



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LAS
EMPRESAS EN TOLUCA, MÉXICO, 2014.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARTÍN EDUARDO MARTÍNEZ GARCÍA

DIRECTORA DE TESINA:

L.A.M. SACHYKO PAOLA CERÓN LEYVA.

REVISORAS:

DRA. EN ED. MICHAEL E. GASCA LEYVA.

L.A.E. MÓNICA JIMENEZ CONTRERAS.



TOLUCA, MÉXICO, ENERO, 2015.



8.5 Voto Aprobatorio : Evaluación Profesional

Secretaría de Docencia
Dirección de Estudios Profesionales
Facultad de Contaduría y Administración



Versión Vigente No. 04

Fecha: 22/05/2014

VOTO APROBATORIO

Toda vez que el trabajo de evaluación profesional, ha cumplido con los requisitos normativos y metodológicos, para continuar con los trámites correspondientes que sustentan la evaluación profesional, de acuerdo con los siguientes datos:

Nombre del pasante	MARTÍN EDUARDO MARTÍNEZ GARCÍA		
Licenciatura	ADMINISTRACIÓN	N° de cuenta	0621852
Opción	TRABAJO ESCRITO - TESINA	Escuela de Procedencia	UAEM - FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Nombre del Trabajo para Evaluación Profesional	PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LAS EMPRESAS EN TOLUCA, MÉXICO, 2014.		

138/10/14

NOMBRE		FIRMA DE VOTO APROBATORIO	FECHA
ASESOR	L.A.M. SACHYKO PAOLA CERÓN LEYVA		27 Nov 2014

NOMBRE		FIRMA Y FECHA DE RECEPCIÓN DE NOMBRAMIENTO	FIRMA Y FECHA DE ENTREGA DE OBSERVACIONES	FIRMA Y FECHA DEL VOTO APROBATORIO
REVISOR	Dra. en Ed. Michael E. Garcia Leyva	9/12/14	11/12/14	11/12/14
REVISOR	LAE. Mónica Jiménez Contreras	9/12/14	11/12/14	11/12/14

Derivado de lo anterior, se le **AUTORIZA LA REPRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL** de acuerdo con las especificaciones del anexo 8.7 "Requisitos para la presentación del examen de evaluación profesional".

NOMBRE		FIRMA	FECHA
ÁREA DE EVALUACIÓN PROFESIONAL	Ed. Angela Cecilia Osorio Solano		11/12/14



AGRADECIMIENTOS:

Dedico este logro en primer lugar a mi mamá, por darme la vida, por inculcarme los valores y actitudes que me rigen y que me han llevado a ser un hombre de bien, por apoyarme incondicionalmente a lo largo de todo este tiempo; por darme un hogar, alimento, vestido, educación y ¿por qué no? también regaños cuando lo ameritaba. ¡Lo logramos, ma!

A mi papá, y mis hermanos, porque nunca me han dejado solo, por todos esos momentos de diversión, por las pláticas de tinte existencialista que hemos tenido cuando enfrente una crisis, por soportarme en mis peores momentos, por celebrar las victorias y levantarme en las derrotas.

A mi tía por el importante rol que ha jugado en mi desarrollo profesional, sin su apoyo no sería quien soy hoy.

A mi abuelita, por todo lo que nos dio y enseñó sin esperar nada a cambio, por su infinito cariño y su carisma... y porque estoy seguro que desde allá arriba debe seguir cuidándonos, espero esté orgullosa de mí.

A mis amigos de hace más de 10 años, porque a pesar de que tomamos caminos diferentes, nunca perdemos contacto, a pesar de la distancia, trabajo, matrimonio... y sé que estarán ahí cuando los necesite. De igual forma a las personas que ocupan un lugar único en mi vida, por animarme a seguir y hacer de lado la procrastinación.

También para mis amigos de la Facultad de Contaduría y Administración... mis futuros colegas y líderes, ¡Ánimo Administradores! En este contexto, también a aquella niña especial, que aunque nuestras vidas tomaron rumbos separados, nunca deja de apoyarme y contagiarme su risa.

Mención especial para la Dra. En C.E.A. María del Rocío Gómez Díaz, por ayudarme a concretar el presente trabajo y auxiliarme en mi investigación.

A mi directora de tesina, la L.A.M. Sachyko Paola Cerón Leyva, por apoyarme en gran medida y permitirme robar un poco de su tiempo para revisar y darme su visto bueno acerca de mi trabajo.

Finalmente, a mis revisoras, por brindarme un poco de su tiempo y acreditar la calidad del presente trabajo.

“No one saves us but ourselves. No one can and no one may. We ourselves must walk the path.”

— Gautama Buddha, Sayings Of Buddha

Índice

I.- EXPOSICIÓN DE MOTIVOS.	5
II.- METODOLOGÍA.	7
TEMA.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVO ESPECÍFICO.....	7
TIPO DE INVESTIGACIÓN.	7
ENFOQUES.	8
OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	8
III.- MARCO TEÓRICO.	9
IV.- MARCO CONTEXTUAL.	28
V.- RESULTADOS.	30
VI.- CONCLUSIONES.	49
VII.- ANEXOS.	51
VIII.- FUENTES DE REFERENCIA.	78
LIBROS CONSULTADOS.....	78
TESIS CONSULTADAS.	79
ARTÍCULOS HEMEROGRÁFICOS.	80
ARTÍCULOS DE INTERNET CONSULTADOS.....	81
SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS.	81

I.- EXPOSICIÓN DE MOTIVOS.

El presente trabajo intenta dar una solución a una problemática de carácter común dentro de gran parte de las organizaciones.

Si bien el liderazgo es una facultad con la que no todas las personas cuentan, es importante saber desarrollar a lo largo del tiempo cada uno de los diversos componentes que lo conforman, y de esta forma saber en qué momento debemos tomar las riendas de determinada situación para solucionarla. Para esto, es imperativo saber, por ejemplo, dar órdenes a un grupo de personas, administrar adecuadamente las habilidades propias de cada persona, saber escuchar inquietudes o ideas nuevas, entre otras tantas funciones que son propias de un líder.

Dentro del ámbito laboral, el mando es otorgado en base a jerarquías, sin tomar en cuenta en lo absoluto las habilidades de tales trabajadores para desempeñar un buen papel al frente de un equipo de trabajo o incluso, de una organización. Los resultados son diversos, y en la mayoría de veces perjudiciales, abarcando aspectos particulares como el descontento de un trabajador, hasta aspectos de carácter global como la baja productividad de una empresa en su totalidad.

Siendo ésta una situación preocupante para los sistemas organizacionales, se pretende formular una solución flexible, con todas aquellas entidades en las que sea posible adaptarla, y así contribuir al buen funcionamiento de una empresa y, progresivamente, de las regionales, estatales e incluso nacionales.

Particularmente, y de acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), hasta el 2013, dentro del Estado de México existen 535,580 negocios formalmente establecidos, cuyo tamaño abarca desde las micro hasta grandes empresas, diversas actividades económicas y distribuidas a lo largo y ancho del estado; de lo anterior, se desprende que hasta el 2009 existían 1, 715, 221 personas económicamente activas, lo cual brinda un panorama general sobre el empleo dentro del Estado de México. El aspecto que falta considerar es el

ambiente de trabajo dentro de cada una de estas empresas, puesto que algo tan subjetivo resulta complicado de medir y cuantificar.

Finalmente, cabe recalcar que ésta es una alternativa de solución enfocada a niveles directivos, así como a los empleados con cargos subsecuentes, dados los factores como la comunicación, que fluye de forma ascendente y descendente, el ambiente de trabajo, que es compartido por todos los miembros de una organización, entre otros; pero no es así con elementos tales como el mando, que fluye de manera vertical y descendente, desde los niveles superiores hasta llegar a los inferiores; primordialmente se busca humanizar a los primeros, para que los niveles sub alternos cesen de ver más que alguien con atribuciones y poder, a una persona líder, a un guía y también sepan responder a los objetivos propuestos dentro de cada área y a nivel organizacional, formando así una sinergia conformada por todos estos elementos y componentes.

II.- METODOLOGÍA.

TEMA.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LAS EMPRESAS EN TOLUCA, MÉXICO, 2014.

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un programa de desarrollo de habilidades directivas destinado primeramente al personal que sustenta dichos cargos, con el fin de mejorar la forma en cómo se comunican, el trato que ellos brindan, su estilo de dirigir, etcétera, convirtiéndose así en líderes que influyan de manera positiva en el desempeño de los empleados bajo su dirección; y otro programa destinado a los empleados de cargos subsecuentes, para que tengan la capacidad de expresar sus opiniones, inquietudes, inconformidades y al mismo tiempo responder a los requerimientos de su superior, creando así una conjunción de objetivos y esfuerzos, favoreciendo un ambiente laboral adecuado e incrementando como consecuencia la productividad de la organización, bajo un esquema de confianza y comunicación sin restricciones ni impedimentos.

OBJETIVO ESPECÍFICO.

Transformar, a través de una serie de actividades y diálogos, a los actuales mandos a cargo y a los propios empleados en **líderes**, agentes de cambio con capacidades propositivas tanto en la resolución de conflictos, como de mejoras en el ambiente de trabajo, que comprendan las situaciones propias de las áreas en las cuales llevan a cabo sus funciones, así como sus condiciones laborales actuales e ideales y las medidas a tomar, entre otros aspectos. Resumiendo, transformar un jefe en un líder que, apoyado de las nuevas tendencias como el *liderazgo situacional y transformacional oriente*, ejemplifique con **acciones** y **transforme** a los individuos y a la organización misma, a través de una sinergia de objetivos, ideas y esfuerzos de todos los empleados de la organización.

TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Investigación – acción: de acuerdo a lo establecido por Lewin (1946), esta metodología no solo busca describir la problemática que se aborda, sino que coloca al investigador

mismo en el papel de agente de cambio, escuchando los comentarios provenientes de los implicados en la problemática y formular así la solución más adecuada.

Dada la naturaleza del proyecto, ciertas partes de la metodología propia de un trabajo de tesis son omitidas, pero se presentan esquemas con la finalidad de facilitar la comprensión de la metodología de trabajo empleada, así como para la correcta interpretación de los datos presentados.

ENFOQUES.

Cualitativo: Hernández Sampieri (2010) describe las características de este enfoque como sigue:

- Explora los fenómenos en profundidad.
- Se conduce básicamente en ambientes naturales.
- Los significados se extraen de los datos.
- No se fundamenta en la estadística.

Lo cual es una ventaja para el presente trabajo, puesto que no se está tratando con información estadística ni con resultados previsibles, sino que se pretende otorgar un significado profundo, una interpretación lógica y que pueda ser contextualizado al ámbito propio del ambiente de trabajo de cada empresa.

OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo fue creado teniendo en mente a las empresas localizadas en el corredor industrial de Toluca, Estado de México, pero igualmente se puede aplicar a las empresas del país. No se menciona una en particular, debido al enfoque flexible que se le ha otorgado al trabajo.

El tema se determinó debido a que en entrevistas y charlas con compañeros de la carrera, así como de otras especialidades que ya se encuentran laborando, se presenta en su mayoría un alto grado de inconformidad con el estilo de liderazgo y el trato que reciben actualmente por parte de los niveles directivos dentro de las empresas privadas, lo cual repercute en gran manera en el desempeño individual y grupal de los empleados, así como también en el ambiente diario de trabajo.

Puesto que las tendencias actuales apuntan a un enfoque más humano, no todas las empresas lo llevan a cabo. Situación que con el presente trabajo se pretende revertir:

sensibilizando y creando empatía en los supervisores, gerentes, directores, etcétera, para llevar relaciones interpersonales agradables con todos aquellos empleados con quienes tengan contacto, sin olvidar su figura de autoridad.

III.- MARCO TEÓRICO.

El presente trabajo comprende un sinfín de conceptos propios de la Administración y las sub ramas que la comprenden. Dado que el enfoque principal son las habilidades directivas, los primeros conceptos que se debe definir son, precisamente, *habilidad y dirección*.

HABILIDAD:

La Real Academia de la Lengua, en la vigésimo tercer edición de su diccionario, la define como la Capacidad y disposición para algo; Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza (Diccionario de la R.A.E., 2009).

Chiavenato (2009) establece que es el arte de saber hacer; implica destacar en alguna práctica (física o mental) y se adquiere principalmente con entrenamiento y práctica. Incluye el conocimiento de reglas de procedimiento y habilidades de comunicación.

Para Bertha Madrigal (2009) la habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Así también, el diccionario Definición ABC (2013) define el término como sigue: La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Generalmente se dice que todas las personas poseen diferentes habilidades, pero Hernández y Rodríguez, S. (2011) hace alusión a Henri Fayol, indicando que para él los administradores de cualquier nivel de la organización deben poseer las siguientes habilidades:

- Cualidades físicas.
- Aptitudes intelectuales.
- Atributos morales.
- Cultura general.
- Conocimientos especiales.

- Experiencia.

Aunado a esto, Koontz & Wehrich (2007) consideran que igualmente cualquier administrador debe tener **habilidades de comunicación**: Las habilidades de comunicación son importantes para una eficaz *comunicación de grupos internos*, es decir, la comunicación con las personas de la misma unidad organizacional, y además de grupos internos, se debe considerar a los grupos externos como clientes, proveedores, etc.

Ahora, dado que el término se aplica en un sinnúmero de ejemplos, se centrará solamente en las habilidades que un directivo requiere, como se indica en el cuadro 1:

Cuadro 1: Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales.



Fuente: Robbins & Coulter, 2010.

Aunado a esto, no se puede hacer de lado otro concepto complementario, como es el caso de *dirección*.

DIRECCIÓN:

La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz (Madrigal, B., 2009), así como para Robbins. S y Coulter M. (2010), que define a la dirección como una parte de la función administrativa que consiste en trabajar con personas y para las personas, a fin de cumplir los objetivos organizacionales.

En su libro, Chiavenato (2009) define la dirección como la fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos.

Es así que al colocar los términos juntos, se obtiene “**Habilidades Directivas**”, que se pueden definir como el conjunto de habilidades y conocimientos que se emplean para lograr resultados a través de los demás en pro de los objetivos organizacionales, es la forma en cómo se ejercerá el liderazgo para lograr los objetivos realizados.

En el cuadro 2 se esquematizan las habilidades directivas y el alcance que comprenden.

Cuadro 2: Clasificación de las habilidades directivas.

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Inención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (habito).
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.

Empresariales

Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio

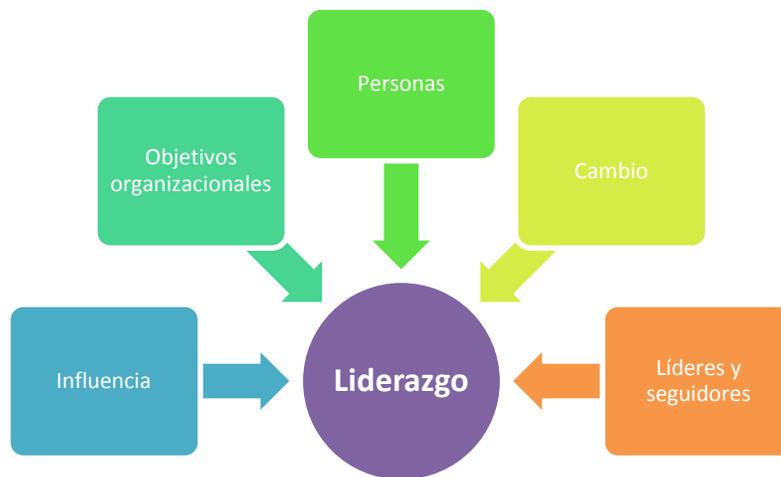
Fuente: Madrigal Torres, B. (2009)

LIDERAZGO.

Se menciona otro concepto inherente al tema el cual es **liderazgo**, cuyo concepto se establece de diferentes maneras: es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier & Achua 2011). Koontz & Wehrich (2007) lo precisan de la siguiente forma: el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos. De esta forma podemos notar que los autores coinciden en el elemento de la **influencia** sobre los demás para el logro de los objetivos organizacionales.

Como complemento, el cuadro 3 muestra los elementos clave de las definiciones anteriores:

Cuadro 3: Elementos clave en la definición de liderazgo.



Fuente: Lussier & Achua, (2011).

Las clasificaciones del liderazgo se dividen de acuerdo a su naturaleza, rasgos, estilo y fuentes de poder, los cuales se desglosan como se presenta a continuación (Hernández y Rodríguez, 2011):

- Por su origen:
 - Nato

- Adquirido
- Por sus rasgos:
 - Personalidad
 - Apariencia física
 - Capacidad de oratoria
 - Simpatía
 - Triunfador
- Por su estilo:
 - Autoritario
 - Democrático
 - Laissez faire
- Por fuentes de poder:
 - Poder legítimo
 - Poder de recompensa
 - Poder coercitivo
 - Poder experto
 - Poder de información
 - Poder de referencia o prestigio

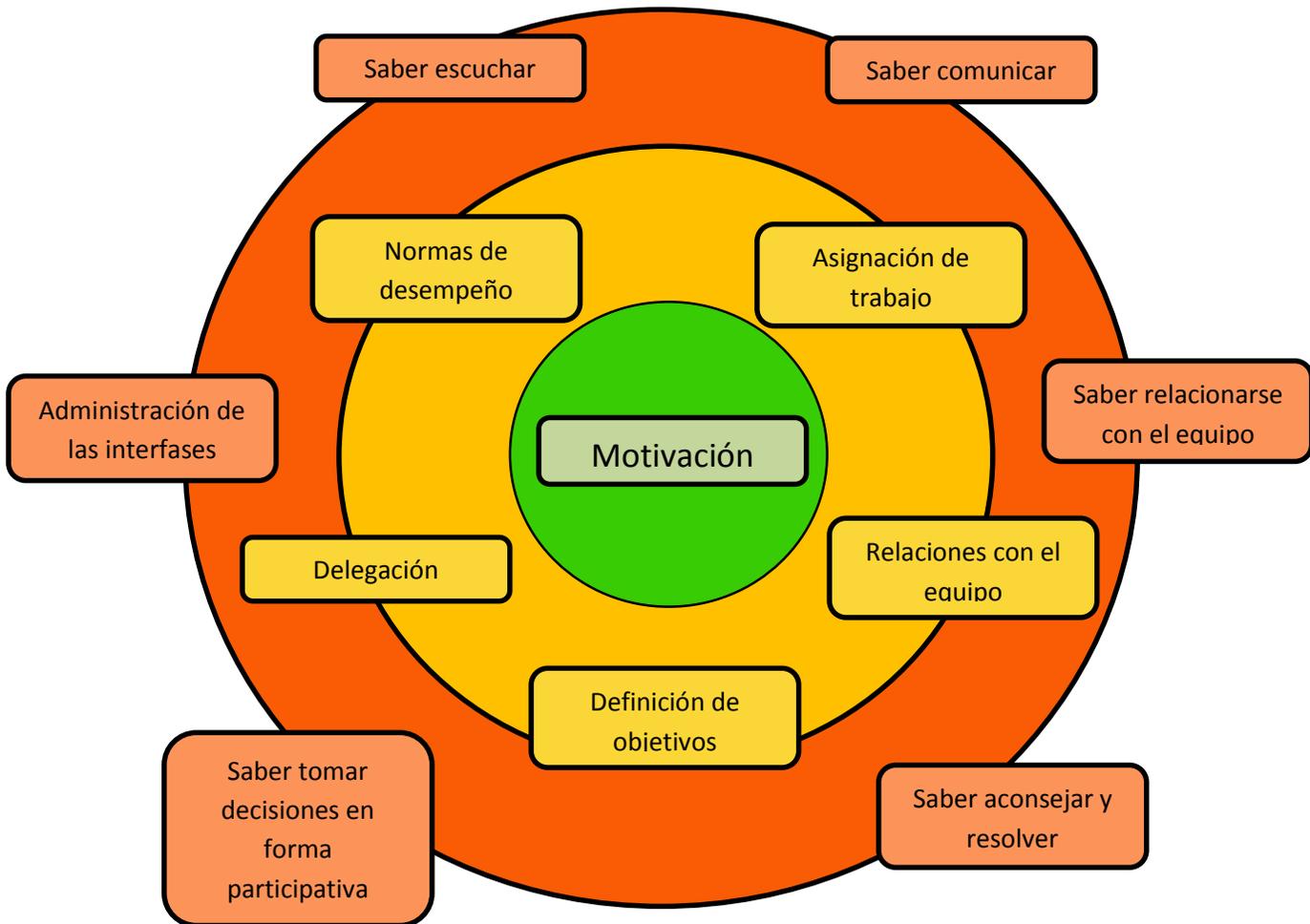
Los estilos de liderazgo existentes son varios, a continuación se presentan los más frecuentes dentro de las organizaciones:

- Liderazgo autocrático
- Liderazgo burocrático
- Liderazgo carismático
- Liderazgo participativo o democrático

Complementando lo anteriormente expuesto, Chiavenato (2009) menciona que el líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo: escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa. Esto significa que él debe poner atención en varios aspectos al mismo tiempo. Debe ser simultáneamente explorador, organizador, controlador y orientador.

Todo esto puede verse a detalle en el siguiente diagrama:

Cuadro 4 El vaivén del liderazgo.



FUENTE: Chiavenato, (2009).

Además, se anexan dos tipos más, que serán objeto de un estudio más profundo:

- Liderazgo transformacional
- Liderazgo situacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Previo al análisis de los componentes de este tipo de liderazgo, se comenzará por definir al mismo. El precursor de este estilo de liderazgo, Bass (1985:20) lo define como sigue: el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Es así que a partir de este concepto, otros estudiosos han aportado con ideas a fin de fortalecer este tema.

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo (Mendoza & Ortiz, 2006:120).

De acuerdo con Velásquez (2006), es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de los mismos. Igualmente, señala que este tipo de liderazgo implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio dentro de la misma.

Así mismo, el liderazgo transformacional puede potenciar el cambio a través de interacciones fundamentadas en la confianza, ejercer un liderazgo en que se fomente la emergencia de nuevos estados y se considere la auto-organización como una posibilidad del sistema para sobrevivir, esto es, perdurar en condiciones favorables, no solo para la organización sino también para el sistema más amplio –sector, país- al cual pertenece (Contreras & Barbosa, 2013:161).

Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo (Mendoza & Ortiz, 2006:120).

Así entonces, este tipo de liderazgo denota una serie de características propias por parte de la persona que lo ejerza:

Maxwell (2007), señala que el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas.

Compartiendo ideas similares, para Bass y Avolio (2006) los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan

cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación.

Si bien es necesario que los esfuerzos de tanto el líder como los seguidores sean enfocados en un fin común, también es indispensable que quien encabeza este cambio cuente con características especiales que lo faciliten y que funja también como guía antes, durante y después de este proceso. Estas son conocidas como las 4 I's y son las siguientes, de acuerdo a Bass (1985):

- 1. Carisma o Influencia idealizada (Idealized influence)**
- 2. Estimulación Intelectual (Intellectual Stimulation)**
- 3. Consideración Individualizada (Individualized consideration)**
- 4. Motivación Inspiracional (Inspirational motivation)**

- **Influencia idealizada (Carisma):** De acuerdo con Bernal (2000), el carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar; se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas (Bass y Avolio, 2006).

Así mismo, mencionan que es el carisma del líder lo que motiva a los seguidores, también despierta su curiosidad por aprender y considera la individualidad de cada uno. El líder carismático desarrolla formas de trabajo novedosas, buscando aprovechar las oportunidades que surjan pero sin perder de vista las amenazas que se presenten, busca salir de lo convencional y busca también modificar su entorno. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados estándares de actuación.

El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida (Conger y Riggio, 2007)

- **Estímulo intelectual (Creatividad):** Comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas (Bass y Avolio, 2006).

Conger y Riggio (2007) afirman que en la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos.

- **Consideración individualizada:** El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado (Bernal,2000).

Implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos (Bass y Avolio, 2006).

Para Velásquez (2006), la orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

- **Motivación Inspiracional:** De acuerdo a Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en

la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Chiavenato (2009) cita a Tichy y Devanna (1986), pues para ellos, los líderes transformacionales cuentan con las siguientes características:

1. Se identifican como agentes de cambio.
2. Son valientes.
3. Creen en las personas.
4. Están motivados por valores personales.
5. Son eternos aprendices.
6. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Son visionarios.

El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bernal, 2000).

Velásquez (2006) agrega que el líder motivacional tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

Por otra parte, desde la perspectiva de Bass (1990), el liderazgo transaccional no debe ser confundido con el liderazgo situacional, de tal forma que esquematiza las características aplicables a un líder dentro de cada enfoque:

Cuadro 5 Características de los líderes transaccionales y transformacionales

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
<p>1. Recompensas contingentes: Intercambio de recompensas o promesas de recompensas por el esfuerzo y el buen desempeño. Reconocimiento del éxito.</p>	<p>1. Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza.</p>

<p>2. Administración por excepción (activa): Procura e identifica desviaciones de las reglas y las normas para provocar acciones correctivas.</p>	<p>2. Inspiración: Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples.</p>
<p>3. Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo cuando las normas no se cumplen.</p>	<p>3. Estimulación intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.</p>
<p>1. Liberalidad (laissez-faire): Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, omite.</p>	<p>4. Consideración personal: Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente.</p>

FUENTE: Bass, (1990).

LIDERAZGO SITUACIONAL.

Para comenzar se debe dejar clara la naturaleza de este tipo de liderazgo: el liderazgo situacional es un modelo, no una teoría; sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996).

Estos mismos autores agregan que, como su nombre lo indica, el liderazgo situacional cuenta con 3 componentes básicos: **líder, seguidores y situación.**

Así entonces, de acuerdo con Lupano & Castro (2006), existe un conjunto de teorías que conforman el enfoque situacional. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Esto coincide con las ideas de Hersey, Blanchard & Johnson (1996: 190), pues manifiestan que de acuerdo con el liderazgo situacional, no hay un medio óptimo de influir en la gente. Qué estilo de liderazgo se deba usar con individuos o grupos depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia.

La Teoría de Liderazgo Situacional (TLS) es una teoría sobre el liderazgo y no sobre la dirección. La distinción entre liderazgo y dirección es importante. El director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al

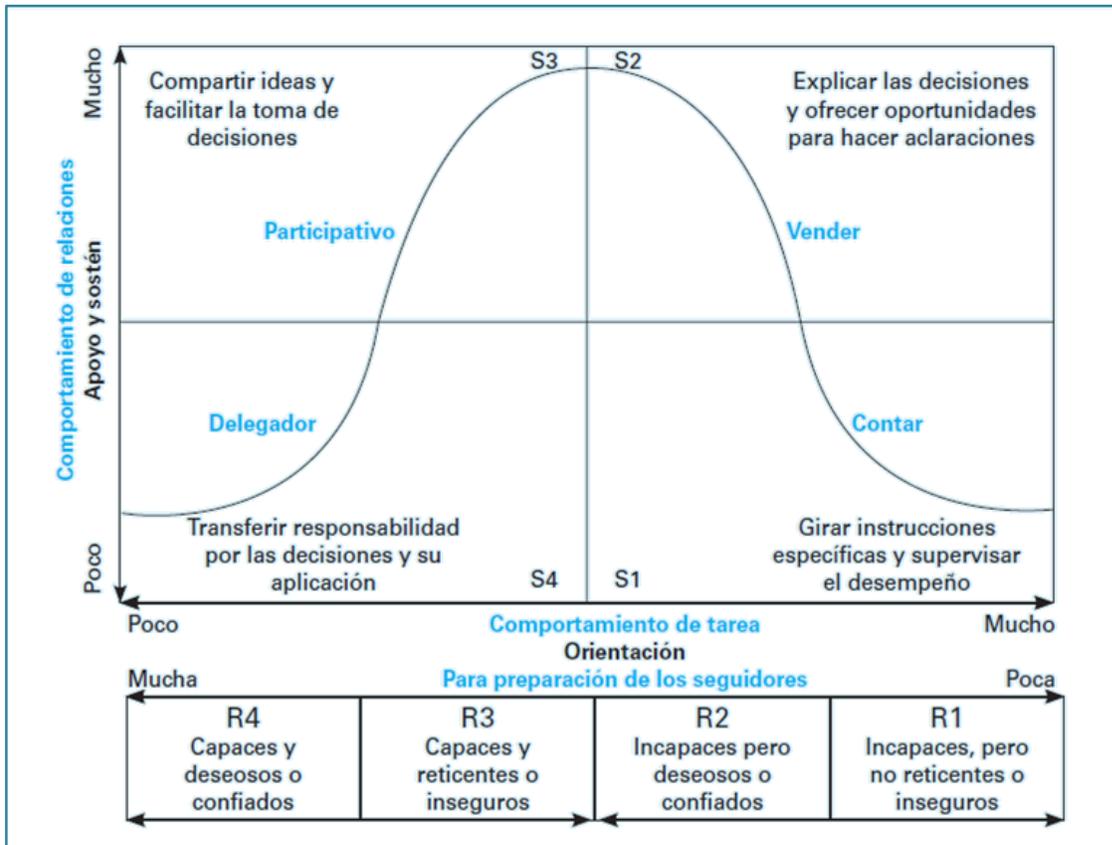
menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta... En la TLS se reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere. (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Bracho & García (2013), contribuyen también señalando que bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

La idea fundamental de esta teoría, es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. Dicho en otras palabras, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional. En el modelo se indica que, a cada nivel de madurez, le corresponde más o menos una de las conductas del líder, y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo mostrado (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Hersey, Blanchard & Johnson (1996) hacen hincapié de igual forma en el enfoque del liderazgo situacional, pues para ellos la base del mismo reside en: la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo. Así mismo, agregan que aunque son importantes todas las variables situacionales (líder, seguidores, administración general, asociados, organización, requerimientos del trabajo y tiempo), el liderazgo situacional insiste en el comportamiento del líder con relación a los seguidores. En el cuadro siguiente se puede observar de manera más clara lo anteriormente expuesto:

Cuadro 6: La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.



FUENTE: Hersey, Blanchard & Johnson (1996), Citados por Chiavenato (2010)

Davis & Newstrom (2003) citan en su obra a Hersey y Blanchard, debido a la esquematización denominada “tarea y relación”, con el fin de delimitar cuatro formas de comportamiento por parte del líder: vender, participar (de apoyo), y delegar, los cuales se relacionan directamente con el nivel de desarrollo de los empleados (cuadro 7), haciendo así evidente la necesidad de adoptar diversas maneras de guiar a los mismos.

Cuadro 7: Recomendaciones del modelo de liderazgo situacional en cuanto al estilo de liderazgo que deben emplearse con cada nivel de desarrollo.

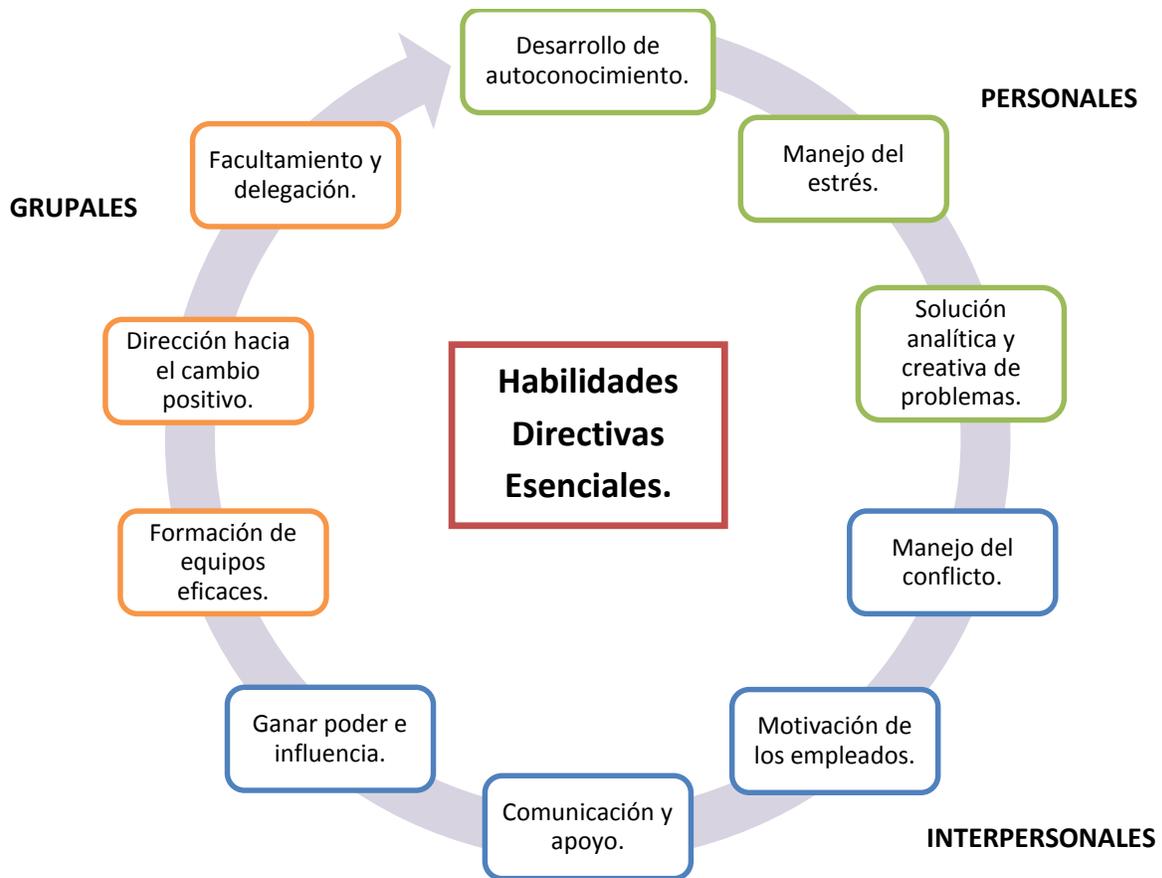
NIVEL DE DESARROLLO DEL EMPLEADO	ESTILO RECOMENDADO DEL LÍDER
Poca capacidad; poca disposición	Indicativo (directivo; poco apoyo)
Poca capacidad; mucha disposición	Venta – entrenamiento (directivo; apoyo)

Mucha capacidad; poca disposición	Participativo – apoyo (apoyo; poca dirección)
Mucha capacidad; mucha disposición	Delegación (poca dirección; poco apoyo)

Fuente: Davis & Newstrom, 2003.

Así entonces, aunado a todo lo anterior, Whetten y Cameron, (2005) esquematizan de manera breve pero concisa en el cuadro 5 las Habilidades Directivas esenciales con las cuales se debe contar:

Cuadro 8: Habilidades directivas idealmente requeridas.



Fuente: Whetten y Cameron (2005).

Por otra parte, igualmente al combinar las habilidades y el liderazgo, el resultado serán las habilidades que todo líder debe desarrollar, algo que Nanus (1989) define como **megahabilidades**:

Cuadro 9: Megahabilidades del liderazgo, según Burt Nanus.

Mega habilidad	Significado
Visión de futuro.	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia él.
Dominio de los cambios.	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización.	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado.	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa.	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la independencia	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien, buscar soluciones colaboradoras de los problemas.
Altos niveles de integridad.	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidado, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Fuente: Nanus (1989).

Definición y elementos de las Habilidades Directivas.

AUTOR	DEFINICIÓN	ELEMENTOS
Real Academia de la Lengua	Capacidad y disposición para algo; Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza	Capacidad. Destreza.
Chiavenato (2009)	Es el arte de saber hacer; implica destacar en alguna práctica (física o mental) y se adquiere principalmente con entrenamiento y práctica. Incluye el	Saber Hacer. Entrenamiento. Práctica.

	conocimiento de reglas de procedimiento y habilidades de comunicación.	Habilidades de comunicación.	de
Diccionario Electrónico Definición ABC	La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.	Aptitud innata. Talento. Destreza. Capacidad. Éxito.	
Madrigal, B., (2009)	Capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.	Capacidad. Aprendizaje. Certeza. Seguridad.	

AUTOR	DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN	ELEMENTOS
Madrigal, B., (2009)	Proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz	Proceso. Líder. Influir. Unido. Eficaz.
Chiavenato (2009)	Fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos.	Proceso. Coordina esfuerzos. Alcanzar objetivos.
Robbins (2010)	Función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales	Trabajar con personas. Cumplir objetivos organizacionales.

Es así como obtenemos un panorama general de los factores que participan dentro del **desempeño operativo**, el cual Robbins (1996) define como Habilidad, conocimientos y capacidad de un grupo, cuando éste es plenamente funcional. Chiavenato (2009) lo define también como la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la

organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor.

Es así que se procederá a analizar la importancia de los términos anteriores dentro de la empresa y el papel que juegan.

Dimensiones de las Habilidades Directivas y Desempeño Operativo.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Habilidades Directivas	PERSONALES.	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina y orden en la vida diaria. • Empatía. • Inteligencia emocional. • Madurez. • Sentido de la responsabilidad. • Respuesta ante la presión. • Dinamismo. • Innovación. • Autodirección. • Atención al bienestar personal. • Estilo de liderazgo.
	INTERPERSONALES.	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional. • Sociabilidad. • Elocuencia. • Persuasión. • Mente abierta y receptiva.

		<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al bienestar de los demás. • Intercambio de ideas efectivo.
	GRUPALES.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Esfuerzos comunes. • Orientación a resultados. • Empowerment. • Liderazgo. • Motivación. • Dinamismo. • Comunicación efectiva.
Desempeño Operativo	Productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia. • Eficiencia.
	Ausentismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Vacantes disponibles. • Turnos cubiertos. • Permisos especiales.
	Rotación.	<ul style="list-style-type: none"> • Vacantes disponibles. • Número de personal.
	Satisfacción con el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de ánimo de los trabajadores.
	Compensaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos. • Reparto de utilidades. • Cursos de capacitación.
	Clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre trabajadores.

	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Objetivos comunes.
Relaciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Respeto.• Armonía.• Profesionalismo.

IV.- MARCO CONTEXTUAL.

Los diferentes estilos de liderazgo a primera vista pueden parecer un tanto confusos debido a la gran variedad de clasificaciones que existen, además puede parecer que no trascienden más allá del papel, por lo que a continuación se presentan ejemplos de líderes que llegaron a formar parte del panorama mundial y a invitar a miles – sino millones- de personas a compartir su visión e ideales.



Nelson Mandela

Es considerado como uno de los personajes más importantes en la historia de Sudáfrica. Fue elegido presidente de esta nación en el año de 1994, convirtiéndose en el primer dirigente electo por medios democráticos. Pasó 27 años en la cárcel de Robben Island, ahí estudió la carrera de Derecho por correspondencia gracias a la Universidad de Londres. Luchó por terminar con el racismo y se le han otorgado 50

doctorados honoris causa. (listas.20minutos.es, 2014)

Adolf Hitler

Fue uno de los líderes más sanguinarios de la historia, y lo fue porque tenía más que interiorizado el uso de la manipulación. Además, contaba con un aparato propagandístico inmenso, de ahí que lograra la completa manipulación de la sociedad alemana. El liderazgo no depende solo de la persona que manda, sino también de la sociedad.



Hitler buscaba la unificación de la nación alemana a través de los sentimientos nacionalistas, hablaba de la raza aria para conseguir despertar un orgullo nacional en la población. A través de sus emociones y acciones logró ser el líder que la población alemana demandaba. (blog.brainstormer.es, 2014)



Margaret Thatcher.

Fue una política británica que ejerció como primera ministra del Reino Unido desde 1979 a 1990, siendo la persona en ese cargo por mayor tiempo durante el siglo XX y la única mujer que ha ocupado este puesto en su país. Apodada "La Dama de Hierro" por su firme oposición a la Unión Soviética, implementó una serie de políticas conservadoras que llegaron a ser conocidas como thatcherismo.

Se enfrentó a los sindicatos que pusieron contra la pared a tres gobiernos sucesivamente. Condujo a los conservadores a la victoria electoral con la promesa de sofocar la crisis de la economía británica y de reducir el intervencionismo gubernamental. Alentada por el éxito de su política para las islas Malvinas en 1982, condujo al Partido Conservador a una victoria arrolladora en las elecciones generales de junio de 1983 (buscabiografias.es, 2014).

V.- RESULTADOS.

Se presentan los resultados a los que se llegó mediante el análisis de la bibliografía de diversos autores, unificando criterios.

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN
Habilidades Directivas	PERSONALES.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de autoconocimiento. • Manejo del estrés. • Solución analítica y creativa de problemas.
	INTERPERSONALES.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del conflicto. • Motivación de los empleados. • Comunicación y apoyo. • Ganar poder e influencia.
	GRUPALES.	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de equipos eficaces. • Dirección hacia el cambio positivo. • Facultamiento y delegación.
Desempeño Operativo	INTRÍNSECAS	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Estado de ánimo. • Problemas personales.
	EXTRÍNSECAS	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Ausentismo • Rotación • Satisfacción con el trabajo • Clima laboral. • Relaciones de trabajo.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN – PROPUESTA Y CONSIDERACIONES PREVIAS.

De igual forma se procede a presentar la propuesta de programa de capacitación, parte fundamental de este trabajo de investigación.

Cabe señalar que ésta fue formulada a partir de las inquietudes que surgen al platicar con personas que actualmente se encuentran trabajando. Si bien la experiencia laboral del autor es breve, es la suficiente como para formarse un panorama general sobre las condiciones de trabajo a las cuales se deben enfrentar una gran cantidad de empleados, tanto de niveles directivos como de niveles operativos, de supervisión e incluso staff. Es de esta forma que el objetivo que se persigue es el de transformar aquellas situaciones y actitudes que influyen negativamente dentro de la organización en otras que sean las adecuadas y óptimas para los empleados, encontrando así a una gran familia con quien sentirse identificado y orgulloso de formar parte.

Éstas propuestas se presenta en dos partes, la primera está destinada a los empleados con cargos directivos de una organización; y la segunda parte, la cual gira en torno a los trabajadores de niveles operativos.

Por otra parte, cabe señalar que el tiempo determinado para llevar a cabo tal programa es de **20 horas semanales, a lo largo de un mes**; así también, se debe aclarar que el horario en el cual se realizará en curso se deja a consideración tanto de la empresa como del aplicador, para evitar discrepancias.

Aunado a esto, al decidir llevar a cabo el programa de capacitación se adquiere el compromiso de ejecutarlo de principio a fin. Para este propósito se aplicarán tests de diagnóstico previos al curso y al final del mismo, cuyos resultados formarán una idea general acerca de los temas a tratar y el nivel de retención e implementación a nivel tanto personal como grupal, además servirán a la dirección para tomar las decisiones pertinentes en caso de que los resultados obtenidos sean insuficientes; de esta forma se crea un vínculo de responsabilidad entre los que podemos denominar el “cliente”, que recibe la capacitación, el “proveedor del servicio”, que es el aplicador y la dirección, que juega un rol de “supervisión”.

Los tests propuestos se presentan al final del documento, dentro de la sección ANEXOS. Así también, para poder determinar con mayor precisión las diversas dimensiones de las

que se compone el liderazgo, se hace la invitación para adquirir el paquete de tests MLQ, desarrollado por Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, el cuestionario 16 PF – 5 creado por Raymond B. Cattell, Maurice Tatsuoka y Herbert Eber, entre otros, cuyos costos son variables de acuerdo al número de aplicaciones.

CONSIDERACIONES PREVIAS.

El proceso de capacitación debe tomarse con la importancia debida, no debe representar carga alguna tanto para el aplicador como para los asistentes. Es así que a continuación se enlistan una serie de requerimientos básicos, pero necesarios para que éste proceso se lleve a cabo de una manera cómoda y adecuada.

- Deberá realizarse en una habitación adecuada, ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la empresa.
- Procurar que no existan fuentes de ruido o bien, la habitación deberá estar aislada.
- Los muebles tales como sillas, escritorios, pupitres, etc. deberán ser cómodos y adecuados para el personal.
- La temperatura de la misma no puede ser ni muy fría ni calurosa.
- Se recomienda (y se deja a consideración del aplicador) colocar una mesa de bocadillos y bebidas, ya sea en la misma o en otra habitación.

Finalmente, se hace especial hincapié acerca de la persona que impartirá el curso. De igual forma se presenta una lista con el perfil ideal que deberá cumplir, ya sea dentro de la misma empresa o a través de alguien externo.

- Conocimientos acerca de la temática del programa.
- Habilidad para comunicarse de manera efectiva.
- Habilidad para manejar grupos de personas.



NOMBRE DE LA EMPRESA.

DEPARTAMENTO RESPONSABLE.

FECHA.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EMPLEADOS DE NIVELES DIRECTIVOS.



**ELABORADO POR: MARTÍN
EDUARDO MARTÍNEZ GARCÍA.**

INTRODUCCIÓN.

La capacitación es un requisito de carácter obligatorio, representa una solución a un constante cambio en el entorno laboral, resultado de las exigencias y alta especialización requerida actualmente para desarrollar cualquier actividad de valor. Su objetivo principal es incrementar la productividad y el dominio sobre ciertas tareas inherentes a cada puesto de trabajo; de igual forma busca fomentar la cultura propia de cada empresa, además de la ética profesional.

El presente programa dará solución a los diversos conflictos que surgen dentro de una organización, siendo en la mayoría de los casos producto del mismo comportamiento humano dentro de un grupo social. Si bien es imposible eliminar ciertos componentes adquiridos de manera innata, es importante reforzar las acciones y pensamientos para generar un cambio positivo tanto dentro de los grupos de trabajo como dentro de la organización completa.

OBJETIVO.

Facilitar los elementos y herramientas requeridas para transformar y reforzar de manera permanente las actitudes y acciones propias de un directivo, tales como la comunicación, empatía, liderazgo, etc., de manera que las relaciones individuales tanto con semejantes como con subordinados sean el reflejo de un líder comprometido no sólo con los objetivos de la organización, sino con la orientación y el enfoque de desarrollo hacia sus empleados, haciendo especial énfasis en las cualidades humanas.

Así también, el presente programa es de carácter flexible, lo cual facilita su implementación en diversas organizaciones y con diversos rangos de edades de los empleados.

FUNDAMENTO LEGAL.

La capacitación se encuentra fundamentada en los siguientes documentos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Artículo 123, inciso XIII).
- Ley Federal del Trabajo (Capítulo III Bis).
- Contrato Colectivo / Individual de Trabajo.

TEMAS A TRATAR.

0. Aplicación de test de diagnóstico.
1. ¿Qué son las habilidades directivas?
2. Habilidades personales
3. Habilidades interpersonales
4. Habilidades Grupales
5. Liderazgo
6. Aplicación de test final.

CRONOGRAMA DE TRABAJO.

TEMA	HORAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Aplicación de test de diagnóstico.	■	■																		
¿Qué son las habilidades directivas?			■	■	■															
Habilidades personales						■	■	■												
Habilidades interpersonales									■	■	■									
Habilidades Grupales												■	■	■						
Liderazgo															■	■	■	■		
Aplicación de test final.																			■	■

APLICACIÓN DE TESTS INICIALES.

La parte previa al curso consta de la aplicación de un test (o los que el aplicador considere necesarios) con la finalidad de obtener un panorama inicial de las condiciones del personal sobre las cuales deberá trabajar. Si bien los resultados arrojados no son exactos, brindan

un esquema general acerca de la mentalidad actual del grupo, la disposición al trabajo y al cambio mismo, las expectativas del curso, etc.

Para tal aplicación se requerirá de por lo menos de una hora a dos, de acuerdo al número de tests a aplicar. El análisis de resultados de igual forma dependerá del material empleado, puesto que los tests propuestos incluyen interpretación, en caso de que no la incluyera o se optara por aplicar otros cuestionarios (como el MLQ, o el 16 PF – 5), la responsabilidad de procesar la información obtenida correrá a cargo del aplicador del curso, con ayuda de la herramienta informática necesaria; se sugiere el software **SPSS**, propiedad de IBM.

PRIMER PARTE: ¿Qué son las habilidades directivas?

Objetivo.

Conocer los diferentes conceptos de habilidades directivas, formulados por autores especializados en el tema. Analizar los elementos que las conforman y discernir sobre aquellos con los que se cuenta y los que se carece.

Finalidad.

Reflexionar acerca de las fortalezas y debilidades propias de cada empleado, además de analizar el impacto que generan dentro de la organización.

Contenido.

- ¿Qué son las habilidades directivas?
- Componentes de las habilidades directivas.
- Importancia.
- Mis fortalezas y debilidades.

Duración.

- Tiempo sugerido: 3 horas
- Tiempo sujeto a criterio del aplicador del curso.

Material.

- Sujeto a criterio del aplicador del programa.

SEGUNDA PARTE: Habilidades personales.

Objetivo.

Comprender qué son las habilidades personales, analizar su importancia y el papel que juegan dentro de las relaciones interpersonales.

Finalidad.

Concientizar a los empleados sobre las capacidades con las que cuentan tanto para trabajar individualmente como en equipo, así como los roles que desempeñan de acuerdo a las habilidades con que cuentan. Despertar el interés en desarrollar nuevas habilidades, que faciliten diversos aspectos de su vida laboral y personal.

Contenido.

- ¿Qué son las habilidades personales?
- Importancia de las habilidades personales.
- ¿Con qué habilidades cuento y cuáles me gustaría desarrollar?

Duración.

- Tiempo sugerido: 3 horas
- Tiempo sujeto a criterio del aplicador del curso.

Material.

- Sujeto a criterio del aplicador del programa.

TERCER PARTE: Habilidades interpersonales.

Objetivo.

Comprender el concepto de habilidades interpersonales, así como la importancia que tienen dentro de las relaciones con quienes rodean a cada persona.

Finalidad.

Desarrollar en los empleados las habilidades requeridas para relacionarse de manera adecuada no sólo con otros de su misma o superior jerarquía, sino también con empleados a su cargo, de manera que ésta no influya en el trato que reciben.

Contenido.

- ¿Qué son las habilidades interpersonales?
- ¿Por qué debo llevarme bien con los demás?
- Mejorando la manera en cómo me relaciono con mis compañeros de trabajo.

Duración.

- Tiempo sugerido: 3 horas
- Tiempo sujeto a criterio del aplicador del curso.

Material.

- Sujeto a criterio del aplicador del programa.

CUARTA PARTE: Habilidades Grupales.**Objetivo.**

Analizar la forma de trabajo de un grupo, así como la manera en cómo se comportan los empleados al momento de trabajar en equipo es la adecuada, comprender si los objetivos planeados se logran y las razones que propiciaron el éxito o fracaso, además de resolver conflictos dentro de los mismos grupos.

Finalidad.

Dado que el trabajar en equipo es necesario para lograr los objetivos de la organización, es necesario comprender cómo es que funciona un equipo, la importancia que tiene cada uno de sus miembros para el correcto desempeño del mismo y saber cómo alcanzar las metas establecidas sin arruinar relaciones personales en el proceso.

Contenido.

- ¿Qué son las habilidades grupales?
- Roles dentro de los equipos de trabajo.
- Disección a un equipo de trabajo efectivo y a uno disfuncional.
- No soy yo, eres tú: Identificando miembros tóxicos para el equipo y resolución de conflictos.

Duración.

- Tiempo sugerido: 3 horas
- Tiempo sujeto a criterio del aplicador del curso.

Material.

- Sujeto a criterio del aplicador del programa.

QUINTA PARTE: Liderazgo.**Objetivo.**

Entender el concepto de liderazgo y la importancia que juega dentro de un equipo y una organización, sus diferentes estilos, líderes a seguir y a evitar, con la finalidad de invitar a la introspección y consecuentemente al cambio, en primer instancia personal y finalmente con los demás.

Finalidad.

Desarrollar en los empleados el correcto liderazgo, llevándolo más allá de una simple jerarquía otorgada por una organización. Crear hábitos sencillos y permanentes altamente efectivos para crear líderes cuyo deber trascienda los objetivos organizacionales, sin perder de vista el sentido humano.

Contenido.

- Definición de liderazgo.
- Diferentes estilos de dirigir.
- El líder modelo.
- Desarrollando al líder dentro de mí.

Duración.

- Tiempo sugerido: 4 horas
- Tiempo sujeto a criterio del aplicador del curso.

Material.

- Sujeto a criterio del aplicador del programa.

APLICACIÓN DE TESTS FINALES.

La aplicación final servirá para reafirmar y consolidar los conocimientos adquiridos a lo largo del curso, además de comprobar que los empleados han asimilado e implementado todos éstos conceptos, métodos, técnicas, etc. y buscarán también implementarlos en su cotidianeidad. Si bien el objetivo del curso es cambiar la mentalidad actual, el grado de efectividad dependerá de cada uno de ellos, dado que un cambio de tal magnitud requiere de constancia e incluso perseverancia.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, se entregará una constancia que acredite que el empleado ha cumplido satisfactoriamente con los objetivos del curso; en caso contrario, se tomarán las medidas pertinentes estipuladas entre la dirección y el aplicador, con el fin de cerciorarse de que el empleado cumpla el compromiso adquirido al tomar el curso.

LOGO DE LA
EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA.

DEPARTAMENTO RESPONSABLE.

FECHA.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EMPLEADOS DE NIVELES OPERATIVOS.



ELABORADO POR: MARTÍN
EDUARDO MARTÍNEZ GARCÍA.

INTRODUCCIÓN.

La capacitación es un requisito de carácter obligatorio, representa una solución a un constante cambio en el entorno laboral, resultado de las exigencias y alta especialización requerida actualmente para desarrollar cualquier actividad de valor. Su objetivo principal es incrementar la productividad y el dominio sobre ciertas tareas inherentes a cada puesto de trabajo; de igual forma busca fomentar la cultura propia de cada empresa, además de la ética profesional.

El presente programa dará solución a los diversos conflictos que surgen dentro de una organización, siendo en la mayoría de los casos producto del mismo comportamiento humano dentro de un grupo social. Si bien es imposible eliminar ciertos componentes adquiridos de manera innata, es importante reforzar las acciones y pensamientos para generar un cambio positivo tanto dentro de los grupos de trabajo como dentro de la organización completa.

OBJETIVO.

Facilitar los elementos y herramientas requeridas para transformar y reforzar de manera permanente las actitudes y acciones propias de un directivo, tales como la comunicación, empatía, liderazgo, etc., de manera que las relaciones individuales tanto con semejantes como con subordinados sean el reflejo de un líder comprometido no sólo con los objetivos de la organización, sino con la orientación y el enfoque de desarrollo hacia sus empleados, haciendo especial énfasis en las cualidades humanas.

Así también, el presente programa es de carácter flexible, lo cual facilita su implementación en diversas organizaciones y con diversos rangos de edades de los empleados.

FUNDAMENTO LEGAL.

La capacitación se encuentra fundamentada en los siguientes documentos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Artículo 123, inciso XIII).
- Ley Federal del Trabajo (Capítulo III Bis).
- Contrato Colectivo / Individual de Trabajo.

TEMAS A TRATAR.

0. Aplicación de test de diagnóstico.
1. Productividad.
2. Motivación.
3. Satisfacción.
4. Ambiente de trabajo.
5. Liderazgo.
6. Aplicación de test final.

CRONOGRAMA DE TRABAJO.

TEMA	HORAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Aplicación de test de diagnóstico.	■	■																		
Productividad			■	■	■															
Motivación						■	■	■												
Satisfacción									■	■	■									
Ambiente de trabajo												■	■	■						
Liderazgo															■	■	■	■		
Aplicación de test final.																			■	■

APLICACIÓN DE TESTS INICIALES.

La parte previa al curso consta de la aplicación de un test (o los que el aplicador considere necesarios) con la finalidad de obtener un panorama inicial de las condiciones del personal sobre las cuales deberá trabajar. Si bien los resultados arrojados no son exactos, brindan un esquema general acerca de la mentalidad actual del grupo, la disposición al trabajo y al cambio mismo, las expectativas del curso, etc.

Para tal aplicación se requerirá de por lo menos de una hora a dos, de acuerdo al número de tests a aplicar. El análisis de resultados de igual forma dependerá del material empleado, puesto que los tests propuestos incluyen interpretación, en caso de que no la incluyera o se optara por aplicar otros cuestionarios (como el MLQ, o el 16 PF – 5), la responsabilidad de procesar la información obtenida correrá a cargo del aplicador del curso, con ayuda de la herramienta informática necesaria; se sugiere el software **SPSS**, propiedad de IBM.

PRIMER PARTE: Productividad.

Objetivo.

Comprender el concepto de productividad, además del crucial papel que juega dentro de la organización, así como dentro de las diversas áreas que la componen y también a nivel personal. Analizar cuándo el empleado es productivo y genera valor para la empresa y cuáles son los factores que impiden alcanzar las metas propuestas.

Finalidad.

Concientizar a los empleados sobre la importancia de las actividades que realizan para la organización. Invitar a la renovación personal, reforzando hábitos y acciones positivas y eliminando aquellas que no generen valor para el empleado mismo y para la organización.

Contenido.

- Definiendo la productividad.
- ¿Cómo se mide la productividad?
- Eficiencia y eficacia.
- Mejorando cada día.

Duración.

- Tiempo sugerido: 3 horas
- Tiempo sujeto a criterio del aplicador del curso.

Material.

- Sujeto a criterio del aplicador del programa.

SEGUNDA PARTE: Motivación.

Objetivo.

Comprender el efecto que la motivación tiene tanto individualmente como grupalmente. Identificar el nivel personal de motivación, así como técnicas y estrategias para incrementarla, de igual forma, personalmente y con terceros.

Finalidad.

Una vez comprendida la importancia de la motivación, analizar cuáles son las situaciones, factores o personas que representan una fuente de incremento o decremento en los niveles de la misma; aprender a eliminar o minimizar los mismos en caso de que no sean benéficos y por otra parte, desarrollar la capacidad de motivar.

Contenido.

- Definiendo la motivación.
- ¿Qué es lo que me mueve? ¿Qué me impide lograr mis metas?
- Si yo puedo, tú también – Motivándome a mí mismo y a los demás.

Duración.

- Tiempo sugerido: 3 horas
- Tiempo sujeto a criterio del aplicador del curso.

Material.

- Sujeto a criterio del aplicador del programa.

TERCERA PARTE: Satisfacción.

Objetivo.

Analizar la definición de la palabra “satisfacción” y sus implicaciones dentro del ámbito personal y grupal. Establecer criterios para saber cuándo se han cumplido los requerimientos de satisfacción y qué acciones se tomaron para lograrlo, reflexionar sobre el tema.

Finalidad.

Crear un concepto propio de satisfacción, definir cuándo se ha alcanzado la misma individualmente y dentro de un grupo; esbozar un proceso general para alcanzarla.

Contenido.

- ¿Qué es la satisfacción?
- ¿Cuándo estoy realmente satisfecho?
- La satisfacción dentro de un grupo de trabajo.
- El camino a la satisfacción.

Duración.

- Tiempo sugerido: 3 horas
- Tiempo sujeto a criterio del aplicador del curso.

Material.

- Sujeto a criterio del aplicador del programa.

CUARTA PARTE: Ambiente de trabajo.**Objetivo.**

Comprender el concepto de ambiente de trabajo y los factores que lo componen. Analizar el ambiente actual dentro del área de trabajo a la cual pertenecen y las acciones que se deben tomar para crear un ambiente óptimo para quienes ahí laboran y para quien recién se integra.

Finalidad.

Desarrollar un ambiente de trabajo ideal para los empleados que laboran dentro de las diversas áreas que componen la empresa, con canales de comunicación claros y disponibles, confianza entre los empleados, transparencia en toma de decisiones y participación constante; para evitar de esta forma conflictos internos que afecten el ritmo de trabajo y la productividad.

Contenido.

- ¿Qué es y cómo se compone el ambiente de trabajo?
- El ambiente actual y mi ambiente deseado.
- Cambio personalmente para cambiar mi entorno.

Duración.

- Tiempo sugerido: 3 horas
- Tiempo sujeto a criterio del aplicador del curso.

Material.

- Sujeto a criterio del aplicador del programa.

QUINTA PARTE: Liderazgo.**Objetivo.**

Entender el concepto de liderazgo y la importancia que juega dentro de un equipo y una organización, sus diferentes estilos, líderes a seguir y a evitar, con la finalidad de invitar a la introspección y consecuentemente al cambio, en primer instancia personal y finalmente con los demás.

Finalidad.

Desarrollar en los empleados el correcto liderazgo, llevándolo más allá de una simple jerarquía otorgada por una organización. Crear hábitos sencillos y permanentes altamente efectivos para crear líderes cuyo deber trascienda los objetivos organizacionales, sin perder de vista el sentido humano.

Contenido.

- Definición de liderazgo.
- Diferentes estilos de dirigir.
- El líder modelo.
- Desarrollando al líder dentro de mí.

Duración.

- Tiempo sugerido: 4 horas
- Tiempo sujeto a criterio del aplicador del curso.

Material.

- Sujeto a criterio del aplicador del programa.

APLICACIÓN DE TESTS FINALES.

La aplicación final servirá para reafirmar y consolidar los conocimientos adquiridos a lo largo del curso, además de comprobar que los empleados han asimilado e implementado todos éstos conceptos, métodos, técnicas, etc. y buscarán también implementarlos en su cotidianeidad. Si bien el objetivo del curso es cambiar la mentalidad actual, el grado de efectividad dependerá de cada uno de ellos, dado que un cambio de tal magnitud requiere de constancia e incluso perseverancia.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, se entregará una constancia que acredite que el empleado ha cumplido satisfactoriamente con los objetivos del curso; en caso contrario, se tomarán las medidas pertinentes estipuladas entre la dirección y el aplicador, con el fin de cerciorarse de que el empleado cumpla el compromiso adquirido al tomar el curso.

VI.- CONCLUSIONES.

A lo largo del presente trabajo, se analizaron diversos conceptos, además de metodologías con las cuales se obtuvieron las siguientes conclusiones sobre los diversos aspectos que abarcan los tres temas sobre los cuales se trabajó:



Así entonces, se concluye para la parte referente a los componentes de las habilidades directivas que para obtener mejores resultados en el aspecto operativo, se debe de trascender del puesto y la autoridad atribuidos por una jerarquía, para pasar a ser un líder que orienta, que muestra el mejor camino para conseguir el logro de los objetivos de la organización no solamente a través de palabras, sino con el ejemplo, para que quienes decidan seguirlo encuentren en él más que un superior, a un ser humano en quien pueden confiar y con quien pueden crecer.

En cuanto a la parte de liderazgo, si bien existen una gran variedad de estilos, es importante hacer hincapié en aquellos que fueron analizados en el presente trabajo. Esto es porque desde el punto de vista personal del autor del mismo, y de acuerdo a las nuevas tendencias dentro de la administración del capital humano, el liderazgo situacional y transformacional responden de manera más adecuada y oportuna a las exigencias propias de la organización y su componente humano.

Así entonces, el liderazgo situacional buscará adecuar –de acuerdo a las condiciones sobre las que se encuentre- a la persona que lo practique para poder coordinar los esfuerzos de los integrantes de un área o equipo dentro de la organización y cumplir los objetivos establecidos; buscando también equilibrar el nivel de conocimiento y experiencias de cada miembro e incluso desempeñando un rol adecuado a cada situación, por lo que deberá analizar al equipo y actuar acorde a sus observaciones realizadas.

Por su parte, el liderazgo transformacional convertirá a quien lo practique en un agente de cambio, puesto que este estilo en particular procura motivar a los subordinados a generar un cambio desde el ámbito personal y grupal. Invita a la consecución de los objetivos organizacionales haciendo de lado las individualidades. Se toma más en cuenta a los empleados como personas más que como herramientas, exhortándolos a externar sus opiniones, incomodidades, sugerencias de mejora, etcétera, se busca sensibilizar a los empleados de los niveles directivos.

Finalmente, las propuestas de los programas de capacitación presentados procuran ser una alternativa para resaltar la parte humana de los trabajadores que, debido a cuestiones inherentes a sus actividades diarias, olvidan. Esto tiene como consecuencia una serie de efectos negativos tanto personales como grupales, puesto que el desempeño, productividad, niveles de comunicación, etc. de los empleados se ve afectado debido a actitudes inadecuadas, las cuales deben ser modificadas y lograr así el comportamiento esperado de un empleado y líder potencial, así como un ambiente de trabajo agradable y óptimo para laborar y desarrollarse dentro de una organización.

VII.- ANEXOS.

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

INSTRUCCIONES: Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de **acuerdo**, y la **D** si está en **desacuerdo**.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. **A / D**
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. **A / D**
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. **A / D**
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. **A / D**
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. **A / D**
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. **A / D**
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. **A / D**
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. **A / D**
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. **A / D**
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. **A / D**
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. **A / D**
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. **A / D**
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. **A / D**

14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. **A / D**
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. **A / D**
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. **A / D**
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. **A / D**
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. **A / D**
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. **A / D**
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. **A / D**
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. **A / D**
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. **A / D**
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. **A / D**
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. **A / D**
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. **A / D**
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. **A / D**
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. **A / D**
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. **A / D**
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. **A / D**

- 30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. **A / D**
- 31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. **A / D**
- 32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. **A / D**
- 33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. **A / D**

En el siguiente cuadro ponga un círculo **solamente en las preguntas que contestó "de acuerdo"** y sume el número de círculos de cada columna.

	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
Pregunta No.:	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
	31	32	33
Total:			

- El estilo 1 es el "AUTORITARIO";
- El 2, el "DEMOCRÁTICO";
- El 3, el "LAISSEZ FAIRE".

VEA CUÁL PREDOMINA Y EN QUÉ PROPORCIÓN.

ADAPTACIÓN DEL TEST BIG FIVE QUESTIONS (BFQ)

ORIGINAL DE GIAN VITTORIO CAPRARA

Nombre _____ Edad _____ Sexo _____
 Nivel escolar _____ Centro de trabajo _____ Puesto (cargo) _____

Instrucciones: Conteste todo lo sinceramente que pueda a estas preguntas y averiguará qué cantidad de cada uno de los 5 ingredientes primordiales del carácter usted posee.

Agradecemos su cooperación.

PREGUNTAS		COMPLETA MENTE DE	BASTANTE DESACUERD	NI DE ACUERDO NI DESACUERD	BASTANTE EN	TOTAL DESACUERD
		5	4	3	2	1
1	Me resulta fácil convencer a los demás de mis ideas.					
2	En general, se puede confiar en que cumpliré mis compromisos.					
3	Procuro ser cortés incluso con los que no me caen bien.					
4	No me irrito fácilmente.					
5	Siempre decido tras tomar en cuenta distintas alternativas y puntos de vista.					
6	Cuando emprendo una tarea, no me desanimo fácilmente.					

7	Me gusta la aventura y asumir los riesgos.					
8	Los que me conocen saben que siempre pueden contar conmigo.					
9	Me entusiasma conocer la vida y costumbres de otros pueblos y culturas.					
10	Tiendo a ser riguroso y ordenado en todo.					
11	Si alguien me grita, suelo responder gritando.					
12	Rara vez soy yo el que comienza una disputa con otra persona.					
13	Me atraen las situaciones y experiencias nuevas y desconocidas.					
14	Olvido fácilmente las ofensas que recibo.					
15	Procuro destacarme en cualquier actividad.					
16	Me siento satisfecho de cómo me va la vida.					
17	Cuando tomo una decisión, procuro siempre llevarla a cabo.					
18	Realmente disfruto de la contemplación de una obra de arte.					
19	Es difícil que pierda el control sobre mis actos.					
20	Prefiero cooperar a competir.					

CALIFICACIÓN DEL BFQ

CÓMO CALCULAR LA PUNTACIÓN

Energía Dinamismo y dominancia	
Pregunta 1	
Pregunta 7	
Pregunta 11	
Pregunta 15	
TOTAL	

Afabilidad Cooperación y cordialidad	
Pregunta 3	
Pregunta 8	
Pregunta 12	
Pregunta 20	
TOTAL	

Estabilidad emocional Control de las emociones y control de impulsos	
Pregunta 4	
Pregunta 14	
Pregunta 16	
Pregunta 19	
TOTAL	

Tesón Escrupulosidad y perseverancia	
Pregunta 2	
Pregunta 6	
Pregunta 10	
Pregunta 17	
TOTAL	

Apertura mental Apertura a la cultura y apertura a la experiencia	
Pregunta 5	
Pregunta 9	
Pregunta 13	
Pregunta 18	
TOTAL	

CÓMO VALORAR LOS RESULTADOS

Hay que calcular la puntuación en cada uno de los 5 rasgos: energía, afabilidad, tesón, estabilidad emocional y apertura mental.

- Si la suma está entre 4 y 8, este factor tiene una presencia débil en su personalidad.
- Si la suma está entre 9 y 14, su presencia es intermedia.
- Si la suma está entre 15 y 20, su presencia es fuerte.

Mezcle las 5 puntuaciones y conocerá su personalidad.

Esta adaptación fue hecha por José Bermúdez, catedrático de Psicología de la Personalidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

CUESTIONARIO DE HABILIDADES SOCIALES DE GOLDSTEIN

Nombre _____ Sexo _____ Edad _____ Fecha: _____

Instrucciones: Marque con una "x" debajo del número que usted vea conveniente de acuerdo a la siguiente escala:

MARQUE 1	MARQUE 2	MARQUE 3	MARQUE 4	MARQUE 5
SI NUNCA UTILIZA LA HABILIDAD	SI MUY POCAS VECES UTILIZA A HABILIDAD	SI ALGUNA VEZ UTILIZA LA HABILIDAD	SI A MENUDO UTILIZA LA HABILIDAD	SI SIEMPRE UTILIZA LA HABILIDAD

PREGUNTA		1	2	3	4	5
1.	¿Presta atención a la persona que está hablando y hace un esfuerzo para comprender lo que está diciendo?					
2.	Iniciar una conversación ¿Habla con los demás de temas poco importantes para pasar luego a los más importantes					
3.	Mantener una conversación ¿habla con otras personas sobre cosas que interesan ambos?					
4.	Formular una pregunta ¿Determina la información que necesita y se le pide a la persona adecuada?					
5.	Dar las gracias ¿permite que los demás sepan que agradece favores?					
6.	Presentarse ¿Se da a conocer a los demás por propia iniciativa?					
7.	Presentar a otras personas ¿Ayuda a los demás que se conozcan entre sí?					
8.	Hacer un cumplido ¿Dice que le gusta algún aspecto de la otra persona o alguna de las actividades que realiza?					
9.	Pedir ayuda ¿Pide que le ayuden cuando tiene alguna dificultad?					

10.	Participar ¿Elegir la mejor forma para integrarse en un grupo o participar en una determinada actividad?						
11.	Dar instrucciones ¿Explica con claridad a los demás como hacer una tarea específica?						
12.	Disculparse ¿Presta atención a las instrucciones, pide explicaciones, lleva adelante las instrucciones correctamente?						
13.	Disculparse ¿Pide disculpas a los demás por haber hecho algo mal?						
14.	Convencer a los demás ¿Intenta persuadir a los demás que sus ideas son mejores y serán de mayor utilidad que de las de otra persona?						
15.	Conocer los propios sentimientos ¿Intenta reconocer las emociones que experimenta?						
16.	Expresar los sentimientos ¿Permite que los demás conozcan lo que siente?						
17.	Comprender los sentimientos de los demás ¿Intenta comprender lo que sienten los demás						
18.	Enfrentarse con el enfado del otro ¿Intenta comprender lo que sienten los demás?						
19.	Expresar afecto ¿Permite que los demás sepan que se preocupa o se interesa por ellos?						
20.	Resolver el miedo ¿Piensa porqué está asustado y hace algo para disminuir su miedo?						
21.	Autorecompensarse ¿Se dice a sí mismo o hace cosas agradables cuando se merece su recompensa?						
22.	Pedir permiso ¿Reconoce cuando es necesario pedir permiso para hacer algo y luego le pide a la persona indicada?						

23.	Compartir algo ¿Se ofrece para compartir algo que es apreciado por los demás?						
24.	Ayuda a los demás ¿Ayuda a quien necesita?						
25.	Negociar ¿Llegó a establecer un acuerdo que satisfaga tanto así mismo como a quienes tienen posturas diferentes?						
26.	Emplear auto control ¿Controla su carácter de modo que no se le escapen las cosas de la mano?						
27.	Defender los propios derechos ¿Defiende sus derechos dando a conocer a los demás las cosas de la mano?						
28.	Responder a las bromas ¿Se las arregla sin perder el control cuando los demás te hacen bromas?						
29.	Evitar los problemas con los demás ¿Se mantiene al margen de las situaciones que le pueden ocasionar problemas?						
30.	No entrar en peleas ¿Encuentra otras formas para resolver situaciones difíciles sin tener que pelearse?						
31.	Formular una queja ¿Les dice a los demás cuando han sido ellos los responsables de originar un determinado problema e intenta encontrar una solución?						
32.	Responder una queja ¿Intenta llegar a una solución justa ante la queja justificada de alguien?						
33.	Demostrar deportividad después de un juego ¿Expresa un cumplido sincero a los demás por la forma en que han jugado?						
34.	Resolver la vergüenza ¿Hace algo que le ayude a sentir menos vergüenza o a estar cohibido?						
35.	Arreglárselas cuando lo dejan de lado ¿Determina si lo han dejado de lado en alguna actividad y luego hace algo para sentirse mejor en esa situación?						

36.	Defender un amigo ¿Manifiesta a los demás que han tratado injustamente a un amigo?						
37.	Responder a la persuasión ¿Considera con cuidado la posición de la otra persona, comparándola con la propia, antes de decidir lo que hará?						
38.	Responder al fracaso ¿Comprender la razón por la cual ha fracasado en una determinada situación y que puede hacer para tener más éxito en el futuro?						
39.	Enfrentarse a los mensajes contradictorios ¿Reconoce y resuelve la confusión que se produce cuando los demás le explican una cosa y hacen otra?						
40.	Responder una acusación ¿Comprende lo que significa la acusación y porqué se la han hecho y luego piensa en la mejor forma de relacionarse con la persona que ha hecho la acusación?						
41.	Prepararse para una conversación difícil ¿Planifica forma de exponer su punto de vista antes de una conversación problemática?						
42.	Hacer frente a la presión del grupo ¿Decida lo que quiere hacer cuando los demás quieren que haga una cosa distinta?						
43.	Tomar iniciativas ¿Resuelve la sensación de aburrimiento iniciando una nueva actitud interesante?						
44.	Discernir sobre la causa de un problema ¿Reconoce si la causa de algún acontecimiento es consecuencia de alguna situación bajo su control?						
45.	Establecer un objetivo ¿Toma de decisiones realistas sobre lo que es capaz de realizar antes de comenzar una tarea?						
46.	Determinar las propias habilidades ¿Es realista cuando debe dilucidar como puede desenvolverse en una determinada tarea?						
47.	Recoger información ¿Resuelve lo que necesita saber y como conseguir la información?						
48.	Resolver los problemas según su importancia ¿Determina de forma realista cual de los problemas es el más importante y solucionarlo primero?						

49.	Tomar una decisión ¿Considera las posibilidades y elige la que le hará sentirse mejor?					
50.	Concentrarse en una tarea ¿Se organiza y se prepara para facilitar la ejecución de su trabajo?					

<p>Grupo I. Primeras habilidades sociales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escuchar. 2. Iniciar una conversación. 3. Mantener una conversación. 4. Formular una pregunta. 5. Dar las «gracias». 6. Presentarse. 7. Presentar a otras personas. 8. Hacer un cumplido. <p>PUNTUACIÓN: MÍNIMA 8; MÁXIMA 40 PUNTUACIÓN OBTENIDA: _____</p>	<p>Grupo IV. Habilidades alternativas a la agresión</p> <ol style="list-style-type: none"> 22. Pedir permiso. 23. Compartir algo. 24. Ayudar a los demás. 25. Negociar. 26. Empezar el autocontrol. 27. Defender los propios derechos. 28. Responder a las bromas. 29. Evitar los problemas con los demás. 30. No entrar en peleas. <p>PUNTUACIÓN: MÍNIMA 9; MÁXIMA 45 PUNTUACIÓN OBTENIDA: _____</p>
<p>Grupo II. Habilidades sociales avanzadas</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Pedir ayuda. 10. Participar. 11. Dar instrucciones. 12. Seguir instrucciones. 13. Disculparse. 14. Convencer a los demás. <p>PUNTUACIÓN: MÍNIMA 6; MÁXIMA 30 PUNTUACIÓN OBTENIDA: _____</p>	<p>Grupo V. Habilidades para hacer frente al estrés</p> <ol style="list-style-type: none"> 31. Formular una queja. 32. Responder a una queja. 33. Demostrar deportividad después de un juego. 34. Resolver la vergüenza. 35. Arreglárselas cuando le dejan de lado. 36. Defender a un amigo. 37. Responder a la persuasión. 38. Responder al fracaso. 39. Enfrentarse a los mensajes contradictorios. 40. Responder a una acusación. 41. Prepararse para una conversación difícil. 42. Hacer frente a las presiones del grupo. <p>PUNTUACIÓN: MÍNIMA 12; MÁXIMA 60 PUNTUACIÓN OBTENIDA: _____</p>
<p>Grupo III. Habilidades relacionadas con los sentimientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Conocer los propios sentimientos. 16. Expresar los sentimientos. 17. Comprender los sentimientos de los demás. 18. Enfrentarse con el enfado de otro. 19. Expresar afecto. 20. Resolver el miedo. 21. Autorrecompensarse. <p>PUNTUACIÓN: MÍNIMA 7; MÁXIMA 35 PUNTUACIÓN OBTENIDA: _____</p>	<p>Grupo VI. Habilidades de planificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 43. Tomar decisiones. 44. Discernir sobre la causa de un problema. 45. Establecer un objetivo. 46. Determinar las propias habilidades. 47. Recoger información. 48. Resolver los problemas según su importancia. 49. Tomar una decisión. 50. Concentrarse en una tarea. <p>PUNTUACIÓN: MÍNIMA 8; MÁXIMA 40 PUNTUACIÓN OBTENIDA: _____</p>

CUESTIONARIO LIDERAZGO SITUACIONAL

Instrucciones

Seleccione una y sólo una de las opciones presentadas a cada situación planteada. No busque la solución ideal sino aquello que Ud. haya o hubiera hecho en un pasado reciente. Realícelo en un tiempo no mayor a 15 minutos. Complete los formularios finales acorde a las recomendaciones allí mencionadas.

Situación 1

Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo:

¿Cuál cree que sería la reacción natural?

- a. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
- b. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
- c. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.
- d. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.

Situación 2

Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.

¿Qué cree que usted haría en este caso?

- a. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.
- b. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones.
- c. No hace nada y lo deja actuar.
- d. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

Situación 3

Usted acaba de ser nombrado supervisor de un importante sector, reemplazando a un supervisor muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores.

Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior.

¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?

- a. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.
- b. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.
- c. Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.
- d. Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al colaborador en las primeras aplicaciones de la metodología.

Situación 4

Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración.

¿Qué cree que haría usted en un caso así?

- a. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.
- b. Decide cambios y los comunica al colaborador.
- c. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.
- d. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.

Situación 5

Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea.

¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?

- a. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.
- b. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.
- c. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro.
- d. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.

Situación 6

Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.

¿Qué cree que haría usted en este caso?

- a. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.
- b. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.
- c. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
- d. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.

Situación 7

Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan.

¿Cuál sería su actitud?

- a. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que en grupo los implemente.
- b. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación.
- c. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.
- d. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir.

Situación 8

Usted deberá implementar algunos cambios de procedimiento menores resultantes de un proceso de reingeniería que afecta a sus clientes internos. El grupo conoce la situación, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes.

¿Qué cree que haría usted?

- a. Da la información al grupo y delega la implementación.
- b. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.
- c. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.
- d. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.

Situación 9

El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la mesa directiva. Tiene que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos.

¿Qué cree usted que haría en una situación así?

- a. Toma el estudio a su cargo.
- b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio, estimulando el aporte de ideas.
- d. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.

Situación 10

La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados.

¿Qué haría en este caso?

- a. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
- b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio estimulando el aporte de ideas.
- d. Toma la conducción del estudio a su cargo.

Situación 11

Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron.

¿Qué cree usted que haría?

- a. Informa que ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.
- b. No hace nada. Sigue su conducta habitual.
- c. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.
- d. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.

Situación 12

El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema.

¿Qué cree usted que haría?

- a. Reúne al grupo y pide sugerencias.
- b. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.
- c. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará.
- d. Incremento el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

Instrucciones para la Calificación

Parte 1. Preferencias de Estilos

Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación en el cuestionario para el participante.

Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume el número total de círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

PREFERENCIAS DE ESTILOS

SITUACIONES	1.	A	C	B	D
	2.	B	D	C	A
	3.	D	A	B	C
	4.	B	D	A	C
	5.	D	C	B	A
	6.	C	A	D	B
	7.	D	B	C	A
	8.	C	B	D	A
	9.	A	D	C	B
	10.	D	A	C	B
	11.	A	C	D	B
	12.	D	B	A	C

ESTILOS	S1	S2	S3	S4
TOTAL DE LETRAS ELEGIDAS				

Su calificación en esta Parte 1, indica sus preferencias en las elecciones de las conductas

- ✓ **Estilo 1: DIRIGIR**
- ✓ **Estilo 2: PERSUADIR**
- ✓ **Estilo 3: PARTICIPAR**
- ✓ **Estilo 4: DELEGAR**

Instrucciones para la Calificación

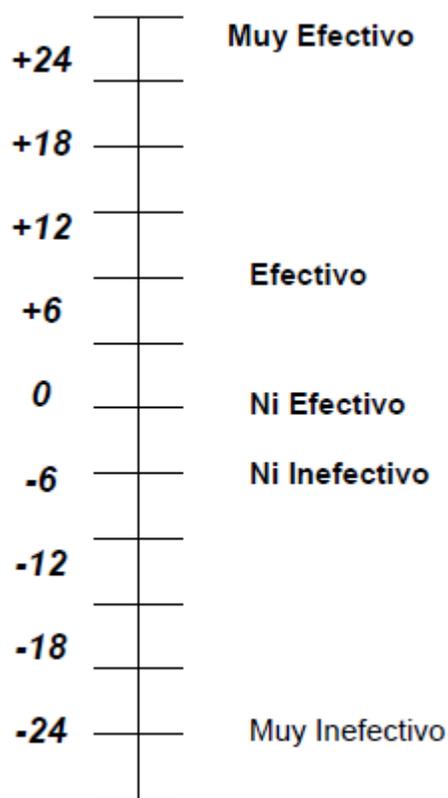
Parte 2. Efectividad de Estilos

Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación en el cuestionario para el participante. Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume los círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna. Multiplique los totales por los factores positivos y negativos que se indican y coloque el producto en los cuadros libres al pie de las columnas. Luego sume estas cuatro cifras y ponga el resultado en el cuadro correspondiente al total.

Ponga una marca en el número correspondiente de la escala de efectividad.

ESTILO APROPIADO

SITUACIONES	1.	D	B	C	A
	2.	B	C	D	A
	3.	C	B	A	D
	4.	B	D	A	C
	5.	A	B	D	C
	6.	C	B	A	D
	7.	A	D	C	B
	8.	C	B	D	A
	9.	A	D	B	C
	10.	B	C	A	D
	11.	A	C	D	B
	12.	C	D	A	B



Suma de marcas por columna				
Multiplique por	-2	-1	+1	+2
Resultado				
Total (suma de las cuatro cifras)				

Su calificación de la Parte 2 mide el grado en que elige el estilo más apropiado para 12 situaciones, es decir, su efectividad para adoptar el estilo más conveniente para cada caso.

TEST COMUNICACIÓN EFICAZ

El primer paso para aumentar su potencial comunicativo consiste en conocer cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de su sistema de representación. Este test le proporcionará valiosas claves para que aprenda a observarse en su comunicación interpersonal y le convierta en un excelente comunicador en todos los momentos de su vida.

Elija **veinte palabras** de la lista siguiente que, por alguna razón, más le impresionen o destaquen en su percepción.

MARQUE CON UNA "X"	PALABRAS	MARQUE CON UNA "X"	
	1. Tronar	34. Sumergir	
	2. Retrato	35. Discurso	
	3. Soborno	36. Quemadura	
	4. Desafinado	37. Murmurar	
	5. Aureola	38. Sabroso	
	6. Mezclar	39. Gesticular	
	7. Emoción	40. Espina	
	8. Trompeta	41. Estampa	
	9. Apariencia	42. Sensación	
	10. Espejismo	43. Acento	
	11. Gruñido	44. Visualización	
	12. Viento	45. Aroma	
	13. Comodidad	46. Ritmo	
	14. Audiencia	47. Húmedo	
	15. Descolorido	48. Retórica	

	16. Comezón	49. Gorjeo	
	17. Ruborizar	50. Áspero	
	18. Palpable	51. Pálido	
	19. Iluminación	52. Griterío	
	20. Dulzura	53. Terciopelo	
	21. Eco	54. Claridad	
	22. Transparentar	55. Observar	
	23. Timbre	56. Silencio	
	24. Enfocar	57. Arrancar	
	25. Perfume	58. Brillante	
	26. Ofuscar	59. Orquesta	
	27. Ruido	60. Paisaje	
	28. Panorama	61. Textura	
	29. Elocuencia	62. Acústico	
	30. Periscopio	63. Sujetar	
	31. Silbido	64. Espejo	
	32. Colorear	65. Sinfonía	
	33. Campanilla	66. Escenario	

Traslade sus respuestas a esta página, es decir, marque los números de las palabras que ha seleccionado y a continuación anote abajo, en la línea de totales, cuantas palabras ha marcado en cada grupo (el A, el B, el C).

	A	B	C
PREGUNTA NO.:	2	1	3
	5	4	6
	9	8	7
	10	11	12
	15	14	13
	17	21	16
	19	23	18
	22	27	20
	24	29	25
	26	31	34
	28	33	36
	30	35	38
	32	37	39
	41	43	40
	44	46	42
	51	48	45
	54	49	47
	55	52	50
	58	56	53
	60	59	57
64	62	61	
66	65	63	
TOTAL	+	+	= 20

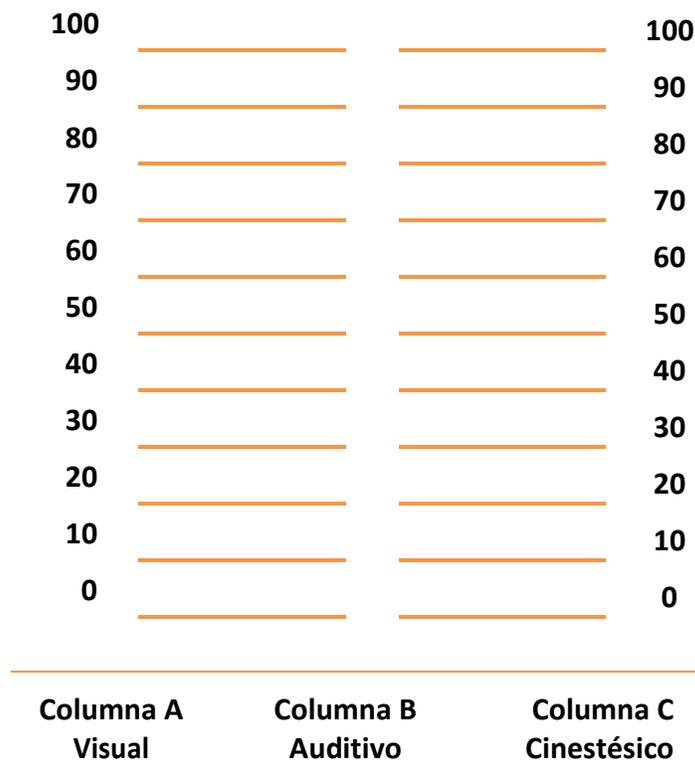
Ahora multiplica por 5 el total obtenido en cada columna:

COLUMNA A: _____ X 5 = _____

COLUMNA B: _____ X 5 = _____

COLUMNA C: _____ X 5 = _____

Ahora indique su puntuación en el siguiente cuadro:



Uniendo los puntos marcados en cada columna, tendrá un gráfico de su capacidad de comunicación en los tres diferentes canales (visual, auditivo, cinestésico). Vea cuál de ellos es predominante y cuál es el que usted menos domina.

Su puntuación más alta indica la predominancia. Su puntuación más baja muestra en qué aspectos podría mejorar su forma de comunicarse, aumentando de ese modo su potencial comunicativo.

VIII.- FUENTES DE REFERENCIA.

LIBROS CONSULTADOS.

- Bass, Bernard M. (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision (p.p. 22). E.U.A.: Organizational Dynamics.
- Bass, Bernard M. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto. California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bass, Bernard y Riggio, Ronald (2006). Transformational leadership Mahwah. EUA: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers.
- Bernal Agudo, Jose Luis (2000). Liderar El Cambio: El Liderazgo Transformacional. Madrid: Universidad de Zaragoza.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional - La dinámica de las organizaciones. México, Distrito Federal: McGraw Hill.
- Conger, Jay y Riggio, Ronald (2007). The practice of leadership. Developing the next generation of leaders. EUA: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. 11a. Ed. México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. & Slocum, John (2004). Comportamiento Organizacional, 10a. Ed. México, Distrito Federal: Cengage Learning Editores.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2010), Metodología de la Investigación, 5ª Ed. México: McGraw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). Introducción a la Administración – Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. México, Distrito Federal: McGraw Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., y Johnson, D. (1996) Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources. 7th Ed. EUA: Prentice – Hall Inc.
- Koontz, H. & Weihrich H. (2007). Elementos de administración. Un enfoque internacional. México, Distrito Federal: McGraw Hill.
- Lewin, K. (1946), Action research and minority problems. Journal of Social Issues No. 2. USA: Blackwell Publishing Ltd.

- Lupano Perugini, M. P. & Castro Solano, A. (2006) Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Secretaría de Ciencias, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (107-121). Argentina.
- Lussier, R. & Achua, C. (2011). Liderazgo – Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México, Distrito Federal: CENGAGE Learning.
- Madrigal Torres, B. (2009). Habilidades Directivas. México, Distrito Federal: McGraw Hill.
- Maxwell, John (2007). Liderazgo. Principios de Oro. EUA: Editorial Grupo Nelson.
- Nanus, Burt (1989). The leader's edge: the seven keys to leadership in a turbulent world. New York, New York: Contemporary Books.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración – Décima Edición. México, Distrito Federal: Pearson Educación.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional: Teoría y práctica, 7ma. Ed.: México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Robinson, G. (1999). Leadership versus management, en British Journal of Administrative Management (20-21); Parachin, V. M. (1999) Ten essential leadership skills, en Supervision (13-15); Bennis W., y Goldsmith, J. (1997) Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader, Reading, Mass.: Perseus.
- Tichy, Noel M. y Devanna, Mary A. (1986). The Transformational Leader. New York: John Wiley and Sons.
- Velásquez, Luis (2006). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. España: Editorial Ideas Propias.
- Whetten, D. y Cameron K. (2005), Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Prentice Hall.

TESIS CONSULTADAS.

- **Alejandro Riaño, Carlos Alberto**
LIDERAZGO, ELEMENTO CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE PERFORACIÓN DE PEMEX ZONA VERACRUZ.
Veracruz, 2012
- **Ceballos Barrera, Paulina Dolores.**
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE DE 360° COMO FUNDAMENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

COMERCIALIZADORA DE HIERRO FORJADO EN METEPEC, ESTADO DE MÉXICO.

Junio, 2007

- **Consuelo Reza, Jorge Roberto.**

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA EFICIENTAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA “REZA DIESEL REFACCIONES” EN ZINACANTEPEC, ESTADO DE MÉXICO.

Agosto, 2000.

- **Herrera Muñoz, Jovana Lizeth**

PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ALVESTI S.A. DE C.V. UBICADA EN TOLUCA, MÉXICO 2000.

Febrero, 2001.

- **Nava Jiménez, Ana Cristina**

LIDERAZGO DEL MEXICANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. ESTUDIO DE CASO.

Toluca, México, 2007

- **Rivas Lozano, Cinthia Rocío**

LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA CONSULTORÍA DE TRANSPORTE E INGENIERÍA.

México, Distrito Federal, 2011

ARTÍCULOS HEMEROGRÁFICOS.

- **REVISTA FORTUNA “NEGOCIOS Y FINANZAS”.**

Nancy Zaragoza.

Artículo de Administración.

2007.

Página 16, publicación no. 126

- **GESTIÓN “ADMINISTRACIÓN”**

Norma Domínguez.

Artículo de Liderazgo.

Agosto 22, 2007.

Página 38, publicación no. 239.

ARTÍCULOS DE INTERNET CONSULTADOS.

- **LIDERAZGO - CONSTITUCIÓN DE UN LÍDER**
Rodríguez, Lehi.
Junio, 2011
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/liderazgo-constitucion_de_un_lider/29737-1
- **¿ERES LÍDER O SÓLO LO PARECES?**
Mesa Zárate, Miguel Ángel.
Junio, 2011.
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/eres_lider_o_solo_lo_pareces-eres_lider_o_solo_lo_pareces/29731-1
- Aburto Pineda, H. I. & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, (51) 41-49. Recovered from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Mendoza Martínez, I. A., Ortiz Arévalo, M. F. & Parker Rosell, H. C. (2007) Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, México*: vol. 7 (27) 25-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202702>
- Contreras Torres, F. & Barbosa Ramírez, D. (2013) Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Medellín, Colombia*: (39) 152-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Sánchez Santa-Bárbara, E. & Rodríguez Fernández, A. (2010) 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología, Colombia*: vol. 42 (1) 25-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>

SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS.

- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Habilidad. (2009). *Diccionario de la Lengua Española*. Consultado el 19 de septiembre de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=habilidad>

- Habilidad. (2013). Definición ABC. Consultado el 19 de septiembre de 2013, de <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
- El liderazgo: los grandes líderes de la historia. Consultado el 18 de junio de 2014, de <http://blog.brainstormer.es/el-liderazgo-los-grandes-lideres-de-la-historia/>
- Biografía - Margaret Thatcher. Consultado el 18 de junio de 2014, de [http://www.buscabiografias.com/bios/biografia/verDetalle/1987/Margaret%20Thatc
her](http://www.buscabiografias.com/bios/biografia/verDetalle/1987/Margaret%20Thatc
her)
- Los 11 líderes que cambiaron el mundo. Consultado el 18 de junio de 2014, de <http://listas.20minutos.es/lista/los-11-lideres-que-cambiaron-el-mundo-282438/>