

# UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

---

---

UNIDAD IZTAPALAPA



División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
Departamento de Economía.  
Coordinación de Administración.

## *EL PERFIL DE LA MOTIVACIÓN HACIA EL LIDERAZGO*

T E S I N A  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTAN:

JOSE ROBERTO CASTILLO GONZALEZ  
JOSE CARLOS MORENO MONTAÑO



*ASESOR DE TESINA*  
Lic. EPIFANIO GARCIA MATA

JULIO 2000

---

# UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

---

---

UNIDAD IZTAPALAPA



División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
Departamento de Economía.  
Coordinación de Administración.

## *EL PERFIL DE LA MOTIVACIÓN HACIA EL LIDERAZGO*

T E S I N A  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

JOSE ROBERTO CASTILLO GONZALEZ    96327661  
JOSE CARLOS MORENO MONTAÑO        97221002

*ASESOR DE TESINA*  
Lic. EPIFANIO GARCIA MATA

JULIO 2000

## ADMINISTRADORES Y LÍDERES

- *El administrador administra; el líder innova.*
- *El administrador es una copia; el líder es un original.*
- *El administrador mantiene; el líder desarrolla.*
- *El administrador se enfoca a los sistemas y la estructura; el líder se orienta a la gente.*
- *El administrador se apoya en el control; el líder inspira confianza.*
- *El administrador tiene una visión a corto plazo; el líder tiene una perspectiva a largo plazo.*
- *El administrador se interesa por el cómo y el dónde; el líder por el qué y el por qué.*
- *El administrador tiene sus ojos puestos en el suelo que está pisando; el líder mira hacia el horizonte.*
- *El administrador imita; el líder crea.*
- *El administrador acepta es "Status quo"; el líder lo desafía.*
- *El administrador es el típico buen soldado; el líder es él mismo.*
- *El administrador hace correctamente las cosas; el líder hace las cosas correctas.*

WARREN BENNIS.

## *AGRADECIMIENTOS*

### **A mis padres:**

Dedico esta tesis a mis padres porque con su cariño, comprensión, confianza, apoyo moral y económico he alcanzado una meta mas en mi vida.

### **A mis asesores:**

Les doy las mas infinitas gracias por el apoyo que me brindaron durante el periodo de realización y el asesoramiento para esta tesina.

### **A Momy:**

Por su paciencia, por su manera tan agradable de ser y en general por la confianza que me dio para el desarrollo de mi tesis.

A todos mis amigos y a todas aquellas personas que intervinieron de alguna forma en el desarrollo de esta tesis; y sobre todo gracias a dios.

**JOSE CARLOS MORENO MONTAÑO**

# *AGRADECIMIENTOS*

## **A MIS PADRES**

CASTILLO CARRASCO EVELINO ROBERTO  
GONZALEZ AVALOS MARIA CANDELARIA

CON CARÍÑO Y RESPETO , POR EL APOYO QUE ME HAN  
BRINDADO SIMPRE

## **A MI HERMANO**

CASTILLO GONZALEZ RODRIGO GABRIEL

POR SU APOYO, Y QUE SIRVA COMO UN ESTIMULO

## **A MIS MAESTROS**

A TODOS MIS AMIGOS Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE  
INTERVINIERON DE ALGUNA FORMA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA  
TESIS.

GRACIAS A DIOS

*JOSE ROBERTO CASTILLO GONZALEZ*

---

## *RECONOCIMIENTO*

*AL C. LIC. EPIFANIO GARCIA MATA POR DESEMPEÑAR LA FUNCIÓN DE ASESOR EN ESTE TRABAJO, DEDICANDO PARTE DE SU TIEMPO A LA ELABORACIÓN Y REVISIÓN DE LA MISMA.*

*A LA M. en C. MARIA TERESA MONTOYA FLORES POR PROPORCIONAR LOS NOMBRES Y DIRECCIONES DE LAS EMPRESAS DONDE SE REALIZO LA INVESTIGACIÓN.*

## **INDICE**

	Pag.
Introducción .....	1
Problema a investigar	
Justificación	
Problema y limitaciones	
1.- Antecedentes.....	5
1.1 Liderazgo.....	6
1.2 Estilos de liderazgo.....	7
1.3 Motivación.....	9
1.4 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	13
1.5 Teoría de Douglas McGregor.....	14
1.6 Teoría Dual de Frederick Herzberg.....	15
1.7 Teoría de la Expectativa.....	16
1.8 Teoría de McClelland.....	16
1.9 La Motivación se debe basar en contingencias	
2.- Factores que intervienen en la formación de un líder.....	18
2.1 Evaluación de la Inteligencia Emocional.....	19
2.2 ¿Inteligencia Emocional puede aprenderse?....	20
2.3 Conciencia.....	23
2.4 Autocontrol.....	25
2.5 Motivación.....	28
2.6 Empatía.....	30
2.7 Habilidad Social.....	33
3.- El perfil de la Motivación hacia el Liderazgo Situacional.....	45
Enfoque de contingencias de Fleder	
Dimensiones críticas de la situación liderazgo	
Enfoque de camino y meta para la actividad del liderazgo	

4.- Metodología.....	51
Objetivos	
Preguntas de Investigación	
Problema	
Variables.....	52
Hipótesis.....	53
Universo.....	54
Muestra	
Instrumento	
Procedimiento.....	56
5.- Presentación y Análisis de Resultados.....	58
Conclusiones.....	83
Anexos	
Cuestionario ¿qué te motiva?.....	85
Caraterísticas para motivar la necesidad de logro.....	88
Su Coeficiente Emocional en el Trabajo.....	95
Tets: ¿Es usted un explotado?.....	96
Tets: ¿Tiene madera de Jefe?.....	101
Bibliografía.....	107



## RESUMEN

Esta investigación consiste en señalar el perfil que tiene la motivación hacia el liderazgo y para ello nos basamos en algunas de las teorías que hablan sobre estos temas, a fin de encontrar una que se ajuste a nuestra investigación. La teoría en la cual nos basaremos para plantear nuestra hipótesis principal (cuanto mayor sea la necesidad de logro de una persona, mayor será su posibilidad de convertirse en un líder) es la teoría de McClelland la cual habla que existen tres tipos de necesidades (logro, poder y afiliación), en donde se plantea una hipótesis por cada tipo de necesidad, señalando como la principal la necesidad de logro. Posteriormente analizamos las aptitudes que debe tener una persona para llegar a ser un líder como son la empatía, conciencia, autocontrol, motivación y habilidad social, ya que estos factores se encuentran inmersos dentro de la inteligencia emocional, la cual es un factor clave para el liderazgo en las personas. Por último esta investigación fue enfocada hacia el liderazgo situacional, el cual es utilizado con mayor frecuencia por los líderes de las organizaciones.

Con base en esto se realizaron encuestas con la finalidad de conocer el tipo de necesidad que tienen las personas que ocupan puestos directivos. Según los resultados obtenidos podemos decir que la necesidad de logro es considerada dentro de las organizaciones como la más importante, por lo que nos enfocamos en nuestra hipótesis principal (logro) y descartamos las otras dos (poder y afiliación).

## INTRODUCCIÓN

Desde la conformación de sociedades se ha tenido la necesidad de tener personas que la guíen para conseguir un mejor desarrollo; en la actualidad la sociedad en que vivimos está conformada por organizaciones que buscan satisfacer sus necesidades. Existen varios tipos de organización unas débiles y otras fuertes, de estas últimas su fuerza se debe principalmente al talento y habilidades de los Recursos Humanos (personal tanto directivo, como operativo) que labora en la organización. Es difícil que salgan bien las cosas si las personas se mueven sin objetivos claros y bien definidos; por ello toda organización necesita una persona o conjunto de personas que los dirijan hacia donde quieren llegar en base a los recursos con que cuenta; asimismo debe saber transmitir a los demás lo que se quiere lograr de una manera sencilla, directa y con la certeza de que al lograr el objetivo no sólo se beneficia la organización sino también ellos mismos: "La inteligencia, la imaginación y el saber son esenciales, pero únicamente la efectividad los convierte en resultados". Es sobre esa persona que hablaremos en esta investigación y sobre lo que queremos saber.

Cada vez es más importante poseer determinadas características tanto naturales como adquiridas para tener éxito personal y profesional; es decir, ser un líder, por tal motivo, lo primero que tendríamos que preguntar sería ¿Qué es un líder?. En términos generales se diría que es aquél que conoce tanto sus habilidades como sus fallas, esto le ayuda a conseguir la cooperación de otros para lograr el objetivo deseado. No obstante el concepto de líder ha cambiado a través del tiempo, para contestar es necesario acudir a las teorías clásicas sobre liderazgo para conocer cuáles son los requisitos básicos a cumplir por alguien que tenga la intención de convertirse en un líder.

Ha de tomarse en cuenta que existe todavía la suposición de que sólo ciertas personas pueden llegar a ser líderes, con lo cual no estamos de acuerdo ya que apoyamos la opinión de que es un proceso que puede ser seguido y cumplido por todos. Todo líder es importante ya que la efectividad que pueda brindar a la organización podría decirse que es la tecnología específica del trabajador cerebral, en cambio con las otras personas que son los trabajadores manuales sólo requieren la eficiencia que básicamente es la destreza para poder realizar las cosas de manera rápida

Al líder no se le puede estar supervisando, ni tampoco ayudarlo sólo se le debe dar un asesoramiento sin intervenir en sus decisiones porque lo que constituye su labor específica es el pensar la forma de cómo solucionar algunas cuestiones que se presenten dentro de la organización y su única motivación es lo que el es capaz de realizar y como llevarlos a cabo. Todo líder debe responsabilizarse de las decisiones que tome ya sea que fueron buenas o malas y aprender de experiencias pasadas para poder tomar una buena decisión.

Bajo esta premisa suponemos que toda persona que recibe cierto tipo de motivación podrá a futuro convertirse en líder, es decir, puede obtenerse tal condición al sumar a los particulares de cada quien determinados conocimientos teóricos y prácticos el efecto de los motivos subyacentes.

Cómo se señaló anteriormente, el punto de partida será averiguar los variados tipos de liderazgo que han existido para conocer si existen características motivacionales similares entre ellos y cuáles son sus diferencias a fin de tener un marco delimitado, en lo más posible acerca de ¿Qué es lo que motiva a una persona para ser líder? EL PERFIL DE LA MOTIVACIÓN HACIA EL LIDERAZGO.

La intención es saber si los motivos son necesidades conscientes y/o inconscientes que tienden a variar en intensidad, dependiendo de las circunstancias y de sus variaciones en el tiempo. La importancia que los individuos conceden a determinadas y específicas actividades y no guardan relación con los motivos, y por último la referencia hacia las creencias y la percepción de vínculos entre rendimiento y resultado.

Todo líder debe esforzarse por ser eficiente, caso contrario la situación actual que vivimos lo conducirá a tenerlo en un concepto de poca importancia.

El presente trabajo se divide en cinco capítulos, el Capítulo 1 muestra un panorama general de los antecedentes del Liderazgo y la Motivación, su origen, importancia y elementos.

El Capítulo 2 se muestra los factores que intervienen en la formación de un Líder, La inteligencia emocional, ¿Qué es?, factores que la integran, estos conceptos vienen ilustrados con ejemplos de la vida diaria para su mayor comprensión.

En el Capítulo 3 se da una orientación de los capítulos anteriores hacia un Liderazgo Situacional.

El Capítulo 4 se señala la metodología utilizada para la realización de este trabajo y finalmente para el quinto Capítulo se muestran los análisis y resultados de esta investigación.

### **IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

La importancia de este estudio radica en el hecho de saber de que manera influyen las Técnicas Motivacionales en la formación de un líder; ya que se han hecho muchos estudios acerca de las condiciones y capacidades de una persona que ya es un líder, pero lo que nos interesa es conocer a la persona antes de que llegará a ser un líder; para este estudio nos apoyamos en la teoría de necesidades de McClelland y así enfocarnos en la importancia que tienen para una persona cubrir sus necesidades para posteriormente aplicarlas en su beneficio y en el beneficio de los demás.

### **LIMITACIONES**

**Económicas:** No se cuenta con los recursos monetarios suficientes para poder realizar una investigación más amplia.

**Tiempo:** Para realizar está investigación se tiene un tiempo limitado la cual nos impide hacer una investigación más extensa.

**Bibliografía:** No contamos con un libro el cual sirva de apoyo y nos ayude a sustentar nuestra teoría por lo que tenemos que recurrir a varios libros y extraer sólo partes de cada uno de ellos.

**Sociales:** Que en algunas instituciones pongan barreras para la realización de las encuestas.

Culturales: Algunas instituciones no proporcionen información por temor a que la información se le proporcione a la competencia.

Grado de generalidad: Para esta investigación basamos nuestros resultados sólo en la muestra investigada que se obtuvo de aquellas empresas de las delegaciones Benito Juárez e Iztapalapa en donde se nos permitió el acceso, por lo que no se podrá afirmar con exactitud que los resultados obtenidos se verán plasmados en todas las personas que sean líderes en una organización.

Las limitaciones que encontramos para la realización de esta investigación es que no tenemos una teoría que respalde los objetivos planteados en esta investigación, sin embargo la única teoría que podría adecuarse a nuestra investigación es la de McClelland, con base a ésta teoría podremos dar una solución al problema planteado y así dar a conocer los impulsos que puedan llevar a una persona a tomar el control y guiar a un grupo de personas hacia un beneficio para todos.

## Capítulo 1

### “ANTECEDENTES”

Desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra se encontró sometido por las necesidades que le obligaron a buscar los recursos indispensables para sobrevivir. El instinto natural de agrupación y las dificultades para satisfacer sus necesidades, lo hicieron unirse con sus semejantes y formar grupos. Cada individuo tenía un puesto específico para satisfacer a todos los miembros; y como consecuencia para ser más eficientes, los individuos tendían a seguir a aquellos en quienes veían una forma de satisfacer sus necesidades.

En un principio la gente seguía a los más fuertes porque ellos les brindaban protección, posteriormente seguían a los más viejos debido a sus experiencias, después a los carismáticos debido a su capacidad de conducir y motivar a la gente, etc. Cuanto más sepa ésta persona respecto a que estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos es probable que sea más efectivo como líder.

Encontramos las primeras teorías sobre liderazgo desde la época de los antiguos griegos y romanos con la teoría del “Gran Hombre”, que dice que los líderes nacen y no se hacen; esto con base a las investigaciones sobre rasgos de personalidad, físicos y mentales de diversos líderes. Pero esta teoría perdió mucha influencia debido a la diversidad en los rasgos de personalidad, por lo que surge la escuela conductista de la psicología que dice que el líder no nace con todos esos rasgos personales, sólo con características físicas genéticas y hábitos de buena salud.

Estas teorías sobre rasgos de personalidad perderían mucha influencia. Antes de 1949, la mayor parte de los estudios eran sobre este aspecto, pero resultaban estudios que variaban mucho en cuanto a sus resultados y no explicaban lo que era un líder.

Debido a su importancia para todo tipo de acciones de grupo, no es sorprendente encontrar una cantidad considerable de investigaciones y teorías con respecto al liderazgo, casi todo ello realizado en el periodo que comienza con la Segunda Guerra Mundial. Los estudios han aumentado en mayor número conforme pasan los años.

Posteriormente se realizaron otro tipo de estudios dirigidos hacia las situaciones y contingencias de su medio con la creencia de que los líderes son producto de situaciones

específicas, es decir, el líder actúa de acuerdo a la situación y utiliza a aquellos elementos que se adecuan más en el momento preciso en el cual opera.

## 1.1 LIDERAZGO

Entendemos el liderazgo como el proceso de influir en las personas para que estas trabajen con entusiasmo y confianza para lograr las metas de la organización.

El liderazgo es guiar, conducir y dirigir. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. Siempre está al frente del grupo impulsándolo e inspirándolo para la realización de las actividades.

La autoridad del líder radica en el servicio de sus seguidores. Es decir, lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen al mismo tiempo que se cumple con las metas organizacionales.

El liderazgo tiene la función de lograr que los subalternos tengan siempre la moral en alto y que produzcan a su máxima capacidad.

### *Características de un líder*

- ◆ Inteligencia
- ◆ Iniciativa
- ◆ Energía y agresividad
- ◆ Madurez emocional
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Persistencia
- ◆ Persuasivo
- ◆ Habilidad comunicativa
- ◆ Seguridad en sí mismo
- ◆ Creatividad
- ◆ Participación social

Cualquier grupo de personas que trabajan a una cierta capacidad, necesitan una persona que sea hábil como líder. Esta habilidad se da con base a: 1) la capacidad para comprender que cada persona es diferente y por tanto tiene factores motivaciones diferentes; 2) en la habilidad para inspirar; 3) y en la fuerza para establecer un clima para que las personas se sientan motivadas en sus actividades.

Para el primer punto, como se menciona anteriormente en el caso de la motivación, toda la administración es situacional y depende de contingencias. Todo tipo de líder, con conocimientos elementales sobre teorías de motivación y que contemple los elementos de su medio, esta en mejor posición para definir y establecer los mejores elementos para actuar en su entorno y de esta forma ser un líder que produzca las respuestas deseadas en el momento deseado.

Para el segundo punto, el líder debe tener la habilidad para inspirar, es decir, animar a los seguidores para que apliquen su mayor capacidad en sus actividades. Tiene cualidades carismáticas que inducen a la lealtad y devoción por parte de sus seguidores.

Para el tercer punto el liderazgo esta relacionado con el estilo del líder, y con el clima que crea como resultado.

## **1.2 ESTILOS DE LIDERAZGO**

### **a) Autocrático**

Es aquel que da ordenes y espera su cumplimiento, es dogmático y positivo, ordena sin dar explicaciones y guía gracias a su capacidad para retener o dar recompensas o castigos.

La ventaja de este tipo de liderazgo es que es eficaz cuando se tienen que tomar decisiones rápidas y cuando el grupo de trabajo no tiene una maduración ni un cierto grado de unión.



La desventaja es que cuando se utiliza por un lapso prolongado de tiempo se revierte, causando resentimiento y apatía.

b) Paternalista

Utiliza muy poco su poder, si es que alguna vez lo usa, piensa que sus subordinados trabajan mejor por lealtad y gratitud otorgándole beneficios y buenas condiciones de trabajo, así como una confianza paternal. Perciben su papel como aquel que facilita las operaciones de los seguidores proporcionándoles información.

Este tipo de liderazgo es efectivo en organizaciones y grupos pequeños que están en crecimiento; pero conforme va creciendo la organización deja de ser eficiente.

c) Democrático-Participativo

Este tipo de líder consulta con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas y fomenta su participación. Los líderes demócratas motivan a sus subordinados en lugar de controlarlos. Estimulan a los miembros del grupo para que ejecuten las tareas, pues les permiten participar en las decisiones y establecen relaciones amistosas, de confianza y de respeto.

Este tipo de liderazgo resulta de gran importancia y efectividad cuando el grupo tiene una madurez y una cohesión alta.

Resulta de gran importancia en las organizaciones elegir el estilo de liderazgo para atender a las fuerzas situacionales, como el estilo preferido de la organización, el grupo de trabajo, la naturaleza de las tareas del grupo, las presiones de tiempo e incluso los factores ambientales que pueden afectar las actitudes de los empleados.

No solo las situaciones influyen en el estilo de liderazgo sino que también influye la personalidad, las experiencias y expectativas del líder.

El proceso de influencia dentro del liderazgo es recíproco, los líderes y miembros del grupo se influyen unos a otros para lograr los mejores resultados.

Factores de la personalidad y de la situación que influyen en el liderazgo

#### *Culturas y políticas de la organización*

- Expectativas y comportamiento del superior
- Exigencias de la tarea
- Expectativas y comportamiento de los colegas
- Características, expectativas y comportamiento del subordinado
- Cultura de la organización
- Personalidad, experiencias y expectativas

Puesto que las personas tienden a seguir a aquellos en los cuales ven una forma de satisfacer sus metas personales, cuanto más entienda un líder lo que estimula a sus seguidores y cuanto mejor lo refleje al llevar adelante sus actividades es probable que sea más efectivo como líder.

### **1.3 MOTIVACION**

Para el estudio del liderazgo resulta de vital importancia saber que es lo que motiva a las personas para la realización de alguna actividad. El ser humano basa su comportamiento en base a conductas y dependiendo del tipo de personas y del tipo de situaciones dependerán sus tipos de comportamientos.

Los motivos humanos se basan en necesidades, ya sea que se perciban en forma consciente o subconsciente. Existen necesidades primarias como son el comer, dormir y respirar. Existen también necesidades secundarias como el afecto, la asociación con los demás, la voluntad, etc.

El término "motivo" es un estado interno del individuo que mueve o activa, y a su vez dirige o canaliza el comportamiento hacia la realización de alguna actividad.

Por "motivación" entendemos una serie de estados internos conjuntados que son motivos o razones, así como estímulos del ambiente que provocan que el comportamiento de las personas se oriente hacia actividades específicas.

Es decir, la motivación se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, fuerzas y emociones.

La motivación se puede entender como una reacción en cadena de necesitar-querer-satisfacer. Es decir, los individuos comienzan sintiendo necesidades, lo cual origina la búsqueda de deseos ( satisfechos e insatisfechos) lo que provoca una acción encaminada al logro de la meta deseada y finalmente satisfacer las necesidades.

Pero, estas necesidades muchas veces no vienen solas, debido a que tienen una influencia fundamental por parte del medio ambiente y es el medio el que puede decir que necesidades dictar; por ejemplo, el frío, el calor, factores económicos, etc.

Mientras que la motivación refleja necesidades, en las organizaciones, son las recompensas recibidas o los incentivos, los que agudizan el deseo de satisfacer las necesidades. Por lo tanto los motivadores inducen al individuo a actuar e influyen sobre la conducta de los individuos.

La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer necesidades o deseos y por otro lado la satisfacción se refiere a la alegría de haber satisfecho una necesidad.

El factor motivacional para el individuo es importante ya que determina su estado emocional y su actitud ante diversos acontecimientos.

Si hay algo importante en la dirección es la posibilidad de ser un líder; para ello, al relacionarse con las personas, hay que tratarlas según sus motivaciones. Los motivos de la acción humana no se ven directamente, sino que hay que inferirlos.

La MOTIVACION es la fuerza que impulsa la acción y surge de la necesidad de satisfacer necesidades, que tiene el ser humano, y que se clasifican en:

Extrínsecas

Intrínsecas

Trascendentes

Equilibrio Motivacional

**Motivación extrínseca:**

Una motivación es extrínseca cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado (por ejemplo, una situación social, dinero, etc.).

**Motivación intrínseca:**

Una motivación es intrínseca cuando lo que atrae es la acción en sí misma, es decir la realización de esa acción (por ejemplo, cuando el trabajo atrae por sí mismo, y una persona se siente realizada con ese trabajo, independientemente de otros factores externos).

**Motivación trascendente:**

Una motivación es trascendente cuando lo que atrae es la satisfacción de necesidades ajenas, es decir, necesidades de otras personas (por ejemplo, una madre que se levanta de madrugada para atender a su hijo pequeño que llora).

La motivación trascendente satisface necesidades ajenas pero no caprichos ajenos, por lo que una persona puede ser muy trascendente y, simultáneamente, muy exigente.

**Equilibrio Motivacional**

Existe EQUILIBRIO cuando hay una adecuación entre lo que una persona hace y lo que quiere hacer. Saber lo que se quiere no es fácil pero, en muchos casos, es más fácil que otra persona sepa mejor que el propio interesado lo que éste quiere.

El desarrollo humano está en la línea de pasar de las motivaciones Extrínsecas a las Intrínsecas y de éstas a las Trascendentes, sacrificando las primeras y segundas por las terceras, radicando ahí el verdadero desarrollo profesional de una persona.

El equilibrio del sistema se obtiene cuando las tres motivaciones van en el mismo sentido y la maximización de una motivación maximiza las otras. En esta vida normalmente existe conflicto entre las tres motivaciones.

La labor más importante de un directivo es la de ser conductor de hombres en el aspecto profesional, labor que es creativa y donde es muy importante comprender las preocupaciones, intereses y Motivaciones de los trabajadores para poder ayudarles a realizar un buen trabajo en su beneficio personal y en el de la empresa en su conjunto.

Motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

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.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación.

De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación.

Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad —o el gusto— por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

Para esta investigación es importante conocer las aportaciones de autores sobre las teorías de motivación, debido a que ayudan a explicar la actitud y el comportamiento de los individuos, ya que varía de acuerdo a determinadas situaciones.

#### 1.4 TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

La teoría de Abraham Maslow es una de las teorías sobre motivación mas ampliamente referida, ya que él concibe las necesidades humanas a través de jerarquías en forma ascendente, desde las necesidades básicas, hasta las más complejas. Y concluyo que cuando cierto tipo de necesidades quedaban satisfechas, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

*Maslow jerarquizo las necesidades en cinco.*

- 1) Necesidades Fisiológicas: Son aquellas necesidades que deben ser satisfechas para mantener la vida humana, tales como la alimentación, respirar, dormir, habitación y satisfacción sexual. Asume Maslow que estas deben ser satisfechas para que el organismo funcione adecuadamente.
- 2) Necesidades de seguridad: Están expresadas en deseos tales como la protección de peligros físicos, así como de seguridad económica, familiar, en la propiedad, alimentos, y sobre todo el deseo de libertad y tranquilidad dentro de ciertos limites.
- 3) Necesidades sociales o de afiliación: Los individuos son seres sociales, que necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.
- 4) Necesidades de estima o reconocimiento: Se refiere al autoestima y al aprecio proveniente de los demás. Es la confianza que tiene el individuo en si mismo que le producen satisfacciones de poder, prestigio, confianza, logro, competencia, independencia y libertad.
- 5) Necesidades de autorrealización: Se considera a esta necesidad como la más importante, ya que es el deseo de ser lo que cada quien considera que puede ser. Las

personas requieren comunicarse, expresar sus conocimientos e ideas, asimismo requieren trascender, dejar huella, y lo logran mediante el desarrollo de sus potencialidades.

Maslow considera que las necesidades fisiológicas y de seguridad son las de menor importancia y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de mayor importancia. Las necesidades de mayor importancia se satisfacen internamente, mientras que las necesidades de menor importancia se satisfacen externamente.

Las necesidades obedecen una jerarquía y una vez satisfecha una necesidad deja de ser un motivo, por lo que cuando se satisface esa necesidad, surge otra.

### **1.5 TEORIA DE DOUGLAS MCGREGOR**

Postula dos teorías gerenciales que ejercieron una poderosa influencia para madurar el comportamiento organizacional.

#### *Teoría X*

Es la teoría pesimista de la dirección.

Implica un método autocrítico para la administración, presupone que la mayoría de las personas sienten desagrado por su trabajo, son perezosos e indolentes, necesitan supervisión constante, necesitan controles rígidos, no tienen iniciativa, son dependientes de su jefe, tienen escasas ambiciones y evitan responsabilidades.

#### *Teoría Y*

Es la teoría optimista de la dirección.

Basada en el método humanista y de apoyo para la dirección. Postula que los trabajadores tienen iniciativa, son capaces de autodirigirse, son capaces de generar

nuevas ideas, se les puede tener confianza, se les puede encomendar tareas importantes. Aportan ideas y se desarrollan en su máxima especialidad.

McGregor considera que las suposiciones de la Teoría Y son más válidas que las de la Teoría X.

## **1.6 TEORIA DUAL DE FREDERICK HERZBERG**

Las investigaciones de Herzberg se proponen encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores.

- a) Factores que causan motivación: En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como administración y política de las organizaciones, supervisión, tipo de trabajo en sí, responsabilidad, participación, iniciativa, reconocimiento, seguridad laboral y vida personal.
- b) Factores que causan descontento: Están relacionados con el contenido del trabajo; inconformidad en el sueldo, exagerada supervisión, inseguridad en el empleo y deficientes relaciones interpersonales.

Herzberg concluyó que las respuestas que las personas daban cuando se sentían bien en sus trabajos eran significativamente diferentes a las respuestas dadas de cuando se sentían mal.

Ya que los factores como logro, reconocimiento, el trabajo mismo y responsabilidad están relacionados con la satisfacción y cuando las personas se sentían bien con su trabajo tendían a atribuirse esas características así mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores externos, como la administración de la empresa, la supervisión y las condiciones de trabajo.



## 1.7 TEORIA DE LA EXPECTATIVA

El elemento esencial de esta teoría es que el ser humano estará motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de alguna meta, en la medida que espere que ciertas acciones por parte de la meta contribuirán a dicho logro.

## 1.8 TEORIA DE McCLELLAND

McClelland identifica tres tipos de necesidades básicas motivadoras. Las clasifica como necesidades de logro, poder y afiliación.

- Necesidad de logro.

Las personas que tienen una alta necesidad de logro poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso. Es el impulso por superar retos y obstáculos a fin de alcanzar metas, el deseo de hacer las cosas lo mejor posible, buscar situaciones en las que se puede ejercer una mayor responsabilidad al encontrar soluciones a los problemas, tener una retroalimentación rápida asumen retos, la tendencia a ser constante, trabajar durante largas horas y se busca la dirección de sus propios eventos.

Para todo ser humano es importante sentir que puede ir obteniendo logros, no solo en su círculo familiar, educativo, de amistades, etc., sino también en el ámbito laboral, ya que al no existir el interés hacia el trabajo puede verse afectado y disminuir la productividad.

- Necesidad de poder

Las personas que tienen una alta necesidad de poder tienen gran interés para ejercer influencia y control. Es el impulso de tener impacto y ser influyente con las demás personas; prefieren estar en situaciones competitivas, tienden a estar más interesados en ganar influencia sobre otros y tener más prestigio que en el desempeño eficaz.

Los individuos con necesidades de poder buscan generalmente posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir, mediante argumentos; son enérgicos, tercos y exigentes, y disfrutan el enseñar y hablar en público.

- Necesidad de afiliación

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciados por grupos sociales. Tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar de la comprensión, a estar listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa con los demás.

La necesidad de afiliación implica que los individuos buscan principalmente la integración, adaptación y armonía en el grupo.

## **1.9 LA MOTIVACION SE DEBE BASAR EN CONTINGENCIAS**

Es importante saber que la motivación requiere un enfoque situacional y estar consciente de que no existe una receta clara y perfecta para actuar en una determinada situación. La motivación se debe adaptar dependiendo la tarea que se tenga encomendada y según la complejidad de las actividades que se tengan que realizar dentro de un grupo u organización.

## Capítulo 2

### “FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DE UN LÍDER”

Actualmente el hombre de negocios conoce la historia del ejecutivo inteligente que al momento de pasar a una posición de liderazgo fracasa rotundamente. También se ha escuchado de aquél que tiene habilidades intelectuales y técnicas sólidas –aunque no extraordinarias- que logra ascender a un puesto similar y en cambio remonta el vuelo.

Estas anécdotas sirven de apoyo a la creencia de que identificar al verdadero líder es más un arte que una ciencia. Después de todo, los estilos personales de cada uno son variados; mientras algunos optan por la tranquilidad y el análisis, otros acostumbran gritar sus consignas a los cuatro vientos. Además, cada situación exige de un tipo de liderazgo determinado. Cuando se trata de una fusión, las empresas deberían elegir a una persona que sepa negociar con sensibilidad, en tanto que en las situaciones de conflicto se necesita de una figura con gran autoridad para poder resolverlas.

Es importante mencionar que los líderes más eficaces comparten una característica esencial y es que todos gozan de un alto grado de lo que empieza a conocerse como “inteligencia emocional”. Esto no significa que el coeficiente intelectual (CI) o las habilidades técnicas sean irrelevantes. Importan, por supuesto, aunque más como “capacidades de entrada”, es decir, como requisito fundamental para ocupar un puesto ejecutivo. No obstante se han realizado investigaciones y los resultados de esta investigación y de otros estudios recientes demuestran claramente que la inteligencia emocional es la condición *sine qua non* del liderazgo. Sin ella, una persona podrá recibir la mejor capacitación, tener una mente incisiva, analítica y un almacén inacabable de buenas ideas, pero jamás se convertirá en un líder de verdad.

Anteriormente algunos investigadores se concentraron en el estudio de la inteligencia emocional y de cómo influye en el ámbito laboral. Se examinó su relación con el desempeño efectivo, sobre todo de los líderes, y se pudo observar las formas de comportarse dentro del trabajo. ¿Cómo identificar a alguien que goza de inteligencia emocional y cómo reconocer su existencia en el caso de uno mismo?. En las siguientes páginas trataremos de brindar la respuesta a ésta y otras cuestiones, mediante el análisis de los elementos que integran la inteligencia emocional.

## 2.1 EVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El concepto de *Inteligencia Emocional* fue lanzado en Estados Unidos, en Octubre de 1995, por Daniel Goleman, Psicólogo de la universidad de Harvard, periodista científico del New York Times y autor de la *Inteligencia Emocional*, un concepto casi cajón de desastre, abarca la capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando nos veamos confrontados a ciertas pruebas, y mantenernos a la lucha del otro. Por lo regular casi todas las empresas importantes contratan psicólogos especialistas para desarrollar lo que se denomina “modelos de competencia”, que es una herramienta diseñada para identificar, capacitar y promover a futuras estrellas del liderazgo, asimismo, existen algunos modelos para puestos de menor nivel. En años recientes se han analizado los modelos de competencia de 188 compañías, en su mayoría transnacional, entre los cuales figuran los de Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse, por nombrar algunas. El objetivo principal consistió en definir aquellas capacidades personales que conducían al desempeño sobresaliente dentro de estas corporaciones y el grado en que lo hacían. Se organizaron tales capacidades en tres categorías: habilidades puramente técnicas, como contabilidad y planeación de negocios; habilidades cognoscitivas como el razonamiento analítico y, por último, facultades que demostraban la presencia de inteligencia emocional, como la aptitud para trabajar en equipo y la eficacia al momento de lidiar con el cambio.

Para diseñar algunos modelos de competencia, los psicólogos solicitaron a los gerentes de las diversas compañías que identificaran los rasgos que caracterizaban a los mejores líderes dentro de la organización. En la creación de otros modelos recurrieron a ciertos criterios más objetivos, como la productividad de cada división, con el fin de diferenciar a los ejecutivos estrella de los ordinarios. Posteriormente los entrevistaron y examinaron a detalle para luego comparar los resultados de cada uno. Este proceso dio origen a varias listas de “ingredientes” que a su vez conformaban el perfil de los líderes altamente efectivos. Dichos listados incluían de 7 a 15 cualidades, entre las cuales figuraban iniciativa y visión estratégica.

Tras analizar esta información se obtuvieron algunas conclusiones bastante dramáticas. En efecto, el intelecto era indispensable para tener un desempeño sobresaliente y las habilidades cognoscitivas —el pensamiento integral (big picture thinking) y la visión a largo plazo, entre otras —eran especialmente relevantes. Sin embargo, cuando se calculo el

radio de importancia de las aptitudes técnicas, el CI y la inteligencia emocional como ingredientes del verdadero liderazgo, está última resultó dos veces más significativa que el resto, sin considerar el nivel del puesto.

Más aún, este análisis demostró que la inteligencia emocional juega un papel definitivo tratándose de las jerarquías más altas dentro de la empresa, donde el mayor o menor conocimiento técnico es prácticamente intrascendente. En otras palabras, los individuos con mejor desempeño mostraron un mayor grado de inteligencia emocional, y ésta aparecía como responsable de su efectividad. Cuando se compararon a los ejecutivos estrella con los ordinarios en posiciones de liderazgo, casi el 90% de las diferencias entre sus perfiles se atribuían a factores de inteligencia emocional y no a capacidades cognoscitivas.

Otros investigadores han confirmado que la inteligencia emocional no sólo distingue a los grandes líderes, sino que también genera en ellos una actitud fuerte y decidida. Los descubrimientos del fallecido David McClelland, reconocido investigador de la conducta humana y organizacional, son un magnífico ejemplo. En un estudio realizado en 1996 dentro de una compañía de alimentos y bebidas, McClelland encontró que cuando los directores gozaban de determinadas capacidades relacionadas con la inteligencia emocional, las divisiones a su cargo superaban cada año las utilidades del anterior hasta de un 20%. En cambio, las utilidades de aquellas divisiones manejadas por líderes que carecían de estas características disminuían en un porcentaje equivalente y en un lapso similar. Aún más interesante fue el hecho de que tales resultados se aplicaban tanto para la empresa asentada en los Estados Unidos como para sucursales en Asia y Europa. En resumen, los números nos cuentan una historia cada vez más creíble sobre el nexo entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes. Los estudios también demuestran que cualquier persona puede, si lo hace correctamente, desarrollar su propia inteligencia emocional.

## **2.2 ¿INTELIGENCIA EMOCIONAL PUEDE APRENDERSE?**

A discusión sobre si un líder “nace” o “se hace” lleva ya muchos años. El debate sobre la inteligencia emocional es similar: ¿es posible que la persona nazca con ciertos niveles de empatía, por ejemplo, o adquiere esta cualidad a través de sus experiencias de vida?. La

respuesta es afirmativa en ambos casos. El estudio científico de esta característica sugiere que, en efecto existe un componente genético relacionado con la inteligencia emocional. Las investigaciones psicológicas indican que el desarrollo consiente de esta habilidad juega también un papel importante. Quizás nunca se determine el grado de influencia de ambos factores, pero los estudios y la práctica demuestran que la inteligencia emocional es susceptible de aprenderse.

Una cosa es cierta la inteligencia emocional se incrementa con la edad. Existe un término tradicional para describir este fenómeno: "madurez". No obstante, inclusive las personas maduras necesitan cierta capacitación para elevar su nivel de inteligencia emocional. Desafortunadamente, muchos programas de entrenamiento encaminados a desarrollar habilidades de liderazgo –la inteligencia emocional entre ellas– son una pérdida de tiempo y dinero. El problema es sencillo todos ellos se enfocan sobre la parte incorrecta del cerebro.

La inteligencia emocional se origina en los neurotransmisores del sistema límbico cerebral, el cual gobierna los sentimientos, impulsos y tendencias. Las investigaciones indican que el sistema límbico aprende mejor a través de la estimulación, la práctica continua y la retroalimentación. Se trata de otro tipo de aprendizaje comparado con el que sucede en el neocórtex en cargo del pensamiento analítico y la adquisición de habilidades técnicas. En el neocórtex tiene lugar la actividad lógica y conceptual. Es la parte del cerebro que desentraña los procesos para utilizar una computadora o hacer una venta por teléfono a partir de la lectura superficial de un libro, por ejemplo.

La mayor parte de los programas de capacitación se concentran en el neocórtex para elevar el nivel de la inteligencia emocional, lo cual es un error. Algunas investigaciones que se enfocaron en el estudio de la inteligencia emocional en organizaciones han demostrado que tales programas mal encaminados pueden inclusive llegar a generar un impacto negativo en el desempeño laboral de las personas. Para mejorar la inteligencia emocional de sus miembros, las organizaciones deberían rediseñar sus entrenamientos para que éstos aborde también el sistema límbico humano. Deben ayudar a la gente a romper con sus viejos hábitos de comportamiento y apoyarlos para desarrollar una nueva conducta. Lo anterior implica no sólo una duración mayor que la capacitación convencional, también requiere de un entrenamiento personalizado.

- 
- Fuente: Harvard Business Review: pagina 6 (1998)  
Autor: Daniel Goleman

Como por ejemplo imagine a una ejecutiva cuyos colegas consideran poco empática. En parte esto se manifiesta como una incapacidad para escuchar ya que suele interrumpir a sus compañeros y no pone atención a lo que dicen. Para solucionar el problema, en primer lugar la ejecutiva necesita un estímulo para cambiar (más tarde requerirá práctica y retroalimentación de quienes la rodean). Algún colega o entrenador podría encargarse de describirle algunas situaciones en las que se le ha visto poco atenta con lo demás. Ella tendría que "reactuar" el incidente y esforzarse por responder de una manera más positiva, esto es, demostrar su habilidad para entender lo que dicen los demás. Asimismo, la ejecutiva podría entrenarse para observar a otros compañeros que si cuentan con esta capacidad e imitar su comportamiento.

Con perseverancia y práctica, este proceso puede dar origen a resultados permanentes.

Otro ejemplo podría ser el de un ejecutivo que deseaba mejorar su empatía, en especial su aptitud para leer las reacciones de la gente y conocer a fondo su postura. Antes de iniciar su entrenamiento, sus subordinados sentían terror de trabajar con él, al grado que algunos preferían ocultarle las malas noticias para evitar un rato desagradable. Naturalmente, el ejecutivo se impresionó mucho cuando se enteró de todo esto por lo que decidió comentar este asunto en su casa y se encontró con que su familia pensaba lo mismo de él: cuando sus opiniones no se ajustaban a lo que el ejecutivo creía, su esposa e hijos también sentían miedo, por lo que acudió con un entrenador especial y trabajó su empatía a través de la práctica y retroalimentación. Su primer paso consistió en viajar a un país cuya lengua desconocía allí analizó sus reacciones frente a lo ajeno y su apertura con personas diferentes, cuando regresó a su casa, impactado por su experiencia en el extranjero, le pidió a su entrenador que se convirtiera en su sombra durante la mayor parte del día con el propósito de que éste criticara su forma de tratar a la gente con posturas nuevas o distintas. Al mismo tiempo, el ejecutivo aprovechó las interacciones cotidianas en el trabajo para practicar su habilidad y para escuchar ideas diferentes a las suyas. Finalmente se grabó a sí mismo en vídeo durante las juntas y le pidió a sus colegas y subordinados que criticaran su capacidad para asumir y comprender los sentimientos de los demás. Tomó varios meses, pero la inteligencia emocional del ejecutivo aumentó considerablemente y el mejoramiento se reflejó de inmediato en su desempeño general.

Es importante subrayar que el desarrollo de la inteligencia emocional no es posible sin el deseo sincero y el continuo esfuerzo del interesado.

Un seminario breve no es suficiente, como tampoco lo es un manual paso a paso. Es mucho más difícil aprender a empatizar –e internalizar la empatía como una reacción natural frente a los otros- que convertirse en un adepto del retroanálisis, por ejemplo. “Nada importante se ha alcanzado jamás sin entusiasmo”, escribió Ralph Waldo Emerson. Sí su meta es convertirse en un líder de verdad, estas palabras pueden servirte como una clave en el esfuerzo por desarrollar un alto nivel de inteligencia emocional.

### 2.3 CONCIENCIA

El primer elemento de la inteligencia emocional es la conciencia de uno mismo – cuestión lógica si se considera aquel viejo consejo del oráculo de Delfos: Conócete a ti mismo-. Esta conciencia implica el entendimiento profundo de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y tendencias. La persona consciente no es demasiado crítica ni mantiene esperanzas irreales. En cambio, es honesta consigo y con los demás; reconoce el efecto de sus emociones sobre ella misma, otras personas y su trabajo. Por ejemplo, si sabe que las fechas límite le producen nerviosismo, entonces planeará previamente sus actividades y terminará sus proyectos con cierta anticipación. El individuo consciente de sí mismo también será capaz de tratar con un cliente difícil, pues conoce el impacto que esta situación puede generar sobre su estado de ánimo y entiende los motivos reales de su frustración. Incluso encontrará explicaciones como: “lo que me pide es perfectamente trivial y nos está alejando del punto importante”. Así dará un paso adelante y convertirá su enojo en algo constructivo.

La “autoconciencia” se extiende igualmente al conocimiento de los valores y metas propias, lo cual significa saber hacia dónde nos dirigimos y porqué. Una persona consciente se mantendrá firme al momento de rechazar una oferta laboral cuya retribución sea tentadora pero no se adapte a sus principios o metas a largo plazo. Quien carece de esta cualidad es susceptible de tomar decisiones que, con el tiempo, le producirán el consecuente conflicto interno tras pisotear profundos valores individuales. “El sueldo me pareció excelente y firmé el contrato”, puede ser la frase de muchos empleados después de dos años en un determinado puesto, “pero el trabajo significa tan poco para mí que me



aburro con demasiada frecuencia”. Las elecciones de la persona consciente tienen mucho que ver con sus valores, por lo que normalmente trabajan en algo que disfrutan y que los estimula.

¿Cómo podemos identificar esta conciencia en nosotros mismos?. Lo primero y más importante: se manifiesta como franqueza y como la habilidad para reconocerse de manera realista. Este tipo de personas son capaces de hablar asertiva y abiertamente sobre sus emociones, así como sobre la influencia de éstas sobre su trabajo, sin que necesariamente lo hagan de manera efusiva o en tono de confesión. Por ejemplo, una gerente se mostraba incrédula con respecto a un nuevo servicio personalizado de ventas que su compañía (una importante cadena de tiendas de autoservicio) estaba por implementar. Antes de que sus colegas o su jefe le pidiera una explicación, ella optó por manifestarles directamente los motivos de su postura. “Es muy difícil para mí mantenerme al margen de este proyecto –admitió– porque quería ser yo quien lo dirigiera pero no fui seleccionada”. La gerente exploró sus sentimientos y, una semana después, apoyó por completo dicho servicio.

Con mucha frecuencia este conocimiento personal se manifiesta durante el proceso de contratación. Basta con preguntar a cualquier candidato sobre alguna ocasión en que se hubiera dejado llevar por sus emociones y luego se arrepintiera de haberlo hecho. Los candidatos conscientes son honestos al momento de admitir sus fracasos e incluso suelen hacerlo con una sonrisa en los labios. El sentido del humor es, precisamente, un elemento típico entre los individuos de este tipo.

La autoconciencia también puede identificarse a través de las evaluaciones del personal. El individuo consciente de sí mismo conoce sus limitaciones y fortalezas y usualmente se muestra ansioso de críticas constructivas. En contraste, la gente con baja conciencia interpreta el mensaje de que necesita mejorar como una amenaza o una sentencia de fracaso.

Asimismo las personas conscientes pueden ser reconocidas por la confianza que sienten por ellas mismas. Conocen y dominan sus capacidades, y nunca se predisponen al fracaso con actitudes como la “autoexigencia” excesiva. Saben, además, cuándo deben pedir ayuda, los riesgos que corren en el trabajo son siempre calculados. Jamás aceptarán un reto que, en principio, no crean poder manejar solos, ya que actúan de manera congruente con su propio potencial.

Considera el comportamiento de una empleada de nivel medio que fue invitada a una junta estratégica con altos ejecutivos de su empresa. Aunque era la persona más joven de la reunión, decidió no permanecer en silencio. Sabía que podía pensar con claridad y lógica e incluso era capaz de ser persuasiva al momento de presentar ideas, de manera que ofreció algunas sugerencias coherentes con respecto a la estrategia de la compañía. Al mismo tiempo, su propia conciencia la salvó de introducirse en territorios desconocidos sobre los que carecía de experiencia.

A pesar del valor de la autoconciencia en los centros de trabajo, algunas investigaciones indicaron que los altos ejecutivos no acostumbran darle el crédito que merece cuando se encuentran en busca de líderes potenciales. Muchos de ellos confunden la franqueza emocional con la autocompasión y llegan a faltarle el respeto al empleado que reconoce abiertamente sus fracasos. Desafortunadamente, este tipo de personas suelen ser calificadas como “débiles” e “incapaces para guiar a otros”, cuando en realidad sucede todo lo contrario.

La gente admira y respeta la honestidad. Más aún, los líderes son constantemente requeridos para emitir juicios que demandan una evaluación equilibrada de capacidades propias y ajenas. ¿Contamos con la experiencia gerencial indispensable para hacer frente a la competencia?, ¿Podemos lanzar un nuevo producto en seis meses?. Las personas que pueden examinarse con franqueza -los individuos conscientes de sí mismos- se encuentran preparados para hacer lo mismo por la empresa que manejan.

## **2.4 AUTOCONTROL**

Los impulsos biológicos conducen nuestras emociones y no es posible vivir sin ellos, aunque sí podemos manejarlos. El autocontrol es como una especie de diálogo interno continuo, es el segundo elemento de la inteligencia emocional que impide que seamos prisioneros de nuestros sentimientos. La persona involucrada en este tipo de diálogo sufre de mal humor y otras reacciones emocionales como cualquiera, pero encuentra formas para controlarlas e incluso para canalizarlas positivamente.

Imagine a un ejecutivo cuyo equipo de trabajo acaba de presentar un deplorable análisis ante el consejo de administración de la empresa. En la confusión, el ejecutivo quizás se sienta tentado a golpear violentamente la mesa o derribar alguna silla con el pie, podría

levantarse de golpe y gritarle a su equipo con todas sus fuerzas o tal vez sólo permanezca en silencio y lance algunas miradas feroces antes de abandonar la sala de juntas.

Si tuviera el don del autocontrol actuaría de manera distinta. Escogería con cuidado cada una de sus palabras y admitiría el pobre desempeño del equipo sin brincar a conclusiones apresuradas. Tomaría distancia para analizar fríamente los motivos del fracaso: ¿Razones personales?, ¿Falta de esfuerzo?, ¿Existen factores que mitiguen el daño causado?, ¿Soy responsable de lo sucedido?. Después de considerar tales aspectos, convocaría a una reunión con su equipo, expondría las consecuencias del incidente y manifestaría sus sentimientos con respecto al mismo. Presentaría luego su análisis del problema y alguna probable solución.

¿Por qué importa tanto el autocontrol en el caso del líder?. Resulta que quienes dominan sus impulsos y emociones –esto es, las personas razonables- son capaces de crear un ambiente de confianza y justicia a su alrededor y en esta clase de atmósfera es posible disminuir drásticamente los conflictos internos e incrementar la productividad. De hecho, los individuos con estos talentos permanecerán en sus empresas por mucho tiempo. Por otro lado, el autocontrol tiene un efecto tranquilizador: nadie quiere ser “explosivo” cuando el jefe es un ejemplo de calma. A mayor tranquilidad en los altos niveles, menor la posibilidad de enfrentamientos emocionales en toda la organización.

En segundo término esta cualidad es relevante tratándose de competitividad ya que todo el mundo sabe que en los negocios de hoy, las confusiones y el cambio son predominante. Las compañías se unifican y disocian con regularidad. La tecnología, por su parte, se encarga de transformar los métodos de trabajo con una rapidez impresionante y las personas que han aprendido a manejar sus sentimientos están en posibilidad de integrarse a estos cambios. Cuando se anuncia un nuevo proyecto, no se paralizan, en cambio son capaces de suspender sus juicios, buscar más información y escuchar a los demás ejecutivos explicar el proyecto en cuestión. En tanto se implementa la iniciativa pueden caminar junto con ella, e inclusive es muy frecuente que sean ellos mismas quienes lleven la batuta.

Otro ejemplo sería el caso de una gerente en una gran compañía manufacturera. Al igual que sus colegas, ella utilizó un programa de computadora determinado durante cinco años, el cual establecía un esquema determinado para recolectar y reportar datos, así

como para expresar sus ideas acerca de las estrategias de la compañía. Un día, los altos ejecutivos anunciaron la instalación de un nuevo programa que cambiaría radicalmente las formas para reunir y abordar la información dentro de la empresa. Mientras muchas personas se quejaron amargamente del cambio. La gerente reflexionó sobre las ventajas del programa y se convenció de su potencial para mejorar el desempeño general. Asistió a todas las sesiones de entrenamiento –algunos compañeros suyos se negaron a hacerlo- y eventualmente fue promovida para manejar varias divisiones, en parte porque aprendió a utilizar la nueva tecnología de manera efectiva.

En el papel del autocontrol, podemos afirmar que aumenta el sentido de integridad, elemento que es tanto una virtud personal como una fortaleza organizacional. Muchos de los problemas que surgen dentro de cualquier compañía son consecuencia de una actitud impulsiva. Las personas raramente prevén utilidades exageradas, inflan cuentas de gastos, roban de la caja o abusan del poder con fines meramente egoístas. Cuando se presenta la oportunidad, sin embargo, los individuos con un bajo control de impulsos la aprovechan.

En contraste, nos encontramos con la reacción de un alto ejecutivo dentro de una importante compañía de alimentos. Meticuloso y honesto en sus negociaciones con distribuidores locales, acostumbraba presentar cotidianamente un análisis detallado de sus costos, lo que permitía que sus distribuidores conocieran su estructura de precios real. Esta conducta significaba que el ejecutivo no siempre podía negociar con absoluta libertad o a su entera satisfacción. En una ocasión, la necesidad de incrementar sus utilidades lo llevó a considerar la posibilidad de retener la información sobre sus precios. No obstante, decidió dominar su impulso, pues entendió que hacerlo produciría, a la larga, mejores resultados. Su autocontrol emocional rindió grandes frutos, relaciones sanas y fuertes con distribuidores que beneficiaron a la empresa mucho más que cualquier ganancia financiera a corto plazo.

Los síntomas del autocontrol emocional pueden distinguirse fácilmente: tendencia a la reflexión y el análisis, adaptación a la ambigüedad y el cambio, e integridad, es decir, la habilidad para poner un alto a los impulsos.

Tal como sucede con la confianza en uno mismo, el autocontrol no goza del reconocimiento que merece. Las personas que pueden manejar sus sentimientos son vistas con frecuencia como frías y calculadoras, carentes de pasión. Al contrario, los

individuos con temperamento impulsivo suelen considerarse como líderes “clásicos”, ya que sus explosiones se toman como señales de carisma y poder. Pero cuando tales individuos llegan a la cima, su impulsividad se convierte en un enemigo. En mi estudio, las manifestaciones extremas de emociones negativas jamás aparecen como un elemento del buen liderazgo.

## 2.5 MOTIVACIÓN

Un rasgo que prácticamente todos los líderes comparten es la motivación ya que todos ellos tienden a luchar más allá de sus expectativas y de otros. La palabra clave en este caso es “lograr”. Mucha gente encuentra el estímulo que requiere en factores externos: El salario o el estatus que se desprende de un título o del nexo a una compañía de prestigio, por ejemplo. En cambio, aquellos con potencial de liderazgo son motivados por un profundo deseo de logro, por el sólo hecho de hacerlo.

En la búsqueda de líderes. ¿Cómo puede identificarse a la persona motivada por las necesidades de logro y no por las condiciones externas?. La primera señal es una pasión por el trabajo en sí, estos individuos buscan retos creativos, les encanta aprender y se sienten muy orgullosos cuando hacen bien su trabajo. Demuestran un alto nivel de energía para hacer las cosas siempre mejor, y a veces parecen inquietos con respecto al status quo. Se cuestionan incansablemente sobre el funcionamiento de las cosas y consideran la posibilidad de hacerlas de otra forma. Tienden a explorar nuevos caminos para desarrollar su trabajo.

El gerente de una compañía de cosméticos, por ejemplo, se sentía frustrado con el hecho de que tenía que esperar dos semanas antes de obtener los resultados de las ventas efectuadas por las personas a su cargo. Finalmente, decidió emplear un sistema telefónico automatizado mediante el cual podía mandar un bip a sus vendedores todos los días, a las cinco de la tarde. En su mensaje les pedía oprimir los números que indicaran el monto de llamadas y ventas del día. El sistema acortó el tiempo de espera de dos semanas a unas cuantas horas.

Este relato ilustra otros dos rasgos comunes que caracterizan a aquellos que luchan por alcanzar metas. Todos ellos se preocupan permanentemente por elevar la calidad de su desempeño y mantener un estricto control sobre el mismo. Por ejemplo, en la evaluación de personal, los individuos motivados pueden solicitar que se les “presione” más. Un

Empleado que combine la autoconciencia con la motivación interna reconocerá sus límites, en efecto, pero no se conformará con objetivos que resulten demasiado sencillos para él. Además, necesitará revisar constantemente el nivel de progreso, tanto el suyo como el de su equipo de trabajo y de la compañía. Así, mientras las personas con un bajo grado de motivación suelen confundirse con los resultados, aquellas que buscan el óptimo desempeño conservan el control de lo que sucede a su alrededor mediante el análisis de medidas tan complejas como la productividad o el comportamiento de los valores de la empresa en el mercado bursátil.

Es interesante el hecho de que las personas con una motivación alta se mantienen optimistas incluso cuando el panorama se oscurece. En tales situaciones, el autocontrol se conjuga con la tendencia al buen desempeño, para superar la frustración y la depresión que sobrevive después de algún fracaso o pérdida. Tenemos el caso de una gerente financiera de una importante sociedad de inversión: Después de varios años de éxito, sus fondos se vinieron abajo y se mantuvieron ahí durante varios trimestres consecutivos, lo cual provocó que tres de sus mejores clientes abandonaran la firma y se llevaran sus negocios a otra parte.

Para explicar este fenómeno, ciertos ejecutivos culparon a circunstancias fuera de su control, mientras que otros consideraron la pérdida como una evidencia de fracaso personal. Esta gerente financiera, en cambio, vislumbró el problema como una oportunidad para demostrar que ella podía hacer lo necesario para revertir lo sucedido. Dos años más tarde, tras ser promovida a un nivel superior dentro de la compañía, describió la experiencia como "lo mejor que me ha pasado en la vida, aprendí mucho de ella".

Los ejecutivos que traten de determinar los niveles de motivación entre su gente pueden acudir a un último indicativo: el compromiso con la organización. Cuando una persona disfruta de hacer su trabajo por el trabajo mismo, normalmente se siente comprometida con la empresa que le permite realizarlo. El empleado comprometido suele permanecer como miembro de su compañía inclusive si algún *headhunter* le ofrece el doble de dinero.

No es difícil entender por qué y cómo la motivación se traduce en liderazgo. Si alguien se esfuerza por mejorar constantemente en lo personal, hará lo mismo para la empresa. Además, la necesidad de superar metas y el interés por mantener un control sobre los avances se convierte en una actitud contagiosa. Los líderes que gozan de estas cualidades pueden construir un equipo de gerentes a su alrededor que también las

desarrollen. Por supuesto, el optimismo y el compromiso con la empresa son fundamentales cuando se habla de liderazgo. ¿Se imagina el manejo de una compañía sin la presencia de ambos factores?.

## 2.6 EMPATIA

De todos los factores que integran la inteligencia emocional, la empatía es la que puede reconocerse con mayor facilidad ya que todos la hemos sentido proveniente de alguna maestra, amigo sensible, igualmente, hemos sufrido su ausencia en el caso de un jefe o un entrenador. En el mundo de los negocios es muy raro escuchar que alguien se le felicite por ser empático. La misma palabra parece poco profesional e incluso fuera de lugar cuando se habla de la cruda realidad en los mercados laborales.

Pero la empatía no habita en frases hechas como “yo estoy bien, tu estás bien”. Para el líder, este rasgo no implica adoptar las emociones de otros como si fueran suyas ni esforzarse en complacer a los demás. Adoptar esta actitud se convertiría pronto en una pesadilla y haría imposible la acción. Al contrario, la empatía significa tomar en cuenta los sentimientos de los empleados -junto con otros factores-, en el proceso de toma de decisiones inteligentes. Como ejemplo podemos tomar el caso de la fusión entre dos enormes compañías bursátiles, en virtud de la cual iban a desaparecer algunos puestos en todas sus divisiones, uno de los gerentes de estas divisiones reunió a su equipo para comunicarles el número de empleados que pronto serían despedidos. El otro gerente por su parte, abordó el problema mediante un discurso completamente diferente. Fue directo al expresar su propia confusión y preocupaciones e hizo la promesa de mantener al equipo informado con la garantía de que se les trataría con justicia.

La diferencia entre ambos radicó en la empatía. El primero estaba demasiado preocupado por su propia suerte como para considerar los sentimientos de su angustiada equipo. Por intuición, el segundo entendió lo que su gente sentía y no hizo más que abordar tales emociones en su discurso. A nadie debería sorprender el hecho de que el equipo del primer gerente se vino abajo, y sus miembros más talentosos abandonaron la empresa a causa de la desmoralización. En contraste, el segundo gerente continuó en su puesto de

líder, los mejores empleados permanecieron a su lado y su división se mantuvo tan productiva como siempre.

Hoy en día, la empatía es un componente indispensable en el liderazgo por al menos tres razones esenciales: la preponderancia del trabajo en equipo, la celeridad en el proceso de globalización y la necesidad de conservar el talento dentro de las compañías.

Considera el reto de manejar y guiar a un equipo. Cualquiera que haya formado parte de alguno puede atestiguar que los equipos de trabajo pueden convertirse en centros de ebullición emocional. Normalmente se debe llegar a un acuerdo, por si hay complejidad entre dos personas, y mucho más complicado será en tanto el número de ellas se incrementa. Incluso en grupos conformados con tan sólo cuatro o cinco individuos, las alianzas son comunes y las posturas se dividen. Por lo tanto, el líder de cualquier equipo debe ser capaz de escuchar y comprender los puntos de vista de todos y cada uno de sus miembros.

Eso fue exactamente lo que hizo la gerente de marketing de una compañía de información y tecnología cuando tuvo que lidiar con un equipo bastante conflictivo. La presión era enorme; el grupo se encontraba sobre cargado de trabajo y debía concluir el proyecto en una fecha límite bastante apretada. Las tensiones aumentaban conforme pasaban las horas y la modificación de ciertos procedimientos no era suficiente para aminorarlas ni lograr que el equipo se desarrollara de manera efectiva.

La gerente optó por dar algunos pasos importantes en una serie de sesiones personales, se tomó el tiempo para atender a cada uno de los miembros del grupo por separado, escuchó los motivos de su frustración, las opiniones que tenían sobre sus colegas y en ciertos casos, las razones por las que se sentían ignorados. Posteriormente se dirigió al equipo en tal forma que logró reconstruir los lazos entre sus miembros: los animó a hablar abiertamente sobre sus emociones y ayudó a que expresaran críticas constructivas durante las juntas. En conclusión, su empatía le permitió comprender la circunstancia emocional del grupo a su cargo. El resultado no fue sólo una colaboración continua entre los miembros, sino inclusive la asignación de más trabajos: varios clientes internos solicitaron pronto la ayuda de ese equipo en particular.

La globalización es otra razón por la que la empatía resulta indispensable para los líderes de negocios. El diálogo transcultural puede conducir con frecuencia a diversos malentendidos y falsas interpretaciones. En esto, la empatía funcionaba como un antídoto. Quienes gozan de ella son capaces de reparar en las sutilezas del lenguaje



corporal, ya que pueden escuchar el mensaje oculto tras las palabras. Más aún, comprenden la existencia – e importancia- de las diferencias culturales y étnicas.

Basta con mencionar el caso de un consultor norteamericano cuyo equipo acaba de proponer un proyecto determinado a un cliente potencial japonés. En sus negociaciones con estadounidenses, el grupo estaba acostumbrado al bombardeo de preguntas que habitualmente sucedía a una propuesta como aquella; en esta ocasión, sin embargo, el ofrecimiento fue recibido con un largo silencio. Algunos miembros del equipo lo interpretaron como una señal de desaprobación y pensaron que lo mejor era abandonar la idea, pero el consultor líder los detuvo. A pesar de no encontrarse familiarizado con la cultura japonesa, pudo leer los signos de la cara y la postura de su interlocutor y percibió cierto interés, incluso una profunda reflexión. Estaba en lo correcto: cuando el cliente habló finalmente, fue para firmar el contrato que la había ofrecido.

Finalmente, la empatía juega un papel clave en la retención de talento dentro de las compañías, sobre todo si se toma en cuenta la economía de información que prevalece actualmente. Los líderes siempre han necesitado de esta cualidad para impulsar el desarrollo de su gerente y garantizar su pertenencia en la empresa. No obstante, los riesgos son mayores hoy en día porque cuando un empleado talentoso renuncia, se lleva con él todo conocimiento acerca de la compañía.

En este punto aparecen factores como el “entrenamiento” y la “guía”. Se ha demostrado que ambos elementos rinden frutos no sólo en cuanto a desempeño se refiere, sino también por lo que toca a una mayor satisfacción laboral y un menor índice de conflictos. Lo que permite que el entrenamiento y la guía funcionen al máximo, es precisamente la naturaleza de la relación. Los mejores entrenadores y guías se introducen en las cabezas de las personas a las que quieren ayudar, conocen la vía más positiva para brindar una retroalimentación efectiva, saben cuándo impulsar al empleado e inducirlo a desempeñarse mejor y cuándo contenerse. Por el modo en que motivan a sus protegidos; estas personas actúan con empatía.

La empatía no goza de mucho respeto en los negocios. La gente se pregunta cómo hacen los líderes para tomar decisiones importantes cuando “sienten tanto” por las personas que podrían resultar afectadas. Pero los líderes empáticos hacen mucho más que simplemente simpatizar con los demás; utilizan su conocimiento para mejorar la situación de su empresa de una manera muy sutil.

## 2.7 HABILIDAD SOCIAL

Los tres primeros elementos de la inteligencia emocional son de naturaleza puramente individual. Los últimos dos –empatía y habilidad social- implican una capacidad personal para relacionarse con otros. Como parte integrante de la inteligencia emocional, la habilidad social no es tan simple como parece ya que no se trata de ser simplemente amistoso. Más que eso, esta aptitud supone una actitud amistosa con “propósito”: conducir a la gente hacia donde uno desea, sea la meta de una estrategia de marketing o la actitud entusiasta respecto de un nuevo producto.

Las personas hábiles en este sentido acostumbra tener un amplio círculo de amigos y relaciones; son capaces de encontrar puntos en común con todo tipo de individuos y de entrar en contacto con ellos. Sin embargo, esto no significa que socialicen con demasiada frecuencia. Trabajan conforme al principio de que “nada se hace por sí sólo”, y cuentan con toda una red de conocidos para cuando llega el momento de actuar.

La habilidad social constituye la culminación de las demás facetas de la inteligencia emocional. Cuando alguien comprende, controla sus emociones, logra “empatizar” con las demás, es capaz de manejar sus relaciones con extrema eficacia. Incluso la motivación contribuye en esta cualidad porque los individuos que tienden a superar las expectativas son generalmente optimistas, incluso frente al fracaso. Con este tipo de energía, el “brillo”, son populares y por buenas razones.

En virtud de que la habilidad social es el resultado de otros muchos aspectos de la inteligencia emocional, es posible reconocer su existencia dentro del ámbito laboral mediante manifestaciones bastante familiares ya que esta clase de personas son expertas en el manejo de equipos, ya que aprovechan su capacidad para empatizar con los demás. Igualmente, son muy persuasivas y convincentes resultado de la mezcla entre la conciencia que guardan sobre sí mismas, su autocontrol y, nuevamente, su simpatía. Mediante tales artículos los buenos líderes se identificaran en aquellas situaciones en las que pueden – o deben- expresarse de una manera más emocional y, al contrario, reconocerán los momentos en los que conviene emplear la razón en la reflexión. La motivación, cuando es visible, la convierte en excelentes colaboradores. Su pasión por el trabajo se contagia a los demás y los impulsa a encontrar nuevas soluciones.

No obstante, algunos síntomas de habilidad social son muy distintos de los que caracterizan a otros elementos de inteligencia emocional. Por ejemplo, es muy común la idea de que estos individuos no trabajan realmente. Conversan con todos sus colegas, hacen bromas en los pasillo y entablan relaciones con los empleados que no tienen el menor contacto con su área o división. Las personas hábiles en este sentido consideran que la limitación arbitraria de su círculo social carece de lógica. Construyen lazos con otros porque saben que, tarde o temprano, podrán necesitar la ayuda de ellos con los que se han relacionado.

Sirva como ejemplo el caso de un ejecutivo que trabajaba en el departamento de estrategia de una empresa fabricante de computadoras. Para 1993, este hombre estaba convencido que el futuro de la compañía estaba en Internet. En el curso del siguiente año se encontró con algunas personas dispuestas a apoyarlo, y utilizó sus habilidades para tejer una comunidad virtual que poco a poco adquirió importancia en todos los niveles y divisiones de la organización, e incluso traspasó fronteras nacionales; posteriormente, se encargó de dirigir a su equipo para crear la página de la corporación en la red, una de las primeras en su tipo. Y, por iniciativa propia, sin presupuesto y sin autorización formal, inscribió a la compañía en una convención industrial anual de Internet. Se apoyó en quienes creían en él y convenció a varias divisiones para donar fondos; asimismo, reclutó a más de 50 personas de doce diferentes áreas para representar a la compañía en dicha convención.

Muy pronto la gerencia se fijó en él, durante el año siguiente al evento, el equipó de ese ejecutivo configuró la base de la primera división de Internet de la compañía, y fue él quien quedó a cargo de la misma. Había ignorado las fronteras convencionales y entabló con personas de todos los niveles y áreas dentro de la empresa.

Siendo así, ¿Es posible considerar la habilidad social como una cualidad esencial entre los miembros de diversas organizaciones? La respuesta es sí, sobre todo cuando se le compara con el resto de los elementos que conforman la inteligencia emocional. La generalidad parece indicar que los líderes deben manejar sus relaciones de manera efectiva (ninguno se comporta como si fuera el único en el mundo). Después de todo, su deber consiste en guiar a otros en su trabajo y esta capacidad lo posibilita para hacerlo eficazmente.

Cuando un líder no puede expresar su empatía, sería mejor que no la tuviera. Su propia motivación sería perfectamente inútil si resultara incapaz para comunicar su pasión al

grupo con el que trabaja. Por lo que la habilidad social permite que los líderes pongan en marcha su inteligencia emocional.

En conclusión sería bastante ingenuo afirmar que el nivel de coeficiente intelectual y la habilidad técnica no constituyen importantes ingredientes del buen liderazgo. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. Hace no muchos años se pensaba que sus cualidades eran “buenas”, aunque no indispensables en la conformación de un líder ahora sabemos que un desempeño sobresaliente depende invariablemente del buen desarrollo de estas capacidades; afortunadamente la inteligencia emocional puede ser aprendida. El proceso no es fácil, requiere tiempo y ante todo compromiso, pero los beneficios que garantiza el óptimo desarrollo de la inteligencia emocional tanto a nivel individual como organizacional, hacen que el esfuerzo valga la pena.

A continuación se presenta una lista de aptitudes que forman parte de la Inteligencia emocional así como las características que deben tener las personas que posean dicha aptitud.\*\*

### CONCIENCIA EMOCIONAL

Reconocer las propias emociones y sus efectos

---

#### Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✓ Saben qué emociones experimentan y por qué
  - ✓ Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen
  - ✓ Reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño
  - ✓ Conocen sus valores y metas, y se guían por ellos
- 

### AUTOEVALUACIÓN PRECISA

Conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites

---

#### Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✓ Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades
  - ✓ Son reflexivos y aprenden de la experiencia
  - ✓ Están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismos
  - ✓ Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí mismas
- 

\*\* Fuente: La Inteligencia Emocional en la empresa (1999)  
Autor: Daniel Goleman

### CONFIANZA EN UNO MISMO

Fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades

---

#### Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✓ Se muestran seguras de sí mismas, tienen "presencia"
  - ✓ Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto
  - ✓ Son decididas; pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones
- 

### AUTODOMINIO

Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales

---

#### Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✓ Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras
  - ✓ Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles
  - ✓ Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidos a presión
- 

### CONFIABILIDAD Y ESCRUPULOSIDAD

Mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal

---

#### Las personas dotadas de esta aptitud:

En cuanto a confiabilidad

- ✓ Actúan éticamente y están por encima de todo reproche
- ✓ Inspiran confianza por ser confiables y auténticas
- ✓ Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética
- ✓ Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptados

En cuanto a escrupulosidad

- ✓ Cumplen con los compromisos y las promesas
  - ✓ Se hacen responsables de satisfacer los objetivos
  - ✓ Son organizados y cuidadosos en el trabajo
-

### INNOVACIÓN Y ADAPTABILIDAD

Estar abierto a ideas y enfoques novedosos, y ser flexible para reaccionar ante los cambios

---

#### Las personas dotadas de esta aptitud:

En cuanto a la innovación

- ✓ Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas
- ✓ Hallan soluciones originales para los problemas
  - ✓ Generan ideas nuevas
- ✓ Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos

En cuanto a la adaptabilidad

- ✓ Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas
    - ✓ Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes
    - ✓ Son flexibles en su visión de los hechos
- 

### AFÁN DE TRIUNFO

El afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia

---

#### Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✓ Se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos
    - ✓ Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados
  - ✓ Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor
- 

### COMPROMISO

Alinearse con los objetivos de un grupo u organización

---

#### Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✓ Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general
    - ✓ Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general
  - ✓ Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas del grupo
  - Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo
-

**INICIATIVA Y OPTIMISMO**  
Exhibir productividad y persistencia

---

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

En cuanto a iniciativa

- ✓ Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad
- ✓ Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas
- ✓ Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario para cumplir con el trabajo
- ✓ Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales

En cuanto al optimismo

- ✓ Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos
  - ✓ No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito
  - ✓ Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales
- 

**COMPRENDER A LOS DEMÁS**

Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones

---

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Están atentos a las listas emocionales y saben escuchar
  - ✓ Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden
  - ✓ Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás
- 

**AYUDAR A LOS DEMÁS A DESARROLLARSE**

Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad

---

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso
  - ✓ Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar
  - ✓ Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro
-

### **ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO**

Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente

---

#### **Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas
  - ✓ Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad
  - ✓ Ofrecen de buen grado asistencia adecuada
  - ✓ Comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza
- 

### **APROVECHAN LA DIVERSIDAD**

Cultivar las oportunidades a través de personas diversas

---

#### **Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Respetar a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos
  - ✓ Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales
  - ✓ Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar
  - ✓ Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia
- 

### **CONCIENCIA POLÍTICA**

Interpretan las corrientes sociales y políticas

---

#### **Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Saben leer con precisión las relaciones clave de poder
  - ✓ Detectas redes sociales cruciales
  - ✓ Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores
  - ✓ Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización
-



### INFLUENCIA

Implementan tácticas de persuasión efectivas

---

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Son hábiles para convencer a la gente
  - ✓ Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes
  - ✓ Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consensos y apoyo
  - ✓ Recurren a puestas en escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista
- 

### COMUNICACIÓN

Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes

---

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje
  - ✓ Enfrentan directamente los asuntos difíciles
  - Saben escuchar, buscar el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado
  - ✓ Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas
- 

### 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 beneficien a todos
-

**LIDERAZGO**

Inspiran y guían a individuos o grupos políticos

---

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión comprometidas
  - ✓ 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 statu 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
- 

**CREAN LAZOS**

Alimentan las relaciones instrumentales

---

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Cultivan y mantienen redes informales de trabajo extensas
  - ✓ Buscan relaciones que beneficien a todas las partes involucradas
  - ✓ Construyen lazos afectivos y se mantienen conectadas con los otros
  - ✓ Hacen y mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo
-

### **COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN**

Trabajan con otros para alcanzar objetivos compartidos

---

#### **Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales
    - ✓ Colabora, compartiendo planes, información y recursos
    - ✓ Promueven un clima amigable y cooperativo
    - ✓ Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar
- 

### **CAPACIDADES DE EQUIPO**

Crean sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas

---

#### **Las personas dotadas de esta aptitud:**

- ✓ Son un modelo de las cualidades de equipo respecto, colaboración y disposición a ayudar
    - ✓ Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta
    - ✓ Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso
      - ✓ Protegen al grupo y a su reputación; comparten los méritos
- 

Si bien es cierto que las aptitudes determinan la forma de cómo es cada persona cabe señalar el marco de trabajo de la aptitud emocional, el cual se presenta en los siguientes cuadros:

**MARCO DE TRABAJO DE LA APTITUD EMOCIONAL**

<b>APTITUD PERSONAL</b> Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo	
<b>Autoconocimiento</b> Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones	
<i>Conciencia emocional</i> <i>Auto evaluación precisa</i> <i>Confianza en uno mismo</i>	Reconocer las propias emociones y sus efectos Conocer las propias fuerzas y sus límites Certeza sobre el propio valor y facultades
<b>Autorregulación</b> Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos	
<i>Autocontrol</i> <i>Confiabilidad</i> <i>Escrupulosidad</i> <i>Adaptabilidad</i> <i>Innovación</i>	Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales Mantener normas de honestidad e integridad Aceptar la responsabilidad del desempeño personal Flexibilidad para manejar el cambio Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información
<b>Motivación</b> Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas	
<i>A fan de triunfo</i>  <i>Compromiso</i>  <i>Iniciativa</i>  <i>Optimismo</i>	Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia Aliarse a las metas del grupo u organización Disposición para aprovechar las oportunidades Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses

**APTITUD SOCIAL**  
Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones

**Empatía**

Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos

<p><i>Comprender a los demás</i></p> <p><i>Ayudar a los demás a desarrollarse</i></p> <p><i>Orientación hacia el servicio</i></p> <p><i>Aprovechar la diversidad</i></p> <p><i>Conciencia política</i></p>	<p>Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones</p> <p>Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes</p> <p>Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente</p> <p>Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas</p> <p>Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder</p>
--	---

**Habilidades sociales**

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables

<p><i>Influencia</i></p> <p><i>Comunicación</i></p> <p><i>Manejo de conflictos</i></p> <p><i>Liderazgo</i></p> <p><i>Catalizador de cambio</i></p> <p><i>Establecer vínculos</i></p> <p><i>Colaboración y cooperación</i></p> <p><i>Habilidades de equipo</i></p>	<p>Aplicar tácticas efectivas para la persuasión</p> <p>Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes</p> <p>Negociar y resolver los desacuerdos</p> <p>Inspirar y guiar a grupos de individuos</p> <p>Iniciar o manejar el cambio</p> <p>Alimentar las relaciones instrumentales</p> <p>Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas</p> <p>Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas</p>
---	--

## Capítulo 3

### “EL PERFIL DE LA MOTIVACIÓN HACIA EL LIDERAZGO SITUACIONAL”

Después de una creciente desilusión con los enfoques de "gran hombre" y el de rasgos para comprender el liderazgo, se volvió la atención al estudio de situaciones y a la creencia de que los líderes son producto de situaciones determinadas. Se han llevado a cabo gran cantidad de estudios con base en la premisa de que el liderazgo se ve en gran medida afectado por la situación de la que surge el líder y en la que opera. El que éste sea enfoque persuasivo queda ejemplificado por la situación que permitió el surgimiento de Hitler en Alemania en los años 1930, el anterior surgimiento de Musolini en Italia, el surgimiento de F.D. Roosevelt en la Gran Depresión de los años 1930 en estados Unidos y el surgimiento de Mao Tse Tugn en China en el período siguiente a la Segunda Guerra Mundial.

Este enfoque para el liderazgo acepta que existe una interacción entre el grupo y el líder. Apoya la teoría de los seguidores que se refiere a que las personas tienden a seguir a quienes perciben (en forma precisa o imprecisa) como un medio para lograr sus propios deseos personales. Entonces, el líder es la persona que identifica estos deseos y hace cosas, o emprende programas, diseños para satisfacerlos.

Este enfoque multidimensional para el liderazgo se detecto en forma temprana en los estudios de Stogdill y asociados cuando descubrieron, al analizar a 470 oficiales de la marina que ocupaban cuarenta y cinco puestos diferentes, que su habilidad de liderazgo estaba afectada en gran medida por factores situacionales tales como sus puestos, el medio ambiente de la organización en el que operaban y las características de las personas que debían dirigir

Otros estudios realizados con el tiempo han mostrado que el liderazgo efectivo, la comunidad en la que la organización opera, el clima psicológico del grupo a que se dirige, las personalidades e influencias culturales de los miembros del grupo y el tiempo que se requiere para tomar decisiones.

### El enfoque de contingencia de Fiedler

Aunque su enfoque a la teoría del liderazgo se ocupa principalmente de analizar el estilo de esta función, Fred E. Fiedler y asociados de la Universidad de Illinois, han sugerido una teoría de contingencias para el liderazgo

La teoría de Fiedler implica que el liderazgo es cualquier proceso en el que la habilidad del líder para ejercer influencia depende de la situación del grupo y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder se ajustan al grupo. En otras palabras, de acuerdo a Fiedler, las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades sino también a diversos factores situacionales y a la interacción entre los líderes y la situación

### Dimensiones críticas de la situación de liderazgo

Con base en sus estudios, Fiedler encontró tres "dimensiones críticas de la situación de liderazgo" que afectan el estilo más efectivo de los líderes.

#### 1.- Poder del puesto

Es la medida en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder tales como el poder carismático o de experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; tal como se puede ver en el caso de los administradores, éste es el poder que surge de la autoridad dentro de la organización. Como Fiedler señala, un líder que tenga un poder claro y considerable en su puesto puede obtener con mayor facilidad un mejor seguimiento que el que podría conseguir otro líder que carezca de este poder.

#### 2.- Estructura de la tarea

Con esta dimensión Fiedler tenía en mente la medida en que se pueden especificar con claridad las tareas y la medida en que se puede considerar responsable a las personas de la ejecución, en contraste con las tareas que son vagas y no estructuradas. En los casos en los que las tareas son claras, se pueden comprobar con mayor facilidad la calidad del

desempeño y se puede responsabilizar en forma más definida a los miembros del grupo por su desempeño, que en casos en los que las tareas son poco claras.

### 3.- Relaciones entre líder y miembros

Esta dimensión, que Fiedler consideró como la más importante desde el punto de vista de los líderes (puesto que el poder del puesto y la estructura de la tarea pueden en gran medida estar bajo control de la empresa) se refiere a la medida en que los miembros del grupo aprecian al líder y confían en él, y a la medida en que están dispuestos a seguirlo.

#### Estilos de liderazgo

Para llevar a cabo su estudio, Fiedler postuló dos estilos principales de liderazgo. Uno de ellos se orienta principalmente a las tareas y, según él, el líder obtiene satisfacción al observar que las tareas se llevan a cabo. Otro estilo se orienta principalmente al logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de un puesto de importancia personal.

Fiedler definió "lo favorable de la situación" como el grado en el que una situación determinada permite al líder ejercer influencia sobre un grupo. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder está más orientado a tareas o a personas, Fiedler utilizó una técnica de prueba poco común. Basó sus descubrimientos en dos tipos de calificaciones:

1.- Calificaciones sobre el compañero de trabajo menos preferido (LPC, por sus iniciales en inglés) o sea, las estimaciones hechas por personas de un grupo, relativas a aquellos con quienes les gustaría menos trabajar

2.- Calificaciones sobre la "supuesta similitud entre opuestos" (AS), basadas en el grado de semejanzas que los líderes consideran entre ellos y los miembros del grupo, suponiendo que a las personas les gusta más trabajar y lo hacen mejor con quienes consideran más afines.



En los estudios que se realizaron y con apoyo de otros Fiedler encontró que las personas que daban una calificación elevada a sus compañeros de trabajo eran quienes obtenían una mayor satisfacción de tener relaciones interpersonales exitosas. Se consideró que las personas que daban una calificación baja a su compañero de trabajo menos preferido obtenían una mayor satisfacción en el desempeño del trabajo. De la misma manera, se encontró que quienes daban una calificación elevada a sus trabajadores respecto a supuesta similitud entre opuestos también les daban una calificación bastante elevada en la escala de compañeros de trabajo menos preferidos y viceversa.

A pesar de que Fiedler reconoce que las percepciones personales pueden ser poco claras e inclusive imprecisas se encontró que:

El desempeño en términos de liderazgo depende entonces tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Exceptuando quizá ciertos casos poco comunes, no tiene sentido hablar de líderes efectivos o inefectivos; sólo es posible hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra. Si se desea aumentar la efectividad del grupo o de la organización se debe aprender no sólo a capacitar a los líderes en forma más efectiva sino también a integrar un medio ambiente en la organización que permita el líder tener un buen desempeño.

El enfoque de camino y meta para la actividad del liderazgo

La teoría de camino y meta sugiere que la principal función del líder es fijar, aclarar metas para sus subordinados, ayudarles a encontrar el mejor camino para lograrlas y eliminar obstáculos en el desempeño. En este enfoque se estudia al liderazgo en diversas situaciones. Tal como la percibe Robert House, la teoría se basa en diversas teorías de la motivación y liderazgo de otros autores.

Además de las variables de la teoría de la expectativa, debemos al considerar la posibilidad de que los líderes sean efectivos. Los factores situacionales incluyen:

1. - Las características de los subordinados, tales como sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades

2. - El medio ambiente de trabajo, incluyendo componentes como la tarea, el sistema de recompensa y las relaciones con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se divide en cuatro categorías:

1. - En la conducta de liderazgo de apoyo se tienen en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra preocupación por su bienestar y se crea un clima de organización placentero. Se tiene un mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados cuando esos se encuentran desalentados e insatisfechos.

2. - Con liderazgo participativo se permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y esto puede dar como resultado un aumento en la motivación

3. - Bajo el liderazgo instrumental se proporciona a los subordinados orientación bastante específico y se especifica lo que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

4. - El liderazgo orientado al logro implica la fijación de metas desafiantes, la búsqueda de mejoramiento en el desempeño y confianza en que los subordinados lograrán metas elevadas.

Más que sugerir que existe una mejor forma de dirigir, el estilo apropiado depende de las situaciones. Las situaciones ambiguas o inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y entonces puede requerirse un estilo más orientado a tareas.

En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos el líder puede indicarles qué hacer y mostrarles un camino claro para lograr las metas. Por otro lado, con una tarea rutinaria, como la que puede encontrarse en una línea de ensamble, una estructura adicional (que por lo general proporciona un líder orientado a tareas) puede considerarse redundante y los subordinados pueden pensar que es un exceso de control, lo cual podría ocasionar insatisfacción.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que estos la consideran como una fuente de satisfacción.

Otra proposición de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivadora, en tanto hace:

1. - Que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño efectivo
2. - Que la conducta favorezca el medio ambiente de los subordinados mediante asesoría, dirección, apoyo y recompensa.

La clave para la teoría es que el líder influye sobre los caminos que unen a la conducta con las metas. El líder puede hacer esto al definir puestos y tareas, al eliminar obstáculos en el desempeño, al incluir el auxilio de los miembros del grupo para fijar las metas, al promover la cohesión del grupo y el esfuerzo d equipo, al aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, al reducir las presiones y controles externos, al hacer que las expectativas sean claras y al hacer otras cosas que satisfagan las expectativas de las personas.

## Capítulo 4

### METODOLOGIA

#### OBJETIVO:

- “Conocer los factores que motivan a una persona a ser líder”.
- “Conocer cómo influye la necesidad de logro en una persona para llegar a ser un líder”.
- “Conocer cómo influye la necesidad de poder en una persona para llegar a ser un líder”.
- “Conocer cómo influye la necesidad de afiliación en una persona para llegar a ser un líder”.
- “Saber si influye el ambiente familiar en la formación de un líder”.
- “Saber si influye el ambiente interno en la formación de un líder”.
- “Saber si influye el ambiente externo en la formación de un líder”.

#### PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

¿Qué factores motivan a una persona a ser líder?.

¿Cómo influye la necesidad de poder en una persona para llegar a ser un líder?.

¿Cómo influye la necesidad de logro en una persona para llegar a ser un líder?.

¿Cómo influye la necesidad de afiliación en una persona para llegar a ser un líder?.

#### PROBLEMA:

¿Qué tanto influye la motivación en una persona para que llegue a ser un buen líder?.

**VARIABLES:**

**Definición Conceptual**

**VARIABLE INDEPENDIENTE: (X):** Es la causa y se manipula.

**Motivación:** Es la fuerza que impulsa la acción y surge de la necesidad de satisfacer necesidades que tiene el ser humano

**VARIABLE DEPENDIENTE: (Y):** Es el efecto y se mide.

**Liderazgo:** Es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo.

**Definición Operacional**

**Motivación:** Esta variable la utilizaremos para poder dar una explicación del factor que impera en la formación de un líder, en este caso, nuestra investigación estará respaldada por la teoría de McClelland la cual manifiesta que existen tres tipos de necesidades básicas (necesidades de poder, afiliación y de logro), que guían a las personas a buscar puestos de liderazgo.

**Liderazgo:** Esta variable es la que nos interesa medir ya que es la respuesta a nuestro problema por la interacción que ha existido entre la motivación y el clima organizacional es muy importante para este estudio, porque la motivación depende de los estilos de liderazgo y sobre las prácticas de administración.

Tanto los líderes como los administradores deben responder a las motivaciones de las personas para que pueda diseñar un medio ambiente en el que las personas estén dispuestas a colaborar.

### **HIPÓTESIS**

- a) Cuanto mayor sea la necesidad de logro de una persona, mayor será su posibilidad de convertirse en un líder.
- b) Cuanto mayor sea la necesidad de poder de una persona, mayor será su posibilidad de convertirse en un líder.
- c) Cuanto mayor sea la necesidad de afiliación de una persona, mayor será su posibilidad de convertirse en un líder

### **HIPÓTESIS NULAS**

- a) Cuanto mayor sea la necesidad de poder de una persona, menor será su posibilidad de convertirse en un líder.
- b) Cuanto mayor sea la necesidad de logro de una persona, menor será su Posibilidad de convertirse en un líder.
- c) Cuanto mayor sea la necesidad de afiliación de una persona, menor será su posibilidad de convertirse en un líder.

Esta investigación es de corte exploratorio es decir no es concluyente, por lo que no hay que olvidar que un estudio de este tipo puede servir para determinar guías de estudios posteriores.

### **UNIVERSO**

Para nuestra investigación utilizaremos de las empresas que se encuentran en las delegaciones Benito Juárez e Iztapalapa sólo aquellas que nos permitan el acceso, y nuestro objeto de estudio serán aquellas personas que tengan puestos directivos dentro de estas empresas.

### **MUESTRA**

La muestra se obtuvo de la siguiente manera, esta fue seleccionada al azar y las personas con las que se contacto fueron aquellos que tuvieran puestos directivos dentro de las mismas. El tipo de muestra fue probabilística dado que aproximadamente hay 250 empresas en total de las delegaciones mencionadas anteriormente y todas tienen la misma posibilidad de ser elegidas. Se eligieron treinta empresas, en donde las personas que tuvieran puesto directivos serán nuestro punto de estudio.

### **INSTRUMENTO**

Para averiguar de que forma la motivación puede estimular a una persona a que llegue a un puesto de liderazgo y poder dar una respuesta a las hipótesis expuestas anteriormente, la herramienta metodológica utilizada en esta investigación fue un cuestionario estructurado en dos partes, el cual fue aplicado a personas que tienen puestos directivos dentro de algunas empresas ubicadas en las delegaciones Benito Juárez e Iztapalapa, con la finalidad de conocer cual es la mayor necesidad que tienen

(ya sea necesidad de Logro, Poder o Afiliación) y que los llevo a tener los puestos que actualmente ocupan.

El cuestionario fue diseñado de tal forma que los datos aportados por las personas encuestadas fueran lo más certero y confiable posible; la primera parte del cuestionario es para conocer aspectos generales de la persona entrevistada como si es soltero, casado, su escolaridad etc., en la segunda parte del cuestionario se redactaron 30 afirmaciones las cuales la forma de calificarse fue con una escala de actitudes tipo LIKERT, el puntaje asignado para cada uno de las afirmaciones fue:

- 1 corresponde a En total Desacuerdo
- 2 corresponde a En Desacuerdo
- 3 corresponde a Neutral
- 4 corresponde a De Acuerdo
- 5 corresponde a Totalmente de Acuerdo

Cabe señalar que se plantearon 4 preguntas inversas por lo que la escala se tuvo que modificar y quedo de la siguiente manera:

- 5 corresponde a En total Desacuerdo
- 4 corresponde a En Desacuerdo
- 3 corresponde a Neutral
- 2 corresponde a De Acuerdo
- 1 corresponde a Totalmente de Acuerdo

Las preguntas inversas son: de la necesidad de logro fue la pregunta 22 que dice "Pienso que el miedo es un gran motivador para la realización de una actividad"; en la necesidad de poder fue la 17 que dice "Asumo el crédito de las cosas buenas que los demás logran" y la 23 "Considero que para ganar alguien debe de perder"; en la necesidad de afiliación es la 3 que dice "A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo. (ver cuestionario en el anexo pagina 88)



Todo esto para facilitar el manejo de los datos obtenidos así como procesarlos, analizarlos e interpretarlos, además de mostrar un panorama general de todas las respuestas que se obtuvieron al aplicar el cuestionario ( ver tablas 1, 2 paginas 64 y 65); para conocer el grado de necesidad que tienen estas personas se redactaron diez preguntas relacionadas con la necesidad de logro, diez preguntas relacionadas con la necesidad de poder y diez preguntas relacionadas con la necesidad de afiliación, las cuales están intercaladas empezando por una pregunta de logro, continua una pregunta de poder después una pregunta de afiliación y así sucesivamente hasta completar las treinta afirmaciones.

El mayor puntaje que se puede obtener por cada necesidad es de 50 puntos y en aquellos casos que se obtenga esta puntuación podemos concluir que estas personas tienen bien claro el tipo de necesidad que buscan ya sea de Logro, Poder o Afiliación y 150 para el total del cuestionario.

### PROCEDIMIENTO

Se aplico la encuesta del día 29 de Noviembre hasta el 10 de Diciembre de 1999 y se reinicio la encuesta del 18 al 29 de Enero del 2000.

Para la evaluación de los resultados obtenidos se analizo por persona cual era la mayor necesidad que tiene y que lo llevo al puesto que ocupa, para esto se suman todas las calificaciones de las afirmaciones de Logro, luego todas las afirmaciones de Poder y por ultimo todas las afirmaciones de Afiliación, y al final se comparan con las demás, por ejemplo:

Las preguntas de Logro:

En la pregunta # 1 contesto	5	(que significa Totalmente de acuerdo)
En la pregunta # 4 contesto	4	(que significa que esta de acuerdo)
En la pregunta # 7 contesto	4	(que significa que esta de acuerdo)
En la pregunta # 10 contesto	<u>5</u>	(que significa Totalmente de acuerdo)

18 puntos

Así sucesivamente hasta completar los 30 resultados aportados por los entrevistados y al final sumar las calificaciones, que en este caso, para estas cuatro afirmaciones sería una calificación de 18 puntos, esto también se hace para las necesidades de Poder y Afiliación; supongamos que en la necesidad de Poder esta persona tuvo una puntuación de 10 y en la necesidad de Afiliación tuvo una puntuación de 8, por lo que podemos concluir que para esta persona la mayor necesidad que tiene es la de Logro ya que tiene una puntuación mayor a las otras dos, con este ejemplo se muestra como fue la mecánica para evaluar a cada persona que fue entrevistada.

La muestra seleccionada para pilotear el instrumento fue de 8 personas, esto con la intención de depurar las preguntas que estuvieran confusas y conservar sólo los que arrojan datos significativos así como observar si la redacción es de fácil comprensión y cual es el tiempo que se requiere para contestarlo.

Es importante aclarar que la muestra final fue de 30 personas ya que a partir de esta cantidad los datos se agrupan dando la forma característica de la curva normal.

## Capítulo 5

### “PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS”

Teniendo las respuestas de los cuestionarios aplicados a personas que ocupan un puesto directivo podemos señalar que de una muestra de Treinta personas, 22 son hombres y 8 mujeres; En la tabla numero 1, podemos observar cuales son las características de las personas encuestadas, así como la mayor necesidad que tiene cada una de ellas: la necesidad de logro, poder o afiliación. (para mayor comprensión ver tabla # 1 pagina 64)

A continuación analizaremos las personas del sexo masculino y encontramos lo siguiente:

Con respecto a la Edad

La edad promedio supera a la media total, ya que el:

Promedio de Hombres es de 37.1

Promedio de la Muestra 36.1

El nivel de Escolaridad	Personas
Secundaria	2
Nivel Medio Superior	5
Licenciatura	<u>15</u>
Total	22

Estado civil	Personas
Solteros	4
Casados	17
Separado	<u>1</u>
Total	22

## El Perfil de la Motivación Hacia el Liderazgo

Puestos que ocupan dentro de la organización:

	Personas
Supervisores	4
Jefe de Departamento	1
Sub. Administradores	2
Administradores	7
Gerentes	4
Directores	<u>4</u>
Total	22

Todas las personas encuestadas por el sexo masculino han tenido estabilidad en sus empleos anteriores, esto es, porque los encuestados respondieron que su empleo actual ha sido el único y no han tenido conflictos laborales.

Los ingresos (salario mínimo)

	Personas
4 a 6	6
7 a 9	7
10 a 12	2
13 a 15	4
más de 15	<u>3</u>
Total	22

En general el sueldo que más se repite es el de 7 a 9 salarios mínimos.

Con respecto a la distancia que recorre cada encuestado de su casa al centro de trabajo encontramos que:

Tiempo que recorre	Personas
0 a 30 minutos	5
31 a 45 minutos	9
46 a 60 minutos	3
61 a 90 minutos	3
más de 1 ½ hora	<u>2</u>
Total	22

## El Perfil de la Motivación Hacia el Liderazgo

Analizando a las personas del sexo femenino encontramos que:

La edad promedio es menor a la media general siendo:

Edad

Promedio de Mujeres	35.1
Promedio de la Muestra	36.1

Escolaridad	Personas
Nivel Medio superior	1
Licenciatura incompleta	1
Licenciatura	5
Maestría	<u>1</u>
Total	8

Estado civil	Personas
Casadas	4
Solteras	<u>4</u>
Total	8

Puesto que ocupan dentro de la organización

	Personas
Supervisora	1
Sub-Administradora	1
Administradora	3
Gerente	1
Subdirector	1
Director	<u>1</u>
Total	8

Todas las personas entrevistadas del sexo femenino han tenido estabilidad en empleos anteriores debido a que manifestaron que es su primer empleo y que por lo tanto no han tenido ningún tipo de conflicto.

## El Perfil de la Motivación Hacia el Liderazgo

### Ingresos (salario mínimo)

	Personas
4 a 6	1
7 a 9	3
10 a 12	1
13 a 15	1
más de 15	<u>2</u>
Total	8

Con respecto a la distancia que recorre cada encuestado de su casa al centro de trabajo encontramos que:

Tiempo que recorre	Personas
0 a 30 minutos	4
31 a 45 minutos	3
46 a 60 minutos	<u>1</u>
Total	8

A continuación se dará una explicación de cómo se tabularon los datos para su mayor comprensión:

En la tabla 1 pagina 64, se tabuló de la siguiente forma, en la parte superior se encuentran las preguntas que nos ayudaron para conocer aspectos generales de las personas entrevistadas tales como sexo, edad, escolaridad, etc.

En la parte Izquierda y de forma vertical se encuentran el total de cuestionarios aplicados, con respecto al puntaje que obtuvo cada una de las personas encuestadas podemos observarlo en el bloque de necesidades, donde la primer columna de este bloque corresponde a la *necesidad de logro*, la segunda corresponde a la *necesidad de poder* y la tercera corresponde a la *necesidad de afiliación*; para cada una de estas necesidades se calculó la Moda, Media y Desviación estándar para facilitar la interpretación de los datos, además de un cálculo total de todo el cuestionario.

Como el objetivo primordial de esta investigación es comprobar que la necesidad de logro motiva a las personas para llegar a puestos de liderazgo, con base a esto colocamos en la primera columna esta necesidad y la comparamos con las otras dos necesidades (poder y afiliación). En aquellos casos donde obtuvimos un puntaje mayor o un empate con la necesidad de logro, se optó por encerrarlo en un cuadro estos resultados. En estos casos se puede observar que para estas personas no es tan primordial tener logros en su desempeño, esto puede ser porque en su mayoría son personas en edad madura que les motiva otro tipo de necesidad como sería el poder o la afiliación.

Del total de personas que contestaron, ubican a la necesidad de logro como la primer necesidad, encontramos 5 casos que estuvieron muy por debajo de la media del primer bloque de necesidades, esto puede ser debido a que son personas jóvenes, algunos con tan solo la preparatoria y porque perciben sueldos bajos.

La moda es el número que más veces se repite en la muestra por lo que observamos que es más sobresaliente la moda de la necesidad de logro (46), afiliación (44) y por ultimo la de poder con (42); la media es el promedio general de la muestra así que observamos que la media de la necesidad de logro es la mayor de las tres con 44.1, en segundo lugar esta poder con 42.93 y por ultimo la de afiliación de 39.54. Considerando estos datos observamos que la necesidad de logro es la más importante ya que tiene la media y moda más grande, esto indica que para las personas lo más importante es obtener logros en su desempeño.

En la tabla 2 pagina 65, se puede observar el total de las respuestas que se obtuvieron de la segunda parte del cuestionario; en la parte superior se encuentra el numero de la pregunta y en la parte Izquierda y en forma horizontal se encuentra el total de encuestados, por ejemplo:

PREGUNTAS CUESTIONARIOS	1	2	3
1	5	5	3
2	5	5	1
3	5	5	1

Supongamos que en la pregunta 2 la persona que contestó el cuestionario 2 estuvo totalmente de acuerdo (5) con la afirmación expresada en el cuestionario, esta mecánica se siguió para cada una de las personas encuestadas.  
(ver tablas 1 y 2 donde se analizo lo antes expuesto).

Como se puede observar solo una pregunta obtuvo moda de 3 ( pregunta 3 que dice “A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo”). Y se obtuvieron varias preguntas con media 3 que son las preguntas: 3, 11, 12, 17, 18, 22, 23; en lo que se refiere a estas preguntas hay que señalar que las preguntas 3, 17, 22 y 23 se redactaron en forma inversa por lo que se obtuvieron respuestas extremas; en la pregunta 11 que dice “Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo” se analizo en la interpretación de las respuestas de la necesidad de poder (ver pagina 75); la pregunta 12 que dice “Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones” y la pregunta 18 “Bromeo con lo demás para reducir las tensiones”, se analizaron en la interpretación de respuestas de la necesidad de afiliación (ver pagina 77 y 78).



**CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS**

**El Perfil de la Motivación Hacia el Liderazgo**

Cuestionario	Necesidad			Sexo	Edad	Escolaridad	Edo. Civil	Puesto	Estabilidad Empleo Ant.	Sueldo Comparación Salario Mínimo	Distancia de su casa al centro de trabajo
	1ra.	2da.	3ra.								
1	50	41	41	Masculino	36	Licenciatura	casado	Administrador	si	7 a 9	menos de 1/2
2	49	47	44	Masculino	41	Preparatoria incompleta	separado	Supervisor	si	4 a 6	entre 1/2 y 3/4
3	49	41	37	Masculino	34	Licenciatura	casado	Director	si	más de 15	entre 3/4 y 1
4	47	44	46	Masculino	31	Licenciatura	casado	Jefe de depto.	si	13 a 15	más de 1 1/2
5	47	42	46	Masculino	40	Licenciatura	casado	Gerente	si	10 a 12	entre 1/2 y 3/4
6	47	43	44	Masculino	46	Licenciatura	casado	Supervisor	si	10 a 12	entre 1/2 y 3/4
7	46	44	46	Masculino	40	Secundaria incompleta	casado	Administrador	si	4 a 6	entre 1 y 1 1/2
8	46	41	46	Masculino	44	Licenciatura	casado	Subadministrador	si	más de 15	entre 1 y 1 1/2
9	46	42	44	Femenino	32	Licenciatura	casada	Subadministrador	si	más de 15	menos de 1/2
10	46	44	40	Femenino	26	Licenciatura incompleta	soltera	Gerente	si	7 a 9	entre 1/2 y 3/4
11	46	38	44	Masculino	30	Licenciatura	casado	Gerente	si	7 a 9	entre 1/2 y 3/4
12	46	38	44	Masculino	23	Secundaria	soltero	Supervisor	si	7 a 9	entre 1/2 y 3/4
13	46	42	42	Masculino	39	Licenciatura	casado	Gerente	si	7 a 9	entre 3/4 y 1
14	46	42	36	Masculino	49	Licenciatura	casado	Administrador	si	13 a 15	entre 1/2 y 3/4
15	45	41	48	Masculino	46	Licenciatura	soltero	Subadministrador	si	13 a 15	entre 1 y 1 1/2
16	45	42	43	Femenino	49	Licenciatura	soltera	Director	si	13 a 15	entre 1/2 y 3/4
17	45	43	37	Masculino	52	Licenciatura	casado	Director	si	más de 15	menos de 1/2
18	45	42	42	Femenino	22	Licenciatura	soltera	Supervisor	si	4 a 6	entre 3/4 y 1
19	44	44	39	Masculino	29	Licenciatura	casado	Administrador	si	7 a 9	menos de 1/2
20	44	42	36	Masculino	37	Licenciatura	casado	Gerente	si	13 a 15	menos de 1/2
21	43	37	44	Femenino	34	Maestría	soltera	Administrador	si	10 a 12	menos de 1/2
22	43	39	38	Masculino	42	Licenciatura	casado	Director	si	7 a 9	entre 1/2 y 3/4
23	42	43	46	Femenino	54	Preparatoria	casada	Administrador	si	7 a 9	menos de 1/2
24	42	41	36	Masculino	47	Preparatoria	casado	Director	si	4 a 6	entre 1/2 y 3/4
25	41	31	35	Femenino	29	Licenciatura	soltera	Subdirector	si	más de 15	entre 1/2 y 3/4
26	38	40	37	Masculino	21	Preparatoria	soltero	Supervisor	si	4 a 6	menos de 1/2
27	38	35	36	Masculino	22	Licenciatura	soltero	Administrador	si	4 a 6	entre 3/4 y 1
28	38	31	30	Masculino	29	Preparatoria	casado	Administrador	si	7 a 9	más de 1 1/2
29	37	36	33	Femenino	35	Licenciatura	casada	Administrador	si	7 a 9	menos de 1/2
30	36	36	33	Masculino	38	Preparatoria	casado	Administrador	si	4 a 6	menos de 1/2
Moda	46	42	44								
Media	44.1	42.93	39.54								
Desv.	3.661	7.871	6.726								

(descripción de la tabla, pagina 61 y 62)

Necesidad { 1ra. Logro Su principal motivación es la necesidad de logro  
 2da. Poder Su principal motivación es la necesidad de Poder  
 3ra. Afiliación Su principal motivación es la necesidad de afiliación

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	moda	media	desv.		
1	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.4	1.1		
2	5	5	1	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	1	4	5	5	4	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4.3	0.5		
3	5	5	1	5	5	4	5	3	4	5	5	3	5	5	3	5	5	1	5	5	4	1	2	5	4	5	5	3	3	5	4.0	1.1			
4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.6	0.8			
5	5	5	2	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4.6	0.9			
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5	4.3	0.7			
7	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	4	5	4.2	0.5			
8	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4.6	1.0			
9	5	5	2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.7	1.3			
10	4	5	3	5	5	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	5	3	4	5	5	5	2	1	5	5	5	5	4	5	4	4.1	0.7			
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.8	1.5			
12	5	5	3	4	3	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	5	2	5	4	5	5	1	5	4	3	5	5	5	5	5	4.2	1.0			
13	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	1	3	5	5	4	5	5	5	5	4.2	0.6			
14	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4.6	1.4			
15	4	5	2	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4.4	0.9			
16	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.5	1.1			
17	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	3	4	5	5	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4.2	0.9			
18	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	2	5	5	4	5	4	4	4	4	4.4	0.9			
19	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	3	5	5	4.2	1.2			
20	5	5	4	5	4	4	5	4	2	4	2	2	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	1	5	4	5	4	4	5	5	4.1	1.1			
21	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.5	1.2			
22	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4.2	0.9			
23	5	5	1	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4.5	1.2			
24	5	4	2	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	3	2	4	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4.5	1.2			
25	4	4	5	4	3	2	3	3	2	5	2	3	5	3	5	5	5	2	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3.9	0.8			
26	1	5	3	4	5	5	3	4	3	5	5	3	5	2	4	5	1	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4.0	1.4			
27	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4.0	1.3			
28	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	2	1	5	4	4	5	5	2	1	5	4	3	5	5	5	4	5	1	4	5	4.0	1.0			
29	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3.6	1.4			
30	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3.7	0.7			
moda	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.6	0.6	
media	4.5	4.6	3.1	4.4	4.4	4.1	4.5	4.0	4.1	4.7	3.8	3.6	4.8	4.3	4.0	4.9	3.6	3.7	4.5	4.9	4.4	3.2	3.5	4.7	4.4	4.8	4.4	4.6	4.5	4.6	4.5	4.6	4.5	4.6	
desv.es	0.9	0.5	1.2	0.7	0.9	0.8	0.8	0.8	1.0	0.5	1.1	1.0	0.5	0.8	0.9	0.3	1.5	1.2	0.8	0.3	0.9	1.6	1.4	0.6	0.7	0.4	0.9	0.6	0.7	0.8	0.6	0.7	0.8	0.6	0.7

(descripción de la tabla pagina 63)

Para facilitar la comprensión de los resultados obtenidos se tabularon por separado todas las preguntas que se formularon para conocer la necesidad de logro y se plasmaron en la tabla 3 pagina 67, en donde las preguntas 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28 se formularon con la finalidad de conocer a aquellas personas que tienen mayor necesidad de logro, y como se puede observar son aquellas que en la columna de suma tienen una puntuación alta (hay que recordar que la mayor puntuación es de 50).

Para conocer la necesidad de poder en las personas se realizaron las preguntas 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29 en donde los resultados obtenidos en estas preguntas se tabularon en la tabla 4 pagina 68.

Con respecto a la necesidad de afiliación, las preguntas realizadas fueron 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30. en donde los resultados en estas preguntas se tabularon en la tabla 5 pagina 69.

Para mayor comprensión (ver tabla 1 pagina 64) en donde se tienen las características de estas personas junto con la necesidad primordial que tienen. En cada una de estas tablas se encerró en un cuadro aquellos resultados donde contestaron estar en Total desacuerdo con la pregunta planteada (valor de la escala 1), los que contestaron en desacuerdo (valor de la escala 2) y los que estuvieron indecisos (valor de la escala 3).

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA NECESIDAD DE LOGRO

Preguntas Cuestionario	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28	suma	Media	Moda	Desv.
1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46	3.8	5	1.62
2	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	47	4.9	5	0.32
3	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	45	4.5	5	0.53
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	4.6	5	1.26
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	3.8	4	1.14
6	4	4	4	5	5	5	5	1	5	5	43	4.7	5	0.95
7	4	4	5	4	5	5	5	2	5	5	44	4.6	5	0.52
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4.6	5	0.52
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4.4	5	0.97
10	4	5	4	5	5	5	5	2	5	4	44	4.4	5	0.70
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4.6	5	0.52
12	5	4	5	5	5	5	4	1	3	5	42	4.2	4	0.63
13	5	4	5	4	4	5	5	1	4	5	42	5	5	0.00
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4.2	5	1.32
15	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	47	4.6	5	1.26
16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49	4.5	5	0.53
17	5	5	5	4	5	5	4	2	4	4	43	4.3	5	0.82
18	5	4	5	5	5	5	4	2	4	4	43	3.7	4	0.67
19	3	3	5	5	5	5	5	1	5	3	40	3.6	4	0.52
20	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	44	3.8	4	1.03
21	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	47	4.7	5	0.95
22	5	5	3	4	5	5	4	3	4	5	43	4.6	5	0.70
23	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	46	4.5	5	1.27
24	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	42	4.6	5	1.26
25	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	45	4.5	5	0.97
26	1	4	3	5	5	5	5	5	4	5	42	4.9	5	0.32
27	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42	4.6	5	1.26
28	4	4	4	4	5	5	1	3	4	4	38	4.1	5	1.29
29	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	37	4.7	5	0.48
30	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	36	4.3	5	1.25
media	4.5	4.37	4.47	4.67	4.83	4.93	4.53	3.2	4.4	4.6				
moda	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
desv.	0.86	0.67	0.78	0.48	0.46	0.25	0.82	1.56	0.67	0.56				

(Descripción de la tabla pagina 66)

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA NECESIDAD DE PODER

Preguntas Cuestionario	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29	SUMA	media	moda	desv.
1	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	45	4	5	1.491
2	5	5	4	4	5	1	5	2	5	5	41	4.7	5	0.483
3	5	5	3	5	5	5	5	2	5	3	43	4.3	5	0.949
4	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	44	3.8	5	1.932
5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	46	3.1	1	1.729
6	5	5	4	4	4	2	5	3	4	5	41	4.2	5	1.229
7	4	4	4	4	5	2	5	1	5	4	38	4.4	5	0.843
8	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	45	4.4	4	0.516
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4.4	5	1.350
10	5	5	3	4	4	3	5	1	5	5	40	4.2	5	1.229
11	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	46	4.2	4	0.789
12	5	3	3	3	4	2	5	5	5	5	40	4.1	5	0.876
13	4	4	4	5	4	3	5	3	5	5	42	4.1	5	1.370
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4.3	5	1.337
15	5	5	3	2	4	1	5	4	5	5	39	4.1	5	1.287
16	4	4	5	4	5	1	5	5	4	5	42	4.2	5	1.229
17	5	5	4	5	4	4	5	2	5	4	43	3.9	5	1.197
18	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	46	3.6	4	0.966
19	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	44	3.6	4	0.699
20	5	4	4	2	5	4	5	1	5	5	40	3.5	4	1.080
21	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	45	4.4	5	0.966
22	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	43	3.8	5	1.317
23	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	47	4.2	5	1.229
24	4	5	5	4	3	3	5	3	5	4	41	4.2	5	1.687
25	4	3	3	2	3	5	4	4	4	5	37	4.1	5	1.287
26	5	5	4	5	2	1	5	5	5	3	40	4.1	5	1.370
27	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	39	4.2	5	1.687
28	4	1	3	2	4	5	5	5	5	5	39	3.1	4	1.197
29	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	40	4.3	4	0.675
30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	38	3.7	5	1.567
moda	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5				
media	4.6	4.43	4	3.833	4.267	3.567	4.9	3.5333	4.8	4.533				
desv.	0.50	0.90	0.83	1.12	0.78	1.45	0.31	1.41	0.41	0.73				

(Descripción de la tabla pagina 66)

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA NECESIDAD DE AFILIACION

Preguntas Cuestionario	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	suma	moda	media	desv.
1	3	5	5	4	4	5	1	4	5	5	41	3	3.7	0.823
2	1	4	5	4	4	4	4	5	4	5	40	4	4.4	0.516
3	1	4	4	3	3	1	4	5	5	3	33	4	3.7	1.160
4	2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	44	5	4.4	1.350
5	2	4	5	4	5	5	5	5	4	5	44	2	3	1.563
6	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	46	5	4.6	0.516
7	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	44	4	4	0.816
8	2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	44	5	4.6	0.516
9	2	4	4	5	5	2	5	5	5	5	42	5	3.9	1.524
10	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	40	2	3.6	1.265
11	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	48	4	4.2	0.632
12	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	44	4	3.6	0.843
13	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	42	5	4.1	1.287
14	4	5	2	3	3	3	5	5	3	5	38	5	4.6	1.265
15	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	46	5	4.6	0.516
16	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45	4	4.2	0.789
17	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4	41	4	3.8	0.789
18	3	4	5	5	4	3	5	5	4	4	42	3	3.3	0.483
19	5	3	5	2	3	5	5	5	5	5	43	3	3.3	0.483
20	4	4	2	2	5	3	4	5	4	5	38	4	3.6	0.966
21	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	44	5	4.6	0.699
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	40	5	4.4	0.843
23	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	42	5	4.3	0.949
24	2	5	3	4	4	2	3	3	4	4	34	5	4.4	0.966
25	5	2	2	3	5	2	5	5	5	5	39	5	4.8	0.422
26	3	5	3	3	4	3	4	5	3	4	37	5	3.7	1.252
27	4	4	4	4	3	4	4	4	5	2	38	5	3.6	1.265
28	4	2	4	1	4	2	4	5	1	5	32	5	3.5	1.650
29	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	33	5	4.4	0.966
30	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	33	5	4.4	0.699
moda	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5				
media	3.067	4.067	4.133	3.633	3.967	3.733	4.367	4.667	4.367	4.567				
desv.	1.202	0.828	1.008	0.999	0.890	1.172	0.928	0.606	0.928	0.774				

(Descripción de la tabla pagina 66)

Para realizar el análisis de esta investigación se seleccionaron los casos cuyas respuestas se alejaron de los resultados esperados (totalmente de acuerdo con valor de 5) y por lo tanto nos enfocamos sobre aquellos casos en donde respondieron que estaban en total desacuerdo, desacuerdo e indecisos, los cuales se encerraron en un cuadro (ver tablas 3, 4, 5 en las paginas 67, 68 y 69)

A continuación se presenta la tabulación de los datos obtenidos en la aplicación de los cuestionarios, así como la interpretación de los mismos, se analizaran aquellos resultados en donde nos contestaron que estaban en total desacuerdo con las preguntas planteadas para la necesidad de logro, poder y afiliación.

Las tablas se presentan de la siguiente forma:

En la parte superior de manera horizontal encontramos el total de cuestionarios, de forma vertical se muestra la pregunta que sé esta analizando así como sus respectivas respuestas. (ver cuestionario en anexo pagina 88)

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS SOBRE LA NECESIDAD DE LOGRO

A continuación se presentan las preguntas que fueron planteadas para conocer la necesidad de logro, así como las respuestas que nos dieron las 30 personas entrevistadas (las cuales presentamos en el siguiente cuadro), con el objeto de dar una interpretación en aquellos casos cuyos resultados se alejaron en forma considerable de la media. (son las respuestas que están en color gris).

La pregunta 1: "Trato fuertemente de mejorar mi desempeño en el trabajo"

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4

La mayoría de las personas encuestadas están de acuerdo en ser mejor cada día en el desempeño de sus funciones, es por eso que la moda nos indica que están totalmente de acuerdo, sólo hubo una persona que no estuvo de acuerdo, es una persona joven (21 años), soltero y con estudios de bachillerato, en relación con los demás, ya que la edad promedio de los entrevistados es de 36 años. (ver tabla 1 pagina 64)



Pregunta 4: "Me gustan los retos difíciles"

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3

Son personas que solamente cumplen sus actividades y no buscan comprometerse más allá de sus funciones encomendadas, es decir buscan solamente la estabilidad y seguridad en el empleo, debido a que son casados y difícilmente entrarían a retos difíciles que pongan en peligro su empleo y estabilidad familiar.

Pregunta 19: "Me gusta tomar iniciativa en las actividades que realizo."

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	1	4	4

Encontramos que esta persona esta en total desacuerdo en tomar la iniciativa en las actividades que realiza, se podría decir que si bien su necesidad de Logro predomina sobre las otras dos, la puntuación que obtuvo (38) es muy baja con respecto a la media general (44.43); esta diferencia se acentúa aún más si se le compara con los 50 puntos que es el máximo que se podría obtener por cada necesidad.

Otro dato que nos puede ayudar a explicar esto, es la lejanía de su casa al lugar de trabajo lo cual puede impedirle hacerse cargo de más actividades ya que no dispone de mucho tiempo puesto que sólo de traslado de un sitio a otro utiliza 4 horas diarias.

En la pregunta 22 dice:

Pienso que el miedo es un gran motivador para la realización de una actividad.

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
22	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	5	1	5	4	5	2	2	1	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3

Se obtuvieron respuestas extremas (valores de 1 hasta 5) debido a que las personas con alta necesidad de Logro, algunas consideran al miedo como un gran motivador y otras no. Cabe recordar que en esta pregunta la escala se cambio (ver pagina 55) debido a que esta pregunta esta a la inversa, así que analizaremos los casos negativos que están totalmente de acuerdo y acuerdo (1 y 2 respectivamente), así como los indecisos. Para estas personas es importante utilizar el miedo para motivar a las personas a la realización de las tareas, esto tal vez se deba a que su necesidad de logro es muy importante por lo que para ellos lo más importante dentro de su trabajo es la realización de las tareas.

Cabe recordar que dentro de la teoría de la motivación el miedo al fracaso es el efecto negativo que tienen las personas con una alta necesidad de logro. Además encontramos que casi la mitad de las personas que estuvieron en total desacuerdo tienen una necesidad más importante que la de logro.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS SOBRE LA NECESIDAD DE PODER

A continuación se presentan las preguntas que fueron planteadas para conocer la necesidad de poder, así como las respuestas que nos dieron las 30 personas entrevistadas (las cuales presentamos en el siguiente cuadro), con el objeto de dar una interpretación en aquellos casos cuyos resultados se alejaron en forma considerable de la media. (son las respuestas que están en color gris)

Pregunta 5: "Me gusta llevar el mando"

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4

Para la persona que manifestó estar en total desacuerdo, la necesidad de poder no es muy importante ya que es una persona de 29 años con puesto de administrador y con estudios de preparatoria por lo que no le motiva llevar el mando si no más bien lo mueve la necesidad de logro (ver tabla 1 pagina 64)

Los que contestaron estar indecisos son personas jóvenes y solteras, por lo que no les gusta llevar el mando pero tampoco están ajenos a el por eso se inclinan hacia un punto intermedio.

Pregunta 11: "Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo"

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	2	4	5	4	3	2	3	5	5	4	4	2	5	4	4	4

Encontramos que para la persona que manifestó estar en total desacuerdo con esta pregunta, su necesidad de afiliación juega un papel muy importante, así como su puesto de gerente, por lo que tal vez si trata de influir en otras personas para que hagan lo que él desea perjudicaría su relación de trabajo. Además de que su necesidad de poder es la última en su escala de necesidades.

Para las personas que manifestaron estar indecisas, su necesidad de poder no es importante, es más importante para ellos la necesidad de logro además de que son personas jóvenes por lo que es más relevante para ellos hacer bien su trabajo que influir en los demás.

En la pregunta 17: "Asumo el crédito de las cosas buenas que los demás logran"

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
17	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	1	4	5	5	4	4	5	4	3	3	5	1	4	5	4	4

Las personas que contestaron en total desacuerdo podemos decir que una causa es porque para estas personas es más importante la necesidad de Logro en general, por lo que no les motiva tener el poder en determinada situación. Cabe aclarar que esta pregunta esta a la inversa por lo que se tuvo que cambiar la escala como se puede ver en la pagina 55. Como las respuestas están a la inversa no enfocaremos a analizar los casos negativos, en lo que contestaron estar en total acuerdo y en acuerdo (valores de la escala 1 y 2 respectivamente), así como los indecisos; son personas cuya necesidad de poder en general es muy importante y posiblemente desmotivada en gran medida asumir el crédito en las cosas buenas que los demás logran debido a su alta tendencia hacia el poder.

Pregunta 23: "Considero que para ganar, alguien debe perder"

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

Encontramos muy diversas respuestas, ya que consideramos que contestaron de acuerdo a su criterio y valores de cada quien. Esto debido a que cada persona tiene su propia concepción de lo que el poder representa para ellos.

Esta pregunta tiene una dirección a la inversa por lo que se cambio la escala (ver pagina 55) así que analizaremos los casos negativos en que nos contestaron en total acuerdo y acuerdo (valores de la escala 1 y 2 respectivamente) así como los indecisos. La mayoría de estas personas tienen puestos importantes y posiblemente para llegar a ese puesto tuvieron que vencer a alguien por eso consideran que para ganar alguien debe de perder.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS SOBRE LA NECESIDAD DE AFILIACIÓN

A continuación se presentan las preguntas que fueron planteadas para conocer la necesidad de Afiliación, así como las respuestas que nos dieron las 30 personas entrevistadas (las cuales presentamos en el siguiente cuadro), con el objeto de dar una interpretación en aquellos casos cuyos resultados se alejaron en forma considerable de la media. (son las respuestas que están en color gris)

Pregunta 12: "Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones"

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
12	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	3	5	2	2	4	4	5	4	3	3	4	1	3	3

Podemos decir que la persona que esta en total desacuerdo su necesidad de afiliación es la menos importante por lo que no le gusta pertenecer a grupos. Suponemos que contesto de esta forma debido a que es una persona joven y no tiene mucha preparación academica ya que solo cuenta con la preparatoria.

Tanto las personas que están en desacuerdo como las que respondieron estar indecisas, la mayoría de ellos ocupa puestos importantes dentro de organización y tal vez su trabajo requiera de mucho tiempo y dedicación por lo que no les es fácil interactuar con las demás personas (ver tabla 1 pagina 64)

Pregunta 15: "Me gusta más trabajar con otras personas que sólo"

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
15	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	1	4	5	4	3	4	3	4

Podemos decir que la persona que contestó estar en total desacuerdo es una mujer de edad madura que tal vez por su trabajo le gusta trabajar sola ya que tiene un negocio propio y ella es la única que trabaja ahí. Las personas que contestaron estar indecisas su respuesta tal vez se deba a que son personas con puestos importantes dentro de su organización, otra causa se puede explicar por el tipo de necesidad que tienen ya que para todos ellos la necesidad de logro es más importante que la de afiliación por lo que nos les motiva mucho trabajar con otras personas.

Pregunta 18: "Bromeo con los demás para reducir las tensiones"

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
18	5	4	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	4	3	4	5	3	3	5	3	4	3	5	2	2	3	4	2	3	4

La persona que manifestó estar en Total desacuerdo con esta pregunta, puede ser debido a que su necesidad de logro es más importante que la de afiliación y a que es director en su empresa por lo que tal vez no tenga un contacto directo con el personal. De las personas que contestaron estar en desacuerdo e indecisas la mayoría de ellos son casados por lo que están más preocupados en hacer bien su trabajo y concentrarse más en su familia que en bromear con los demás trabajadores.

Pregunta 21: "Soy receptivo a las ideas de los demás."

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
21	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	3	3

La persona que manifestó estar en Total desacuerdo con esta pregunta, tal vez se deba a que su necesidad de logro es más importante que la de afiliación. De hecho fue la única persona que obtuvo el puntaje más alto en la necesidad de logro (50 puntos) por lo que tiene claramente definido su orientación hacia el logro, además de que es una persona con licenciatura y con puesto de administrador por lo que tal vez piense que no necesita de otras ideas sino que más bien sólo necesita de sus propias ideas.

Las personas que manifestaron estar indecisas tal vez puede ser porque son personas no muy jóvenes y con puestos importantes, por lo que pueden pensar que no es tan relevante escuchar las ideas de otras personas.

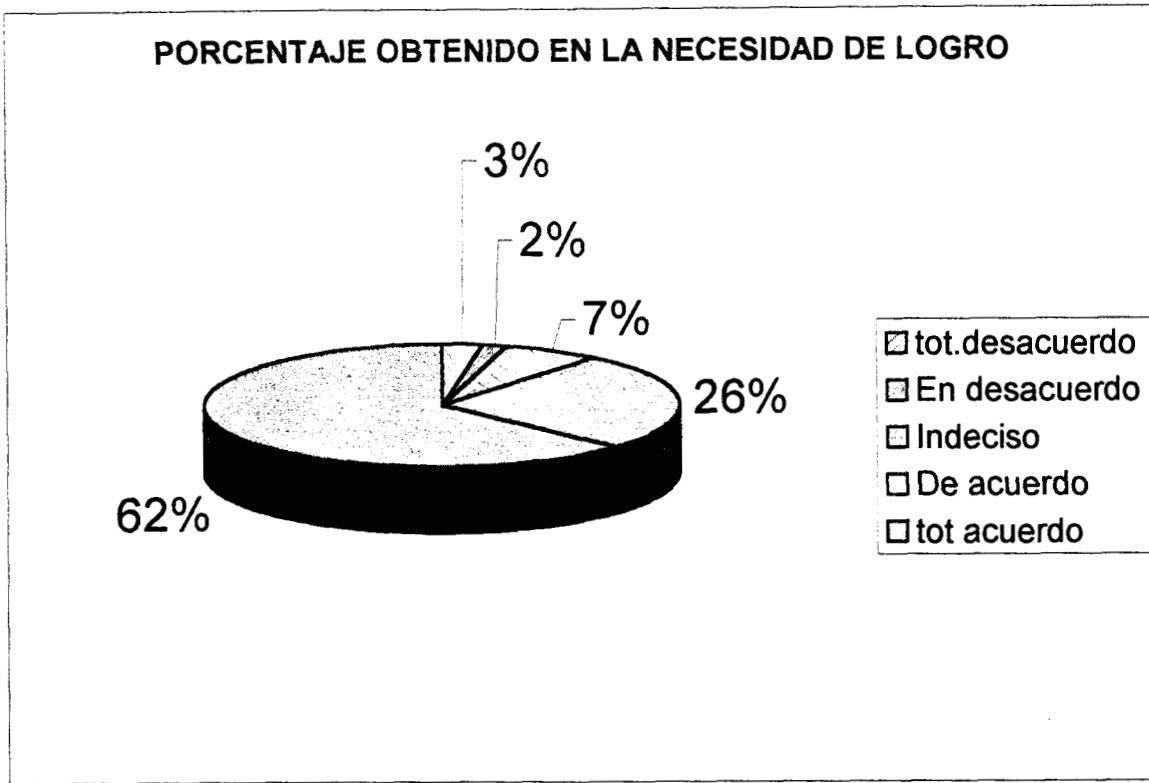
Pregunta 27: "Me gusta sentirme miembro valioso dentro de un grupo."

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
27	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	2	5	1	4	3

La persona que manifestó estar en total desacuerdo es la que tiene la necesidad de Afiliación más baja, por lo que no le gusta tener mucha comunicación con los demás, es una persona joven con tan sólo la preparatoria por lo que posiblemente no se sienta plenamente identificado con la organización ni con los grupos.

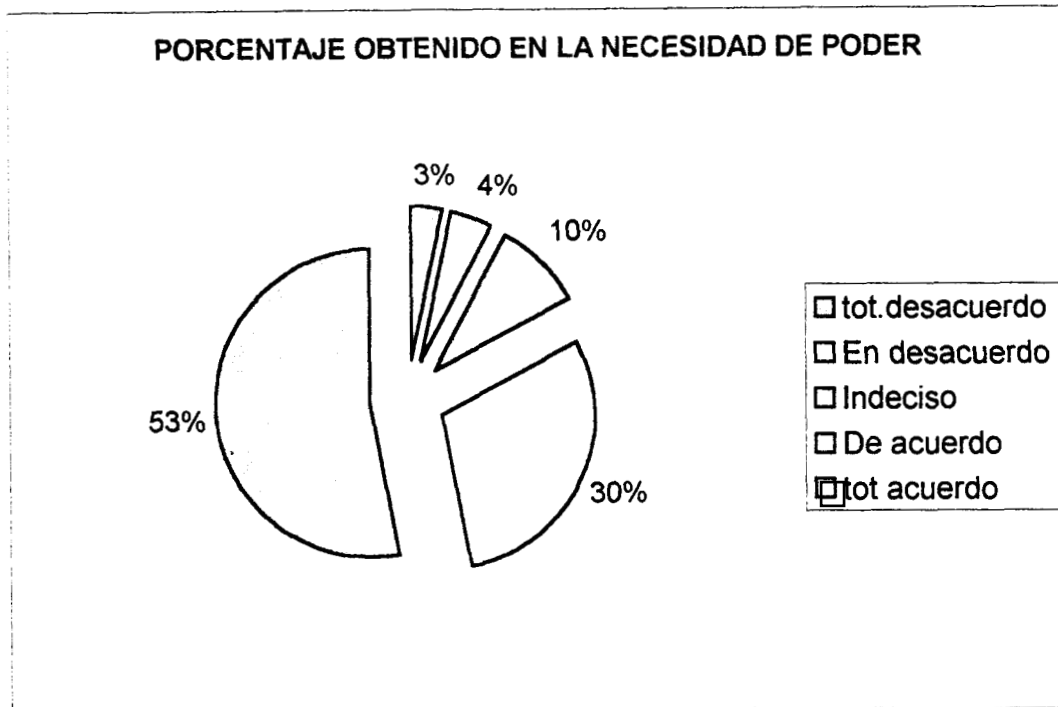
Los que respondieron estar indecisos son personas del sexo masculino y con una necesidad de afiliación baja por lo que para ellos no es un gran motivador la afiliación a un grupo.





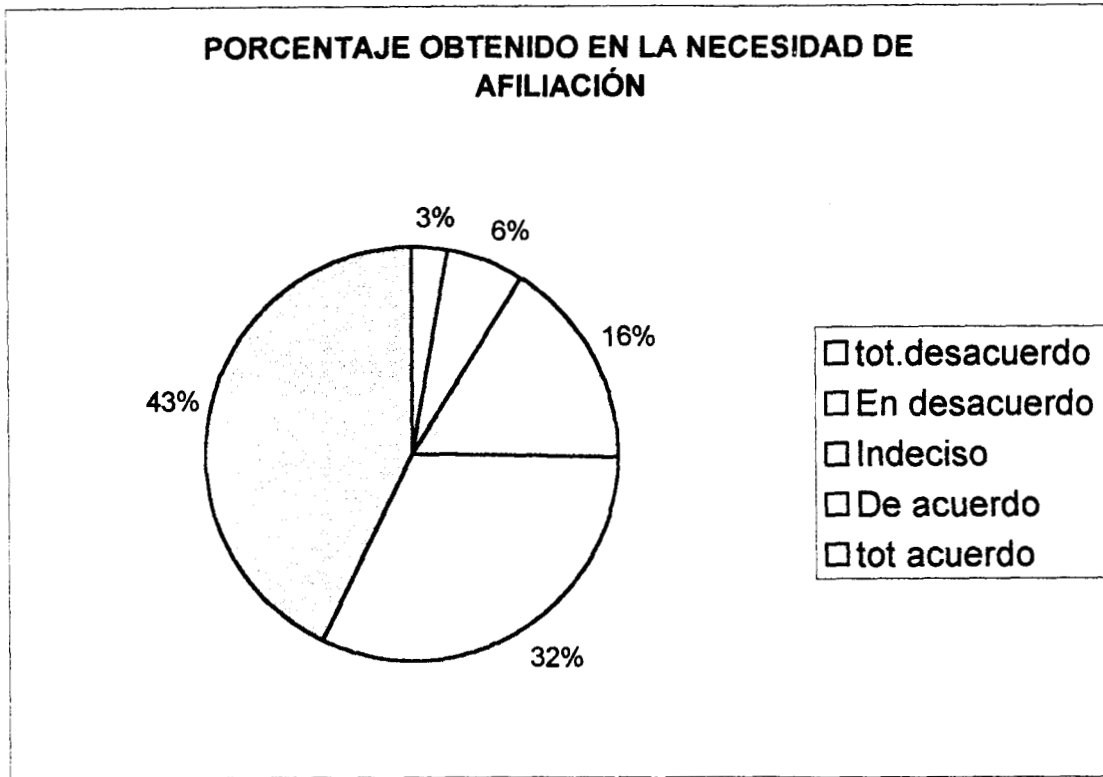
Esta grafica corresponde al total de resultados que se obtuvieron de las preguntas realizadas para conocer la necesidad de Logro que tienen las personas encuestadas.

Como podemos observar del 100% de las personas encuestadas, sólo el 3% contestó estar en total desacuerdo con las preguntas que se les plantearon, el 2% contestó estar en desacuerdo, el 7% indeciso, mientras que un 62% respondió estar en total acuerdo, y el 26% contesto estar en acuerdo, por lo que podemos decir que un 88% que es un porcentaje considerable de las personas encuestadas tienen la necesidad de obtener logros en las actividades que realizan. En base a la teoría de McClelland, las personas con necesidad de logro tienen un intenso deseo de éxito, se fijan metas moderadamente difíciles, asumen mayores responsabilidades y mayor riesgo en sus actividades, en general, podemos decir que a estas personas les agrada ser los directores de su orquesta; esta podría ser una razón del porque tienen puestos importantes dentro de la empresa en que laboran.



Esta grafica corresponde al total de resultados que se obtuvieron de las preguntas realizadas para conocer la necesidad de Poder que tienen las personas encuestadas.

En esta grafica podemos decir que de un 100%, el 3% de las personas encuestadas contestaron en total desacuerdo y un 4% contestaron en desacuerdo; con respecto a las personas que estuvieron indecisas, fué un 10%; y el 30% estuvo de acuerdo mientras que un 53% estuvo en total acuerdo con las preguntas planteadas, por lo que podemos decir que un 83% de un total de 100% que también es un porcentaje muy significativo tienen la necesidad de tener el poder dentro del lugar donde realizan sus actividades. Con base en la teoría de McClelland las personas con alta necesidad de poder buscan ejercer influencia y control en su trabajo, son enérgicos, extrovertidos, decididos y exigentes, les gusta enseñar y hablar en publico, con estos datos podemos suponer que el ambiente de trabajo que se tiene bajo el mando de estas personas es muy estricto.



Esta grafica corresponde al total de resultados que se obtuvieron de las preguntas realizadas para conocer la necesidad de Afiliación que tienen las personas encuestadas.

Como se muestra en esta grafica son pocas las personas a las cuales no les interesa pertenecer a grupos o tener alguna convivencia con las demás personas, los porcentajes 3% y 6% que corresponden a total desacuerdo y en desacuerdo respectivamente sólo representan el 9% y por lo tanto no consideran que es importante formar parte de un grupo ni ser reconocidos por los demás, el 16% contestaron en forma indecisa; con lo que respecta a total acuerdo contestaron el 43%, mientras lo que estuvieron de acuerdo fueron el 32%. Según la teoría de McClelland estas personas les gusta ser miembros valiosos dentro del grupo, así como la confianza y comprensión de los demás, por lo que podemos decir que el 75% de las personas consideran importante las relaciones sociales que se tienen dentro de la empresa en que laboran y están dispuestos a ayudar a otras personas en el desarrollo de sus actividades personales y de trabajo.

## CONCLUSION

Durante el desarrollo de esta investigación, uno de los objetivos muy claro fué que las organizaciones buscan estabilidad y desarrollo dentro de su ramo, debido a esto se requiere de personal que influya en los demás para el logro eficaz de las actividades encomendadas a su cargo, para ello es importante el crecimiento que tienen las personas dentro de la organización y la necesidad de formar un equipo de personal capacitado para que las organizaciones tengan un mayor nivel de competitividad dentro del mercado, es muy importante tener líderes que sepan motivar e influir tanto a directivos como al personal operativo, con la finalidad de que los conocimientos que apliquen los conduzcan al éxito en la organización. Por lo consiguiente, para alcanzar el éxito, los lideres deben tener perfectamente claro los objetivos y estrategias de la organización, llevar a cabo una buena planeación y dirección de los sistemas operativos, actividades y sobre todo una comprensión de las necesidades de las personas que están a su cargo, y de aquellas personas en las que puede influir.

En esta investigación se ha mencionado varios aspectos importantes, tales como la inteligencia emocional que es el principal factor para que una persona logre un puesto de liderazgo, otro aspecto es saber el tipo de necesidad más relevante que predomina dentro del ámbito empresarial en los puestos directivos ( necesidad de *Logro, Poder, Afiliación*). Cabe señalar que pudimos comprobar al momento de realizar las encuestas que los lideres eficaces tienen mucha confianza en sus trabajadores, los consideran como personas capaces y buscan delegarles funciones, esto con la finalidad que exista un compromiso positivo hacia el crecimiento de la empresa. Lo cual significa que tanto socios, gerentes, personal administrativo y personal operativo, se muevan hacia el mismo objetivo, y la mejor manera de lograrlo es seguir a aquellas personas que saben como hacerlo.

También nos enfrentamos ante muchas innovaciones en el campo del conocimiento y en la sociedad en general, que van a afectar la estructura de la organización, es por eso que consideramos necesario un estilo de liderazgo basado en el logro de las actividades para ir superando los retos presentes y los que se vayan presentando dentro de una organización.

Cabe señalar que nuestra primera hipótesis se comprobó, por lo que la necesidad de logro es considerada entre las personas que ocupan puestos de liderazgo como la más importante, debido a esto podemos decir que en la actualidad y con la globalización que se esta viviendo, se considera importante tener líderes que estén motivados con la finalidad de poder impulsar a México hacia un desarrollo político, económico y social a nivel internacional.

Si bien es cierto que la necesidad de logro se refiere a cualidades específicas de las acciones, percepciones y experiencias de las personas podemos decir que se busca la posibilidad de cambiar su conducta, esto es, cambiar la personalidad y la acción, con la finalidad de que las personas sientan la necesidad de obtener logros dentro de su trabajo y de esta forma sentirse plenamente realizados; en cuanto a la motivación de la necesidad de logro se puede obtener y/o mantenerse de diversas maneras por la estructura social; no obstante una forma eficaz de enseñarla es mediante una clase de técnica educativa motivacional específica tomando en consideración los aspectos tales como:

- El síndrome del éxito.
- Estudio de si mismo
- Fijación de metas.
- Apoyos interpersonales.

Los cuales mencionamos en la parte de anexos y que son estos factores los que pueden ayudar a una persona a acrecentar su necesidad de logro.

Con respecto a las hipótesis referentes a la necesidad de poder y de afiliación podemos decir que estas dos necesidades son importantes para las personas pero no tan importantes como la necesidad de logro, por lo tanto para nuestra investigación rechazamos estas dos hipótesis y nos quedamos con la hipótesis de la necesidad de logro, ya que consideramos que cuanto mayor sea la necesidad de logro de una persona, mayor será su posibilidad de convertirse en un líder.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aduna A. P. Y Salvador S. Antología de Motivación, Liderazgo y Toma de Decisiones, UAM-I. (1995).
- Beckhard Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos, Ed, FEI México. (1980).
- Bennis Warren Cómo llegar a ser Lideres, Ed. Norma Colombia. (1990).
- Brander N. El poder de la Autoestima (como potenciar este importante recurso psicológico), Ed. Paidós (1993).
- Camarena A. A B C del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas México. (1994).
- Daniel Goleman La Inteligencia Emocional en la Empresa, Ed. Javier Vergara Editor grupo zeta. (1998).
- Duncan, W. Jack Grandes ideas en la dirección de empresas, Madrid (1991).
- Engel Wriendman Casos sobre Motivación y Dirección de personal, Ed. Planeta. (1985)



- S. Martineaud y D. Engelhart      El test de la Inteligencia Emocional, Ed. Martínez Roca S. A. (1998).
- Vroom V. H.      Motivación y Alta Dirección, Ed. Trillas México. (1982).
- William Bickham      Liberación del Espíritu Humano en el Trabajo, Panorama Editorial. (1996).
- Publicación en Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre de 1998, ¿Qué hace a un líder?, Autor: Daniel Goleman, suplemento presentado por el inversionista.



# ANEXOS

---

El Perfil de la Motivación Hacia el Liderazgo

¿Qué te motiva?

Sexo: ( ) Masculino ( ) Femenino

Edad: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

1. Estado civil

a) Soltero b) Casado c) Divorciado d) Viudo e) otros: \_\_\_\_\_

2. ¿Puesto que desempeña dentro de la organización?

a) Supervisor b) Director c) Gerente d) Administrador e) otros \_\_\_\_\_

3. ¿Ha tenido estabilidad en empleos anteriores?

a) Si b) rara vez c) No

4. ¿Cuál es su nivel de ingresos?.

a) 4 a 6 salarios mínimos b) 7 a 9 salarios mínimos c) 10 a 12 salarios mínimos  
d) 13 a 15 salarios mínimos. e) más de 15

5. ¿Cuánto tiempo tarda en trasladarse de su casa al trabajo?.

a) menos de ½ hora b) entre ½ hora y ¾ hora c) entre ¾ hora y 1 hora  
d) entre 1 hora y 1 ½ hora e) más de 1 ½ hora

Para cada una de las siguientes afirmaciones, encerrar en un círculo aquella que describa mejor la forma en que te sientes.

	En total				Totalmente de acuerdo
	Desacuerdo	1	2	3	
1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el Trabajo	1	2	3	4	5
2. Me gusta competir y ganar	1	2	3	4	5
3. A menudo encuentro que hablé con las personas a mi alrededor Acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo	1	2	3	4	5
4. Me gustan los retos difíciles	1	2	3	4	5
5. Me gusta llevar el mando	1	2	3	4	5

### El Perfil de la Motivación Hacia el Liderazgo

	En total Desacuerdo				Totalmente de acuerdo
6. Me agrada mandar a otros	1	2	3	4	5
7. Deseo saber como voy progresando.	1	2	3	4	5
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo	1	2	3	4	5
9. Trato de construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
10. Me gusta fijarme y alcanzar Metas realistas.	1	2	3	4	5
11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.	1	2	3	4	5
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.	1	2	3	4	5
15. Me gusta más trabajar con otras personas que sólo.	1	2	3	4	5
16. Me gusta hacer bien las cosas Desde el principio.	1	2	3	4	5
17. Asumo el crédito de las cosas buenas que los demás logran.	1	2	3	4	5
18. Bromeo con los demás para reducir las tensiones.	1	2	3	4	5
19. Me gusta tomar iniciativa en las actividades que realizo.	1	2	3	4	5

	El Perfil de la Motivación Hacia el Liderazgo				
	En total Desacuerdo				Totalmente de acuerdo
20. Me gusta que las personas se desempeñen adecuadamente.	1	2	3	4	5
21. Soy receptivo a las ideas de los demás.	1	2	3	4	5
22. Pienso que el miedo es un gran motivador para la realización de una actividad.	1	2	3	4	5
23. Considero que para ganar, alguien debe perder.	1	2	3	4	5
24. Me gusta ayudar y ser apoyado por los demás.	1	2	3	4	5
25. Me gusta resolver problemas.	1	2	3	4	5
26. Soy exigente conmigo mismo y con los demás.	1	2	3	4	5
27. Me gusta sentirme miembro valioso dentro de un grupo.	1	2	3	4	5
28. Soy constante en mis actividades diarias.	1	2	3	4	5
29. Soy discreto con la información que obtengo.	1	2	3	4	5
30. Trato de tener el tiempo necesario para atender a los demás.	1	2	3	4	5

## CARACTERÍSTICAS PARA MOTIVAR LA NECESIDAD DE LOGRO

Para motivar la necesidad de logro en las personas consideramos importante que se tomen en cuenta los siguientes puntos con el fin de modelar la manera en que hay que proyectar y poner en práctica el aprendizaje. Además se requiere que se formule alguna forma de medir objetivamente para evaluar si se ha acrecentado la necesidad de logro.

Los puntos que se proponen para incentivar esta necesidad son:

I EL SÍNDROME DE ÉXITO ( A )
Fantasía Acción
II EL ESTUDIO DE SI MISMO ( S )
Pertinencia de la carrera Motivos Valores
III LA FIJACIÓN DE METAS ( G )
Sugestión de prestigio Plan de trabajo
IV LOS APOYOS INTERPERSONALES ( I )
Cordialidad Marco de retiro Un nuevo grupo de referencia

### I EL SÍNDROME DE ÉXITO ( A )

**Fantasía** El más sencillo y claro punto de este conocimiento consiste en comprender cómo reconocer y producir fantasías relacionadas con el éxito; puesto que en general las

personas piensan que saben lo que es el éxito y cómo pensar en ese sentido, pero en general se tratan de ideas vagas e imprecisas.

El objetivo es distinguir entre el deseo de realizar algo, un acto destinado a alcanzar la meta, y una obstrucción bien personal o en el mundo que se atraviesa en el camino al éxito.

***Proposición A-1. Cuanto más concienzudamente desarrolle y conceptualice un individuo que define el motivo, más probable es que desarrolle el motivo.***

Los actos aprendidos pueden tener influencia porque a menudo no pueden ocurrir sin apoyos en la realidad (como en la mecanografía o la natación), pero los pensamientos aprendidos (acto simbólico) pueden ocurrir en cualquier momento, en cualquier lugar, en cualquier conexión. Pueden aplicarse a lo que la persona está haciendo. Pueden generalizarse con más facilidad que las acciones.

Por otra parte, no parece tan fácil dejar de pensar en función del logro una vez que se haya conocido específicamente de qué se trata, a menos que se aprenda alguna secuencia nueva de pensamientos que obstruya el pensar en el éxito a través de la interferencia asociativa. Lo siguiente será realizar en concreto las acciones que generen el éxito..

**Acción.** Las personas con alta necesidad de logro tienden a actuar de ciertas maneras características

a) Tienden a imponerse metas moderadas y a trabajar con mayor ahínco cuando las probabilidades de triunfar sólo son moderadamente grandes. La razón de ello parece ser que están tratando de maximizar su satisfacción de logro, pues, obviamente, si la tarea es muy fácil no pueden sentir sensación alguna de éxito obtenido con ella, mientras que si la tarea es muy difícil es improbable que tengan éxito.

b) Prefieren situaciones de trabajo en que puedan asumir la responsabilidad personal de la realización necesaria para alcanzar la meta. Tienen gran confianza en su propia capacidad para llevar al cabo una tarea desconocida. Pueden reconocer objetivamente

que la meta no puede ser alcanzada por todo el mundo, pero en lo subjetivo sienten que son más capaces de hacerlo que la mayoría de las personas.

c) Gustan de recibir retroalimentación respecto de cómo les va, y son sensibles a esa retroalimentación concreta. Debido a lo anterior reaccionan ante el dinero como un símbolo concreto del grado de satisfacción en cuanto a su necesidad de logro que ha tenido la persona y no lo aprecian como un motivador en sí mismo.

d) Demuestran típicamente más iniciativa en la investigación de su medio, generalmente, ensayan más cosas nuevas con el propósito de buscar nuevas oportunidades de probar sus pericias de éxito, o de encontrar modos de realizar las metas que ya se han impuesto.

***Proposición A-2. Cuanto más pueda un individuo vincular su desarrollo a acciones conexas, más probable es que ocurra y perdure el cambio tanto en el pensamiento como en la acción.***

La evidencia de la importancia de la acción para producir cambios de conducta consta de:

- a) El papel facilitador de la recitación para el aprendizaje humano.
- b) El hallazgo repetido de que el compromiso y la participación manifiestos en la acción cambian eficazmente las actitudes.

Lo que se busca es que la persona, cada vez que trabaja, evalúa su comportamiento en función del logro; y cada vez que piensa en el éxito lo hace considerando las consecuencias derivadas de cualquier acción que realice.

***Proposición A-3. Cuanto más puede un individuo vincular un complejo (o motivo) de asociación-acción recientemente conceptualizando a los acontecimientos de su vida diaria, más probable es que el complejo de motivos influya en sus pensamientos y acciones en situaciones fuera de la experiencia del adiestramiento.***

## II EL ESTUDIO DE SÍ MISMO ( S )

Este es el punto en que la persona tiene que empezar a confrontar como se relaciona la necesidad de logro con su propia vida, su carrera y sus principales metas y valores.

**1.- Pertinencia de la carrera.** La meta es hacer lo mas claro posible a la persona con gran necesidad de logro cuál es su función dentro de las empresas o en la sociedad y si el individuo desea realmente ser esa clase de persona. Se resalta la importancia de que para mejorar la labor de liderazgo el medio para conseguir ese fin es aprender a pensar, hablar y actuar como una persona con alta necesidad de logro.

***Proposición S-1. Cuanto más percibe un individuo que desarrollar un motivo es necesario por las exigencias de su carrera y su situación en la vida, más probable es que tengan éxito los esfuerzos educativos por desarrollar ese motivo.***

En términos razonables, una persona parece tener más probabilidad de desarrollar una necesidad de logro más alta si entiende claramente por qué y cómo lo necesita su trabajo.

**2.- Motivos.** Una vez que se conoce a que se refiere la necesidad de logro y cuál es la calificación propia en cuanto esta característica; la meta es que cada quien se estudie a sí mismo con honradez y tome una decisión acerca de lo que quiere hacer.

En esta parte es importante realizar una distinción entre la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación para conocer con precisión cual de ellas es el motivo principal que genera la conducta de la persona

***Proposición S-2. Cuando más pueda un individuo percibir y experimentar el motivo recién conceptualizando como consecuente de la imagen ideal de sí mismo, más probable es que el motivo influya en sus pensamientos y acciones futuras.***

Este aspecto hace referencia a la importancia del ego o de la imagen de sí mismo para controlar la conducta.



**3.- Valores** Todo cambio dentro de la escala de la necesidad de logro tiene que ser compatible con los valores manejados dentro de la cultura propia de cada individuo (religión, educación, familiar, etc.); pues estos pueden oponerse al desarrollo de esta características.,

### III LA FIJACIÓN DE METAS ( G )

La tarea de este conocimiento tiene que fijar las metas y el procedimiento para medir el progreso hacia esas metas.

**1.- Sugestión de prestigio** Cubre aproximadamente todas las razones dadas de por qué la necesidad de logro ayudará y/o desarrollará su motivación hacia el liderazgo.

***Proposición G-1. Cuanto más razones tenga un individuo para creer que puede o debe desarrollar, o que desarrollará, un motivo, más probabilidad de éxito tienen sus esfuerzos educativos destinados a desarrollar ese motivo.***

La función primaria de tal fijación de metas es despertar lo que exista en el área de logro de la persona afectada para producir los siguientes efectos posibles:

a) Insistencia para lograr cuanta respuesta exista en la persona, haciendo así más fácil fortalecer esa respuesta secreta en el aprendizaje consiguiente.

b) Presenta con claridad la imagen de algo que no es, pero debiera ser.

**2.- Plan de trabajo** Se utiliza con el fin de estimular y ayudar a refinar sus expectativas para que la motivación de la necesidad de logro se vea aumentada hasta algo mucho más específico. Por ejemplo:

¿Qué es lo que se desea lograr en los dos próximos años?

¿Qué actos específicos se planean realizar para alcanzar esa meta?

¿Qué se piensa acerca de la posibilidad de alcanzar la meta?

¿Qué importancia tiene la meta?

**Proposición G-2.** *Cuanto más se comprometa un individuo a alcanzar metas concretas en la vida relacionadas con el motivo recién formado, más probable es que el motivo influya en sus pensamientos y acciones futuras.*

**Proposición G-3.** *Cuanto más lleve un individuo el registro de su progreso hacia el cumplimiento de las metas a que se ha comprometido más probable es que el motivo recién formado influya en sus pensamientos y acciones futuras.*

Comprometerse con una meta específica y comparar el progreso hacia esa meta facilita el aprendizaje; esto es la fijación de metas no debe verse como un resultado sino como la causa para mejorar una conducta.

#### **IV LOS APOYOS INTERPERSONALES ( I )**

**1.- Cordialidad** Dado que la posibilidad de cambio supone la desorganización de patrones existentes de pensamientos y acción, lo cual causa ansiedad, que a su vez impide el cambio.

**Proposición I-1.** *Es más probable que los cambios de motivos ocurran en una atmósfera interpersonal en que el individuo se sienta cordial, pero honradamente sostenido y respetado por otros como persona capaz de guiar y dirigir su propia conducta.*

**2.- Marco de retiro.** Apartar a la persona de la rutina diaria ayuda a:

a) Disminuir las asociaciones obstaculizadoras de cambio

b) Acrecenta el valor de la experiencia por contraste con la vida cotidiana y hace difícil echarla al olvido.

***Proposición I-2. Es más posible que los cambios ocurran cuando más dramatice el marco de importancia del estudio de sí mismo y lo eleve por encima de la rutina de la vida cotidiana, creando con ello un sentimiento de grupo íntimo entre los participantes.***

**3.- Un nuevo grupo de referencia** El modelo aquí es el de la cédula de partido político, que según se ha demostrado es una de las maneras más eficaces de sostener las actitudes y la conducta.

***Proposición I-3. Es más probable que los cambios de motivos ocurran y persistan si el nuevo motivo es señal de condición de miembro en un grupo de referencia nuevo y continuado.***

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**  
**"SU COEFICIENTE EMOCIONAL EN EL TRABAJO"**

Motivación, exigencia, perseverancia, rigor e implicaciones son las cualidades elementales que se requieren en el implacable universo del trabajo, pueden ayudar a subir al nivel de los dirigentes o quedarse en el de los dirigidos. Teniendo la cualidad de ser responsable, poder captar las emociones de los demás y resolver los conflictos, esto permite moldear el famoso "perfil" tan buscado por los directivos de relaciones humanas. Esto abre los caminos, al parecer impenetrables de llegar a un puesto considerado superior.

Pero al llegar a un puesto directivo se debe tener en cuenta que las responsabilidades son mayores, la presión aumenta, ya no sólo viene de arriba sino también de abajo; aquí la culpabilidad, vulnerabilidad al estrés o a la crítica, dudas, son aspectos que se pueden presentar en la persona que sube a un puesto directivo. En cualquier caso, ser un buen segundo es más gratificante que ser un mal primero. Cuando se acerque a una zona de turbulencia, se tienen que prevenir los riesgos, si su carrera oscila entre la búsqueda del consentimiento y el desacuerdo, piense en positivo. Saber utilizar lo mejor del otro –y de uno mismo- sin centrarse en lo negativo, es una de las claves del éxito.

En la siguiente pagina se presentan dos Test de inteligencia emocional 1) "¿Usted es un explotado?" y 2) "¿Tiene madera de jefe?", con la intención de que las personas conozcan cual es su nivel de motivación que tienen en su trabajo, así como su capacidad para ser jefes dentro de su organización.

Para cada uno de los test que seguirán:

- Elija una sola respuesta por pregunta, salvo en caso de que la consigna sea distinta.
- Si no sabe que contestar, tómelo con calma, y elija la respuesta que se parezca más a la que sería la suya.
- Déjese guiar por el impulso.
- Cuente los puntos y lea el veredicto: al final de cada test hay un cuadro, y a veces algunas recomendaciones, que le permiten establecer, para cada pregunta, su cuota de    en función de la respuesta A, B, C, etc. Que haya elegido previamente.

¿USTED ES UN EXPLOTADO?

La intención de este Test es conocer que tan motivado estas con respecto al desempeño de las actividades que realizas.

- 1) Lo que le atraería para elegir un empleo...  
(señale dos Incisos)
  - a. Horarios flexibles
  - b. Actividades variadas
  - c. Un marco agradable
  - d. Un buen ambiente
  - e. Un equipo dinámico
  - f. Un trabajo evolutivo
  
- 2) Le gustaría que su jefe le
  - a. Regalase un cómic de colección
  - b. Invitase a comer
  - c. Regalarse Champán en su aniversario
  
- 3) Para trabajar, le gusta vestirse...
  - a. Con fantasía, para llamar un poco la atención
  - b. Con cierta sofisticación
  - c. Con naturalidad, para estar cómodo
  
- 4) El colega ideal es el que...
  - a. Le admira
  - b. Puede serle útil
  - c. Nunca le quitara el puesto
  
- 5) Cuando una situación le disgusta
  - a. Pone pies en polvorosa
  - b. Coge el toro por los cuernos
  - c. Se toma tiempo para pensar
  
- 6) Un trabajo pesado. Lo más práctico...
  - a. Soltárselo a González
  - b. Dejarlo para más tarde
  - c. Librarse de él enseguida
  
- 7) Le parece a usted que merece...
  - a. Que reconozcan mejor sus cualidades
  - b. Un salario más alto
  - c. Una formación que optimice su perfil

- 8) Sus colegas por lo general son...
- Ante todo colegas
  - Enemigos en potencia
  - Amigos fuera del trabajo
- 9) Cuando no le comprenden...
- Se enoja muy deprisa
  - Vuelve a explicarlo sin enojarse
  - Permanece impasible, aunque le enoje
- 10) ¿Cómo ha arreglado su despacho?
- Original y muy personalizado
  - Sobrio y más bien impersonal
  - Con objetos que le son requeridos
- 11) Su jefe entra de improviso en su despacho adopta usted un aire...
- Absorto
  - Inspirado
  - Entendido
  - Relajado
  - Como si nada
- 12) El jefe insoportable es el que...
- Nunca sabe lo que quiere
  - No escucha a nadie
  - Es una bestia de trabajo
- 13) Se encuentra con Paco en la pausa para el café...
- Le dice que el traje le sienta muy bien (es mentira)
  - Le confía que está usted literalmente desbordado de trabajo
  - Pregunta por Gaspar su hijo menor
- 14) Cuando se siente intimidado...
- No sabe que decir
  - Habla por los codos
  - Sonríe de oreja a oreja
- 15) Francois Mitterrad decía con frecuencia: "Para muchos, la humanidad es la jungla"  
Traduce usted por...
- Ojo por ojo y diente por diente
  - El hombre es un lobo para el hombre
  - La naturaleza ha hecho bueno al hombre, la sociedad le deprava
- 16) En el trabajo, lo más penoso son...
- Los chismes
  - Las rivalidades
  - Las tareas repetitivas

- 17) Cuando tiene que convencer a alguien, es usted más eficaz si recurre a...
- a. Todo su encanto
  - b. Todo su ascendiente
  - c. Toda su psicología
- 18) Acaba usted de terminar un informe urgente. El jefe no está en su despacho...
- a. Deja el expediente sobre su mesa
  - b. Se planta ante el despacho y le espera
  - c. Va a buscarle por los demás pisos
- 19) Los despachos compartidos son...
- a. Prácticos para intercambiar informaciones
  - b. Insoportables para concentrarse
  - c. Agradables para un buen ambiente
- 20) Finalmente, le gustaría a usted cambiar...
- a. De colegas
  - b. De jefes
  - c. De trabajo

### Segunda parte

Mire usted su despacho y responda al vuelo pluma a las siguientes afirmaciones con un "Más bien cierto" o "Más bien falso":

- |   | Más bien<br>Cierto | Más bien<br>Falso |
|---|--------------------|-------------------|
| A. Presta sin dificultad sus cosas                                  |                    |                   |
| B. Confía en los demás con excesiva facilidad                       |                    |                   |
| C. En una reunión, nunca le parece perder el tiempo                 |                    |                   |
| D. Protesta sino esta de acuerdo                                    |                    |                   |
| E. Trabaja a menudo más que los demás                               |                    |                   |
| F. En una reunión, pocas veces habla                                |                    |                   |
| G. Le molesta que le digan lo que debe hacer                        |                    |                   |
| H. Hace un trabajo que le gusta                                     |                    |                   |
| I. Es sensible a lo que los demás piensan de usted                  |                    |                   |
| J. La gente suele montar un lío por cualquier cosa                  |                    |                   |
| K. No hay que molestarle cuando esta ocupado                        |                    |                   |
| L. Las personas fuertes le impresionan                              |                    |                   |
| M. Le complace siempre que le pidan consejo                         |                    |                   |
| N. Por la mañana suele ser usted el que dice<br>Primero buenos días |                    |                   |
| O. Se interesa por la vida privada de sus colegas                   |                    |                   |

VEREDICTO

***Evalúe su Motivación***  
*(Exigencia, perseverancia e implicación)*

**PRIMERA PARTE**

Cuente sus  
△, ○ y □, :



**SEGUNDA PARTE**

Para cada A, C, H, M, O: "Más bien cierto" = △  
Por cada B, F, I, L, N: "Más bien cierto" = ○  
Por cada D, E, G, J, K: "Más bien cierto" = □

Sume los △ ○ □ que se obtuvieron



Ha obtenido usted un máximo de  $\Delta$

**HORMIGA**

(Lo que ya se ha hecho no debe hacerse)

El despacho es, para usted, un lugar de desarrollo como otro. Se preocupa por los sentimientos de unos y otros, pero no por eso se olvida de hacer su trabajo. Necesita su autonomía para organizarse, aunque le parece de gran interés el trabajo en equipo. Consiente de sus lagunas, sabe encontrar al que puede efectuar una tarea mejor que usted. No vacila en decir claramente lo que piensa, respetando las susceptibilidades si es necesario. Y cuando invierte en una empresa, sabe aguardar el tiempo necesario para obtener los frutos.

Ha obtenido usted un máximo de  $\circ$

**TURISTA**

(Hago lo que me dicen)

Para trabajar bien, necesita un entorno sensorial relajado. Muy empático, es usted hipe receptivo a los sentimientos de los demás. Hasta perder su objetividad y el hilo de lo que estaba haciendo. Se desalienta pronto cuando las cosas no van como estaba previsto. Necesitara directrices precisas demostrar toda su eficacia y le cuesta tomar iniciativas. Si puede usted trabajar en equipo, mucho mejor, tanto más cuanto eso estimula su espíritu creativo. Y que no vengan a molestarle con problemas de horarios, la rutina le molesta.

Ha obtenido usted un máximo de  $\square$

**ASESINO**

(No van a jugármela)

Mujer de negocios o muchacho de oro, es usted un apasionado del trabajo. Adora encargarse de cinco expedientes, tener tres teléfonos e innumerables citas. Obsesionado por la productividad, consulta constantemente a Swatch y a Fax, para comprobar que respeta el *timing*. Alma solitaria, no cree demasiado en el trabajo en equipo y no soporta que se metan en sus cosas. Cuando le confían una tarea, se consagra de lleno a ella y persevera contra viento y marea. Y, en su fuero interno, se estremece de satisfacción, convencido de que los demás le lanzan miradas administrativas.

¿TIENE MADERA DE JEFE?

La intención de este test es conocer si tienes la capacidad de ser jefe.

- 1) Está mañana, en su nueva piel, ha despertado usted...
  - a. En plena forma, encantado de ir al despacho.
  - b. Con los párpados caídos al pensar en los embotellamientos.
  - c. Fresco y dispuesto como de costumbre.
  
- 2) Va usted al despacho...
  - a. En taxi.
  - b. En moto.
  - c. En mercedes.
  
- 3) Sabe usted que esta mañana debe ocuparse de un asunto especial espinoso. Llega...
  - a. Un poco más tarde para estar en plena forma.
  - b. Como de costumbre. Este punto es pura rutina.
  - c. Antes de la hora para sacárselo pronto de encima.
  
- 4) No soportaría que por los pasillos se dijera de usted...
  - a. Qué payaso.
  - b. Que arribista.
  - c. Qué fantasma.
  
- 5) En su mesa, tiene usted...
  - a. Una carpeta de cuero.
  - b. Una fotografía de sus hijos.
  - c. Rotuladores de todos los colores.
  
- 6) En sus cajones, tiene usted...
  - a. Puros.
  - b. Bombones.
  - c. Pastillas de menta.
  
- 7) En la pared ha colgado usted su lema...
  - a. "El que obedece es casi siempre mejor que el que mandas".
  - b. "Salir de la ambigüedad perjudica siempre".
  - c. "Las únicas batallas perdidas son las que no se libran".
  
- 8) Cuando está concentrado en un asunto delicado. Pérez le pregunta su opinión sobre un proyecto. Le responde...
  - a. Que ira enseguida a su despacho.
  - b. Que vaya a ver a González, que tiene todos los datos.
  - c. Que se siente y espere.

- 9) Ahora que puede permitírsele todo, en los pasillos se divierte usted...
- Pellizcándole las nalgas a la señorita Ortiz.
  - Comentando el nuevo teñido de Sandra.
  - Fingiendo que no había visto al desgraciado de Pérez.
- 10) Se entera de que uno de sus jefes de departamento tiene un Coeficiente Intelectual de 140. piensa usted en...
- Una solución para despedirle.
  - Nombrarle subdirector.
  - Invitarle a cenar.
- 11) A una persona muy creativa, le confiaría...
- La confección de una carta de calidad.
  - Sus estrategias de Marketing.
  - Su comunicación.
- 12) Al mejor elemento de su equipo, le propone...
- Unas vacaciones suplementarias.
  - Un aumento de sueldo.
  - Un puesto más interesante.
- 13) Cuando tiene que resolver un problema difícil evita usted...
- Que le molesten.
  - Que le aconsejen.
  - Estar aislado.
- 14) Entre dos reuniones...
- Vigila usted la hora despachando un asunto.
  - Va a charlar con un nuevo colaborador.
  - Se sienta tranquilamente en su despacho.
- 15) El mejor modo de motivar a su equipo...
- Dar órdenes claras y concisas.
  - Dejar campo libre a las iniciativas.
  - Confiar responsabilidades.
  - Distribuir tareas creativas.
  - Señalar los errores con el dedo.
  - Ofrecer apoyo incondicional.
- 16) Pese a todo lo que puedan pedirle, presta usted atención...
- A las emociones.
  - A las convicciones.
  - A las opiniones.
  - A las reacciones.
  - A los silencios.
  - A los actos.

## El Perfil de la Motivación Hacia el Liderazgo

- 17) Despide usted a causa...
- a. Del ausentismo.
  - b. De la falta de productividad.
  - c. De falta de apertura.
  - d. De la no motivación.
- 18) Un buen jefe debe evitar.
- a. Decidir sin explicar.
  - b. Criticar en público.
  - c. Ser un exceso familiar.
- 19) Alguien apasionado será...
- a. Elocuente.
  - b. Eficaz.
  - c. Porfiado.
- 20) Lo que más se adapta a su temperamento...
- a. Cambiar.
  - b. Moverse.
  - c. Evolucionar.

### Segunda parte

Contrata a su personal en función de los tres criterios siguientes (marque tres casillas en la lista siguiente):

- a. Espíritu de competición.
- b. Sentido crítico.
- c. Autenticidad.
- d. Espontaneidad.
- e. Abnegación.
- f. Perseverancia.
- g. Rapidez.
- h. Sentido del humor.
- i. Creatividad.
- j. Disciplina.
- k. Innovación.
- l. Posición social.

VEREDICTO

*Evalúe su Inteligencia Interpersonal  
(y su autoridad)*

**PRIMERA PARTE**

Cuenta sus  
△, ○ y □:



**SEGUNDA PARTE**

Para cada B, C, F, L:      cuente      △  
Por cada D, H, I, K:      cuente      ○  
Por cada A, E, G, J:      cuente      □

Sume los △ ○ □ que aya obtenido

**Ha obtenido usted un máximo de**  $\triangle$

**Actitud Rock´n roll**

Es usted el jefe que todo mundo sueña. Gracias a usted, las relaciones profesionales y el ambiente en los pasillos son sanos. Su benevolencia y su empatía gustan a todo el mundo. Sus colaboradores se sienten comprendidos y respetados. Les demuestra que confía en ellos y delega tanto como le es posible. Y cuando aparecen en la costa moros y problemas insolubles, evita desahogarse con los demás. Sabe muy bien que es el mejor modo de desmotivar a todo el mundo. Pero tomará a Gutiérrez por su cuenta, el día que haya firmado definitivamente el contrato del año con los japoneses. Simpático sí, pero no tonto.

Su DIVISA: "Libera tu mente".

**Ha obtenido usted un máximo de**  $\circ$

**Todo el mundo a cubierto**

Ya es usted jefe, pero la vida continúa. Jefe o no, el placer sigue siendo esencial en el éxito profesional. Primas, notas de gastos, facilidades para las vacaciones, hace usted lo posible para satisfacer a sus colaboradores. Incluso a la mujer de la limpieza. Es importante. Tal vez los asuntos no son tan florecientes como antes, pero al menos todo el mundo se apoya y mantiene relaciones armoniosas. Su espíritu creativo rebosa siempre nuevas ideas para innovar. Y cuando debe dar consignas, se muestra evasivo... para permitir que todo el mundo pueda expresarse. Dicho esto, le da usted mucha importancia al agradecimiento de los demás. Le tranquiliza.

Su DIVISA: "¡Bueno, manos a la obra!".

Ha obtenido usted un máximo de

**¡Buenos días, ambiente!**

Con usted, la cosa va a cambiar. Hacía mucho tiempo que esperaba el momento y ya ha llegado; ahí está, bien arrellanado en el sillón del Director General ¡Adelante! Se lanza usted a la acción con todo el ardor que le domina. Si algunos se quejan de que no delegue lo suficiente, ¡peor para ellos!; éste es el único medio de estar seguro de que el trabajo se hará bien. No bromea usted con los horarios y está interesado en mejorar su rendimiento si desea seguir formando parte del equipo. Tal vez digan que no es usted agradable, pero no tiene importancia; lo esencial es que la empresa mejore día tras día la productividad. Y que no le hagan la cama mientras está usted vuelto de espaldas...

Su DIVISA: "Lo dijo Juan y punto".

Nota: Estos test fueron extraídos del libro "El test de inteligencia emocional", del autor Sophie Martineaud, Ed. Martinez Roca, s.a., 1997