enfatizo la importancia de las fechas limite y las tareas.
- B. Evito la confrontación y dejo las cosas como están.
- C. Adquiero la aprobación del grupo respecto al cambio y permito que sus integrantes organicen su implantación.
- D. Estoy dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantengo el control de su implantación.

9.- Algunos miembros de mi grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente los he dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.

- A. Actuó con rapidez y firmeza para corregir y redirigir al grupo.
- B. Dejo al grupo que lo resuelva por sí solo.
- C. Animo al grupo a trabajar sobre el problema y me muestro accesible al dialogo.
- D. Intereso al grupo y juntos, nos dedicamos a la solución de los problemas.

10.- Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de funciones ha ayudado en el pasado.

- A. Dialogo primero con mis colaboradores y luego fijo metas.
- B. Redefino metas y reviso cuidadosamente su realización.
- C. Permito al grupo formular sus propias directrices.
- D. Permito la participación del grupo para fijar las metas, pero no presiono.

11.- Estoy considerando realizar un cambio importante. Mis colaboradores tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad de cambio.

- A. Permito que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiono.
- B. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero no dirijo el cambio.
- C. Anuncio cambios y los implanto con una supervisión estricta.
- D. Permito al grupo formular sus propias directrices.

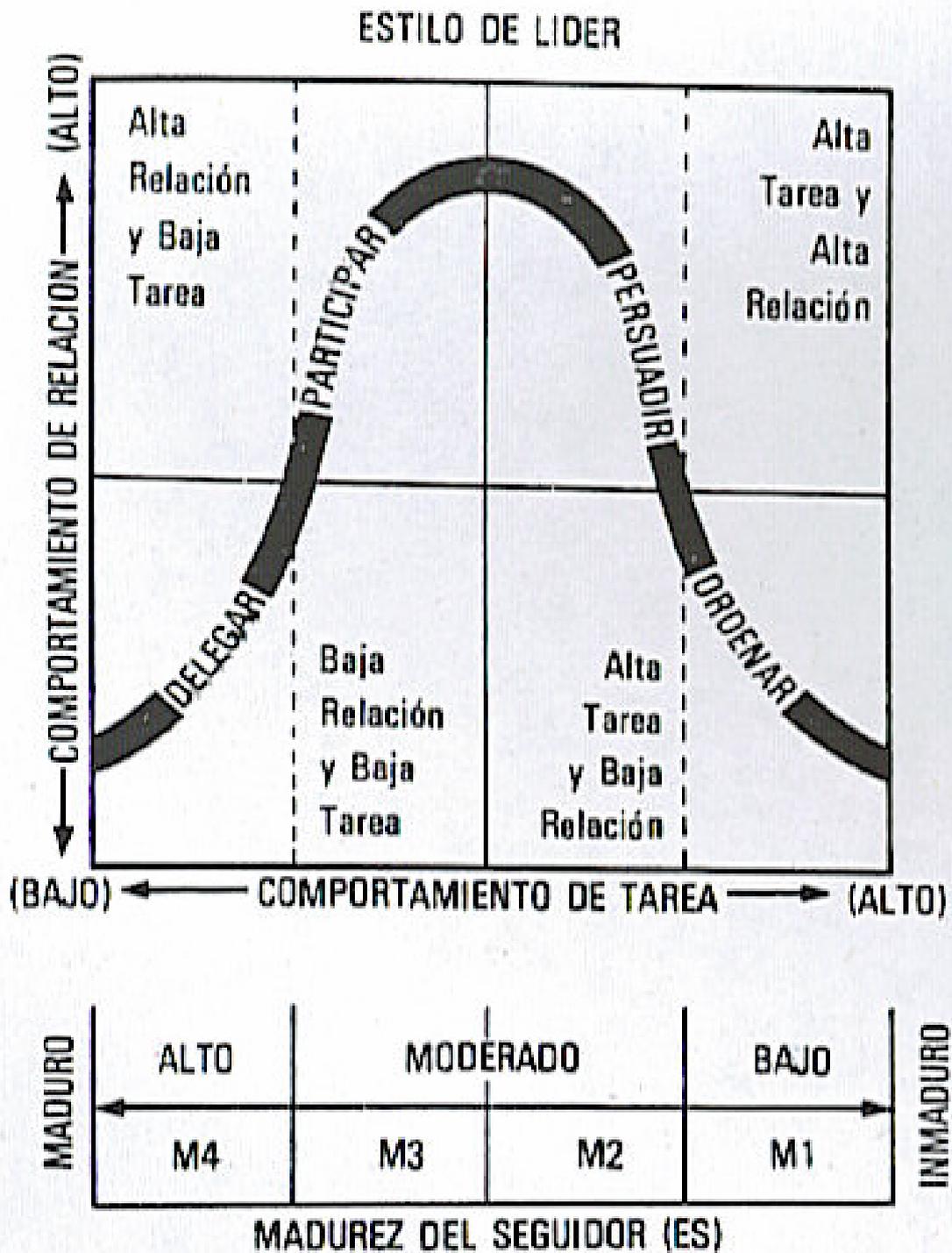
12.- La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Experimento cierta inseguridad ante mi falta de dirección del grupo.

- A. Discuto la situación con el grupo y luego inicio los cambios necesarios.
- B. Tomo las medidas necesarias para orientar a mis colaboradores a trabajar en un sistema definido.
- C. Dejo al grupo tranquilo.
- D. Cuido de no perjudicar las relaciones jefe-colaborador haciendo excesivo uso de mi autoridad.

13.- Mis colaboradores, de ordinario capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente a mi reciente definición de normas.

- A. Evito la confrontación al no ejercer presión alguna.
- B. Permito que el grupo participe en la redefinición de metas, pero no los presiono.
- C. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero me cercioro de que se cumplan las normas.
- D. Anuncio cambios y los implanto con una supervisión estricta.

ANEXO 5



ANEXO 6

				0.54	0.85	0.79	0.33		
				28	44	41	17		
		Or	Pe	Pa	De	Or	Pe	Pa	De
1	a	3	3			2			
1	b	4			4				1
1	c	2		2				3	
1	d	1		1			4		
2	a	1		1			4		
2	b	3	3			2			
2	c	4			4				1
2	d	2		2				3	
3	a	3			3				2
3	b	1		1				4	
3	c	4		4			1		
3	d	2	2			3			
4	a	2	2			3			
4	b	3		3			2		
4	c	1		1				4	
4	d	4			4				1
5	a	2		2				3	
5	b	1		1			4		
5	c	3	3			2			
5	d	4			4				1
6	a	3		3				2	
6	b	2		2			3		
6	c	4	4			1			
6	d	1			1				4
7	a	4			4				1
7	b	2		2				3	
7	c	1		1			4		
7	d	3	3			2			
8	a	3	3			2			
8	b	4			4				1
8	c	2		2				3	
8	d	1		1			4		
9	a	3	3			2			
9	b	4			4				1
9	c	1		1				4	
9	d	2		2			3		
10	a	2		2			3		
10	b	3	3			2			
10	c	4			4				1
10	d	1		1				4	
11	a	2		2				3	
11	b	1		1			4		
11	c	3	3			2			
11	d	4			4				1
12	a	1		1			4		
12	b	2	2			3			
12	c	4			4				1
12	d	3		3				2	
13	a	4			4				1
13	b	2		2				3	
13	c	1		1			4		
13	d	3	3			2			

A continuación se presentan las codificaciones de las variables utilizadas en la Base de datos.

Datos Generales

Variable	Nombre de la variable	Valor mínimo	Valor Máximo
<i>folio</i>	Folio del empleado	01	99
<i>edad</i>	Edad		
<i>sexo</i>	Sexo	1	2
	<i>1.- Femenino</i> <i>2.- Masculino</i>		
<i>estciv</i>	Estado civil	1	2
	<i>1.- Soltero</i> <i>2.- Casado</i>		
<i>escolar</i>	Nivel de escolaridad	0	4
	<i>0.- Ninguna</i> <i>1.- Primaria terminada</i> <i>2.- Secundaria terminada</i> <i>3.- Bachillerato terminado</i> <i>4.- licenciatura terminada</i>		
<i>puesto</i>	Puesto que desempeña en la organización		
<i>ant</i>	Antigüedad en años		
	<i>Las posibles respuestas de las siguientes preguntas son las siguientes</i> <i>1.- Totalmente de acuerdo</i> <i>2.- De acuerdo</i> <i>3.- Indeciso</i> <i>4.- En desacuerdo</i> <i>5.- Totalmente en desacuerdo</i>		

ANEXO 6

Base de datos de la investigación realizada en Cinemex Diciembre 2004

Folio	edad	sex	pue	ant	eciv	esc	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
1	24	2	1	4,7	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	
2	22	2	1	1,3	1	,	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	
3	24	2	2	4,7	1	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	1	1	2	
4	25	2	1	1,7	1	3	2	1	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	,	3	2	3	2	3	3	5	
5	21	2	1	1,9	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	
6	25	1	1	4,0	1	4	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	
7	20	1	1	2,4	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	
8	21	1	1	3,0	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	
9	21	1	1	4,0	1	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	
10	20	2	1	2,1	1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	
11	20	1	1	0,5	1	4	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	4	1	2	1	1	1	1	
12	23	1	1	4,6	1	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	4	2	2	1	1	1	2	
13	24	2	1	5,0	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	2	2	1	1	1	2	
14	23	2	1	0,7	1	3	2	3	3	4	2	1	1	1	1	3	1	4	2	1	1	1	2	1	4	1	
15	23	2	1	4,7	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	
16	20	1	1	0,8	1	3	2	2	3	2	1	3	2	1	3	1	2	3	2	4	1	2	2	2	2	1	
17	23	2	1	3,0	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	
18	25	1	1	4,0	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
19	23	2	1	4,6	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
20	22	1	1	3,8	1	3	2	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	3	
21	24	1	1	4,6	1	,	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	
22	25	2	1	4,6	1	5	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	
23	26	2	1	4,6	1	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	,	3	2	2	2	2	3	
24	25	2	1	5,1	1	4	1	2	2	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	
25	24	2	1	4,2	2	4	1	2	3	2	3	4	2	2	3	1	2	2	3	2	2	,	2	2	2	,	
26	22	2	1	0,7	1	3	2	2	3	1	1	2	2	3	1	1	1	,	,	4	3	3	1	1	1	1	
27	21	1	1	0,8	1	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
28	21	2	1	2,3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	
29	23	1	1	1,5	1	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	4	2	2	2	2	1	1	
30	22	2	1	3,3	1	4	2	4	3	2	2	2	3	4	3	2	4	2	4	3	2	2	2	4	2	1	
31	26	1	1	2,5	2	3	4	3	3	4	2	2	3	4	4	2	2	4	3	4	2	2	3	2	2	2	
32	23	1	1	1,3	1	4	2	4	4	4	2	2	3	4	4	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	
Promedios							3,5	2,1	2,1	2,3	2,1	1,8	2,0	2,0	2,1	2,1	1,8	1,8	2,4	2,1	2,8	1,9	2,0	1,8	1,9	1,7	1,9
Moda							3,0	2,0	1,0	2,0																	

ANEXO 6

Folio	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	Promedio
1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	4	2	2	2,00
2	2	2	2	2	5	3	3	2	2	2	4	3	5	2	2	2,36
3	2	1	3	1	2	3	5	2	2		5	1	5	3	2	2,54
4	3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2,31
5	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1,50
6	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1,81
7	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1,75
8	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	1	3	2	1	1	2,36
9	2	2	2	1	2	1	4	3	3	1	4	3	4	2	2	2,19
10	2	1	3	1	4	2	1	1	2	2	5	2	3	2	2	2,11
11	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1,64
12	2	1	3	2		3	3	2	2	2	3	2	5	2	2	2,37
13	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	4	2	5	2	2	2,58
14	1	1	3		2	2	4	4	3	2	4	1	4	2	1	2,49
15	3	2	4	2	2	3	4	3	3	2	4	3	2	3	3	2,89
16	1	1	2	1	3	2	4	2	2	1	3	2	4	1	1	2,42
17	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,39
18	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,81
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,47
20	2	1	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2,33
21	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2,78
22	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2,86
23	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	2	3,46
24	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	3	1	4	1	1	2,22
25	1	1	3	1	2		3	2	2	2	2	2	3	2	2	2,82
26	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	4	1	4	1	1	2,47
27	2	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	4	1	2	2,36
28	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2,89
29	2	1	1	1	2	1	4	2	3	2	4	2	5	2	2	2,72
30	2	2	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	2	1	2	3,44
31	3	2	4	2	4	3	2	3	2	2	4	2	2	3	2	3,56
32	2	4	4	2	4	3	4	2	2	2	4	2	3	2	2	3,58
	1,8	1,6	2,3	1,7	2,5	2,0	2,6	2,1	1,9	1,9	2,9	1,9	3,1	1,8	1,7	2,08
	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES**

**“MOTIVACIÓN, LIDERAZGO E
INTELIGENCIA EMOCIONAL:
CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EXITOSO”**

T E S I S

QUE PRESENTAN:

AGUILAR ESTRADA MARÍA DEL ROCIO
GALICIA GÓMEZ ERIKA
MARTÍNEZ LAREDO JESÚS ADRIAN
SÁNCHEZ MORALES MIRNA BERENICE
SOLANO MARTÍNEZ SANDRA GABRIELA

PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN



ASESOR DE TESIS:

LIC. EPIFANIO GARCÍA MATA



MÉXICO D.F. MARZO 2005