

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA DIVISIÓN DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y ELECTRÓNICA**



**COMPETENCIAS DE LIDERAZGO SOCIAL EN ÁREAS DE TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN QUE PERMITAN PRODUCIR EXPERIENCIAS POSITIVAS EN
EL TRABAJADOR MEXICANO**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO
DE:**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

POR:

Jorge Alfredo Medina Soto

MONTERREY , N.L.

JUNIO 2005

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

DIVISIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y ELECTRÓNICA

**PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA DIVISIÓN DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y ELECTRÓNICA**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis del Ing. Jorge Alfredo Medina Soto sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Tecnologías de Información.

Comité de tesis:

Dr. Ricardo Flores Zambada.
Asesor

Dr. Daniel Maranto Vargas.
Sinodal

M.C. Carlos Alberto Rodríguez Maillard.
Sinodal

David Alejandro Garza Salazar, PhD.
Director del Programa de Graduados en Tecnologías de
Información y Electrónica
Junio de 2005

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO SOCIAL EN ÁREAS DE TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN QUE PERMITAN PRODUCIR EXPERIENCIAS POSITIVAS EN EL
TRABAJADOR MEXICANO

POR:

Jorge Alfredo Medina Soto

TESIS

**Presentada al Programa de Graduados de Tecnologías de
Información y Electrónica**

Este trabajo es requisito parcial para obtener el grado de Maestro
en Administración de Tecnologías de la Información

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

Dedicatoria

A mi Señor y Salvador Jesús, el más grande líder que el mundo ha tenido y tendrá.

A mi mamá María, por ser mi ejemplo de lucha y amor.

A Karla y Luigi, por permitirme compartir la vida con ustedes y tener la bendición de ser su hermano.

A mamá Gude, tu eres como la Biblia menciona “todos éstos murieron en fe, sin haber recibido las promesas, pero habiéndolas visto y aceptado con gusto desde lejos”, con cariño para ti en el jardín de rosas que te encuentras.

*Enséñanos de tal modo a contar nuestros días,
que traigamos al corazón sabiduría.*

Salmo 90:12

Agradecimientos

A mi Señor Jesucristo, por permitirme volar a alturas insospechadas, no alcanzarían todas las hojas de este libro para agradecerte, con todo el corazón,
GRACIAS.

A mi mamá María, gracias por tu paciencia y compartir este sueño conmigo, te amo tanto, eres y serás por siempre mi gran admiración.

A Chelo, por no olvidarse nunca de la promesa, Dios recompensará tu esfuerzo.

A Diego, por cuidar y proteger a mi madre y hermanos en mi ausencia.

Por supuesto, a mi asesor, el Dr. Ricardo Flores Zambada, un gran ejemplo de sencillez y sobre todo de paciencia, ¡Gracias Doc!

A mis sinodales, Dr. Daniel Maranto y Lic. Carlos Rodríguez por su valioso tiempo prestado para este servidor.

A todas las empresas que colaboraron en la realización de este proyecto.

Resumen

El impacto actual de las Tecnologías de Información (TI) dentro de la Nueva Economía y la forma en que las empresas requieren enfocar sus esfuerzos no solo en la parte tecnológica sino también en su personal es un aspecto crítico en las compañías a nivel mundial; para ello se necesitan líderes competentes no sólo en aspectos técnicos sino sociales para áreas de TI.

El liderazgo es claramente reconocido como una competencia requerida por toda persona que debe dar resultados a la organización a través de un grupo de personas que colaboran con él, más sin embargo, cuando se lee o se asiste a un curso de liderazgo estos están basados en las prácticas y enfoques desarrollados en otros países y culturas, por lo que hace falta entender y desarrollar el liderazgo que es efectivo en la cultura mexicanas y en las empresas.

Este documento tiene el propósito principal de dar a conocer la importancia que merece el liderazgo y sus competencias sociales en las áreas de Tecnologías de Información y la manera en que dichas competencias impactan dentro de las organizaciones en un entorno mexicano.

Un estudio realizado recientemente ha arrojado el modelo denominado Dinámica del Comportamiento del Trabajador Mexicano (Flores y Castañeda, 2001) en el que se exponen situaciones relevantes generadoras de experiencias positivas, o también llamados factores que dinamizan el comportamiento.

En el documento actual se propone que el líder puede ser una pieza clave dentro de la organización para que los trabajadores generen ciertas actitudes mencionadas dentro del modelo.

Tomando como base lo anterior se plantea la necesidad de que el líder identifique y desarrolle sus competencias de liderazgo social para desarrollar el potencial de los trabajadores y el propio.

Para identificar estas competencias se realizó una encuesta a una muestra de 184 personas en áreas de Tecnologías de Información en México, para ver la manera en que los trabajadores perciben la forma de ser de su líder y cuales son los factores que ellos observan que dinamizan su comportamiento.

El estudio se divide en 6 capítulos, comenzando el capítulo 1 con una reseña del liderazgo y la problemática actual. Pasando al capítulo 2 con el desarrollo del modelo particular de este proyecto y los objetivos de investigación.

En los capítulos del 3 al 6 se muestran el marco teórico de cada variable definida en el modelo y la manera en que se desarrollo el estudio de campo, los resultados obtenidos en todo el proceso de investigación y para finalizar, las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Tabla de contenido

Resumen	iii
Tabla de contenido	iv
Listado de figuras	vi
Listado de tablas	vii
Capítulo 1. Planteamiento del problema	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	6
1.3. Objetivo.....	7
Capítulo 2. Marco Teórico	8
2.1. Liderazgo.....	8
2.1.1. Definiciones.....	8
2.1.2. Liderazgo y Administración.	9
2.1.3. Liderazgo efectivo.....	10
2.1.4. Teorías de liderazgo.....	11
2.1.4.1. Teoría de la cooperación y la competición.	12
2.1.4.2. Teoría del Intercambio Líder- Miembro (ILM).	13
2.1.4.3. Teoría del liderazgo carismático.....	13
2.1.4.4. Teoría del liderazgo transaccional y transformacional.	15
2.2. Competencias de liderazgo social.....	17
2.2.1. Naturaleza y formas de construcción social en las organizaciones.	18
2.2.2. Inteligencia Emocional.	18
2.2.2.1. Definición.	18
2.2.2.2. Diferentes estilos de responder a las emociones.....	19
2.2.2.3. Inteligencia emocional y liderazgo.	20
2.2.2.4. Habilidades básicas de un líder emocionalmente inteligente.	20
2.2.3. Inteligencia Práctica.	22
2.2.3.1. Coeficiente Intelectual Vs. Inteligencia práctica.	23
2.2.3.2. Conocimiento tácito.	25
2.2.4. Habilidad Política.	26
2.2.4.1. Importancia de la habilidad política.....	26
2.2.4.2. Dimensiones de la habilidad política.....	27
2.2.4.3. Relación de otras construcciones sociales con la habilidad política.	29
2.2.4.4. Desarrollo y construcción de la habilidad política.	29
2.2.4.5. Métodos de aprendizaje y desarrollo de la habilidad política.....	30
2.2.5. Habilidades sociales.....	31
2.2.5.1. Definición.	31
2.2.5.2. ¿Cómo se aprenden las habilidades sociales?	32
2.2.5.3. Componentes de la habilidad social.....	34

2.2.5.4. Evaluación de las habilidades sociales.	36
2.2.6. Competencia social.	37
2.2.7. Auto observación	38
2.3. Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano.....	41
2.3.1. Compañerismo y cooperación.	41
2.3.2. Valoración.....	42
2.3.3. Promociones y ascensos.....	42
2.3.4. Empowerment.....	42
2.3.5. Seguridad de empleo.	42
2.3.6. Recompensas económicas.	43
Capítulo 3. Modelo Particular.	44
3.1 Explicación del modelo particular.	44
Capítulo 4. Estudio de campo.	46
Metodología.....	46
4.1. Tipo de investigación.	46
4.2. Población.	47
4.4. Definición de variables.	52
4.5. Elaboración del instrumento de medición.....	53
4. 5. 1. Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano.....	54
4. 5. 2. Competencias de liderazgo social.	56
4.6. Estrategia de recolección de datos.....	60
4.7. Tratamiento estadístico de la información.....	61
Capítulo 5. Análisis de Resultados	62
5.1. Análisis descriptivo	62
5.1.1. Habilidad política	63
5.1.2. Auto observación	64
5.1.3. Habilidades sociales.....	65
5.1.4. Inteligencia emocional	66
5.1.5. Competencia social	67
5.1.6. Inteligencia práctica	68
5.1.7. Compañerismo y cooperación	69
5.1.8. Sentirse valorado.....	70
5.1.9. Promociones y ascensos.....	71
5.1.10. Trato igualitario.....	72
5.1.11. Empowerment.....	73
5.1.12. Seguridad de empleo	74
5.1.13. Recompensas Económicas.....	75
5.1.14. Tabla cruzada entre variables de dinámica y liderazgo social.....	76
5.2. Análisis estadístico.....	78
5.2.1. Correlaciones Pearson y Spearman.	78
5.2.2. Análisis de varianza entre grupos (ANOVA).....	84

Capítulo 6. Conclusiones.....	87
6.1. Resultados obtenidos.	87
6.2. Recomendaciones.....	89
6.3. Limitaciones	90
6.5. Futuras investigaciones.....	91
Referencias bibliográficas.....	92
Anexos	97
Anexo A. Carta a empresas	97
Anexo B. Carta de confirmación por parte del asesor.....	98
VITA	99

[102](#)

Listado de figuras

Figura 1. Elementos de la teoría de cooperación y competición (Deustch, 1949)..	12
Figura 2. Teoría del intercambio líder-miembro (Dansereau, 1975).	13
Figura 3. Modelo reducido de la habilidad política (Ferris et. al., 2000).....	27
Figura 4. Aspectos Influencia de las dimensiones las construcciones sociales sobre la habilidad política (Ferris et. al., 2000)	29
Figura 5. Modelo de Dinámica del Comportamiento del trabajador mexicano..... (Flores y Castañeda, 2001).....	43
Figura 6. Modelo particular, Competencias de liderazgo social.....	44
Figura 7. Relación entre las variables de investigación.....	46
Figura 8. Clasificación de la muestra por género.....	48
Figura 9. Clasificación de la muestra por estado civil.....	48
Figura 10. Clasificación de la muestra por edades.....	49
Figura 11. Clasificación de la muestra por nivel de estudios.....	49
Figura 12. Clasificación de la muestra por antigüedad	50
Figura 13. Clasificación de la muestra por nivel de puesto	51
Figura 14. Clasificación de la muestra por naturaleza de puesto	51
Figura 15. Clasificación de la muestra por giro de la empresa.....	52
Figura 16. Gráfica tipo semáforo del análisis descriptivo	62
Figura 17. Habilidad política del líder percibida por los empleados.....	63
Figura 18. Auto observación del líder percibida por los empleados.....	64
Figura 19. Habilidades sociales del líder percibida por los empleados.	65
Figura 20. Inteligencia emocional del líder percibida por los empleados.	66
Figura 21. Competencia social del líder percibida por los empleados.....	67
Figura 22. Inteligencia práctica del líder percibida por los empleados.....	68
Figura 23. Compañerismo y cooperación percibida por los empleados en su lugar de trabajo	69
Figura 24. Sentimiento de valor percibido por los empleados en su lugar de trabajo	70
Figura 25. Promociones y ascensos percibidos por los empleados en su lugar de trabajo.....	71
Figura 26. Trato igualitario percibido por los empleados en su lugar de trabajo	72
Figura 27. Empowerment percibido por los empleados en su lugar de trabajo	73

Figura 28. Seguridad de empleo percibida por los empleados en su lugar de trabajo	74
Figura 29. Aumento de las recompensas económicas que perciben los empleados en su lugar de trabajo.....	75
Figura 30. Coeficientes para medir una correlación.....	78
Figura 31. Correlaciones moderadas /fuertes de la habilidad política	80
Figura 32. Correlaciones moderadas /fuertes de la Auto observación	80
Figura 33. Correlaciones moderadas /fuertes de las Habilidades sociales	80
Figura 34. Correlaciones moderadas /fuertes de la Inteligencia emocional	80
Figura 35. Correlaciones moderadas /fuertes de la Competencia Social.....	81
Figura 36. Correlaciones moderadas /fuertes de la Inteligencia Práctica	81
Figura 37. Correlación existente después del estudio.....	87
Figura 38. Modelo propuesto de la Dinámica del comportamiento del trabajador después del estudio	88

Listado de tablas

Tabla 1. Diferencias entre líderes y administradores según Bennis (1989) mencionado por Hughes (1999)	10
Tabla 2. Características de los líderes transaccionales y transformacionales (Bass, 1990; Robbins, 1999).....	17
Tabla 3. Aspectos importantes en la administración de relaciones efectivas. (Goleman et. al., 2002)	21
Tabla 4. Componentes de las habilidades sociales (Caballo, 1986).....	35
Tabla 5. Diferencias entre alto y bajo auto observadores.	40
Tabla 6. Clasificación de la muestra por género	48
Tabla 7. Clasificación de la muestra por estado civil.....	48
Tabla 8. Clasificación de la muestra por edades	48
Tabla 9. Clasificación de la muestra por nivel de estudio	49
Tabla 10. Clasificación de la muestra por antigüedad	50
Tabla 11. Clasificación de la muestra por nivel de puesto.....	50
Tabla 12. Clasificación de la muestra por naturaleza de puesto.....	51
Tabla 13. Clasificación de la muestra por naturaleza de puesto.....	51
Tabla 14. Ítems relacionados con la variable de compañerismo y cooperación (Flores y Castañeda, 2001).....	55
Tabla 15. Ítems relacionados con la variable de sentirse valorado (Flores y Castañeda, 2001).....	55
Tabla 16. Ítems relacionados con la variable promociones y ascensos (Flores y Castañeda, 2001).....	55
Tabla 17. Ítems relacionados con la variable trato igualitario (Flores y Castañeda, 2001).....	55
Tabla 18. Ítems relacionados con la variable empowerment (Flores y Castañeda, 2001).....	55
Tabla 19. Ítems relacionados con la variable seguridad de empleo (Flores y Castañeda, 2001).....	56
Tabla 20. Ítems relacionados con la variable recompensas económicas (Flores y Castañeda, 2001).....	56
Tabla 21. Ítems relacionados con la variable inteligencia emocional.	57

Tabla 22. Ítems relacionados con la variable inteligencia práctica.....	57
Tabla 23. Ítems relacionados con la variable inteligencia política.	58
Tabla 24. Ítems relacionados con la variable de habilidades sociales	58
Tabla 25. Promedio por afirmación de habilidad política en el liderazgo.	63
Tabla 26. Promedio por afirmación de auto observación en el liderazgo.	64
Tabla 27. Promedio por afirmación de las habilidades sociales en el liderazgo. ...	65
Tabla 28. Promedio por afirmación de la inteligencia emocional en el liderazgo. .	66
Tabla 28. Promedio por afirmación de la competencia social en el liderazgo.....	67
Tabla 29. Promedio por afirmación de la inteligencia práctica en el liderazgo.	68
Tabla 30. Promedio por afirmación del compañerismo y cooperación dentro del trabajo.....	69
Tabla 31. Promedio por afirmación del sentimiento de valoración dentro del trabajo.	70
Tabla 32. Sentimiento de los empleados de ser promovidos o ascendidos dentro del trabajo.	71
Tabla 33. Promedio por afirmación del sentimiento de trato igualitario dentro del trabajo.....	72
Tabla 34. Promedio por afirmación del sentimiento de empowerment dentro del trabajo.....	73
Tabla 35. Promedio por afirmación del sentimiento de seguridad de empleo dentro del trabajo.	74
Tabla 36. Promedio por afirmación del sentimiento de obtener mayor remuneración dentro del trabajo.	75
.....	77
Tabla 37. Tabla cruzada competencias de competencias / actitudes.....	77
Tabla 38. Correlación Pearson entre competencias y actitudes.....	79
Tabla 39. Correlación Spearman entre competencias y actitudes.....	79
Tabla 40. Correlación Spearman de preguntas de Habilidad política y actitudes..	81
Tabla 41. Correlación Spearman de preguntas de Auto observación y actitudes..	81
Tabla 42. Correlación Spearman de preguntas de Habilidades sociales y actitudes	82
Tabla 43. Correlación Spearman de preguntas de Inteligencia emocional y actitudes.....	82
Tabla 44. Correlación Spearman de preguntas de Competencia Social y actitudes	82
Tabla 45. Correlación Spearman de preguntas de Inteligencia práctica y actitudes	82
Tabla 46. Afirmaciones con mayor efecto positivo en el trabajador.....	83
Tabla 46. Análisis de varianza por género de la muestra.....	84
Tabla 47. Análisis de varianza por nivel de estudios de la muestra.....	85
Tabla 48. Análisis de varianza por giro de la muestra	85
Tabla 49. Análisis de varianza entre todas las variables.....	86
Tabla 50. Prácticas más importantes del estilo de liderazgo propuesto.....	89

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1. Situación problemática.

Existen cuatro cambios a nivel mundial que están alterando el entorno de negocios. El primer cambio es el surgimiento y fortaleza de la economía global. El segundo es la transformación de las economías y sociedades industriales a economías basadas en el conocimiento y la información. El tercero es la transformación de las empresas comerciales. El cuarto es el surgimiento de empresas digitales.

Estos cambios en el entorno y clima de negocios, plantean nuevos retos para las empresas y su administración (Laudon y Laudon, 2005).

Para enfrentarse a estos retos, las organizaciones utilizan a las Tecnologías de Información (TI) como una de las muchas herramientas para adaptarse al cambio.

Debido a lo anterior, es un hecho innegable que las Tecnologías de Información y comunicaciones están cambiando la forma de trabajar y la estructura de las empresas a un ritmo estremecedor. Las tecnologías están posibilitando que exista una mayor coordinación entre las personas de una empresa y que se pueda trabajar con otras personas sin necesidad de estar físicamente juntas, que se resuelvan muchos más problemas, y que la resolución de los mismos sea mejor que cuando no se disponía de tanta información y de una velocidad de procesamiento tan rápida (Pin y Suárez, 2001).

Todo tipo de empresas, grandes y pequeñas utilizan actualmente sistemas de información, redes y tecnología de Internet para conducir la mayor parte de sus negocios de manera electrónica. Los sistemas y Tecnologías de Información están formando cada vez más una parte integral de las organizaciones. Las Tecnologías de Información están reformando el proceso administrativo al proporcionar herramientas nuevas y más potentes para una planeación, elaboración de pronósticos y supervisión más precisas (Laudon y Laudon, 2005).

De hecho, empresas como Cisco System o Dell Computer Corporation, están cerca de convertirse en empresas totalmente digitales utilizando Internet para conducir todos los aspectos de sus negocios (Laudon y Laudon, 2005).

Las Tecnologías de Información son el sistema de cómputo usado en una organización. Es la parte tecnológica de un sistema de información. Incluye el hardware, software, bases de datos, redes, y otros mecanismos electrónicos. Es decir, las Tecnologías de Información son “todas las aplicaciones de software y hardware en el campo de informática y telecomunicaciones que son usados para realizar un trabajo” (Turban *at. al.*, 2005). Muchas ocasiones el término “Tecnología de Información” es intercambiado por “sistema de información”. En este documento, se usará en su sentido amplio, para describir a la colección de sistemas de información, tecnología, usuarios y administración de la misma.

El problema que se puede observar es que las empresas pese a disponer de toda una tecnología capaz de reorganizar todos los procesos y la estructura propia, aún no encuentran la forma de cambiar con la misma velocidad los comportamientos y actitudes de aquellos que se ven inmersos en este entorno.

Para comprender qué está sucediendo hoy en el mundo de los negocios y a qué retos es necesario enfrentar, no es suficiente aludir a los cambios tecnológicos (Pin y Suárez, 2001).

Esto lleva a la siguiente reflexión: las Tecnologías de Información no sólo involucran infraestructura y acciones técnicas sino también el liderazgo y el personal que trabaja en esta área. Por eso, es necesario reformular algunas de las ideas bajo las que se dirige a las personas en las organizaciones.

Las investigaciones actuales de Tecnologías de Información han dirigido su interés y atención hacia factores críticos de éxito en el uso de estrategias e innovación de las Tecnologías de Información, haciendo referencia a dos factores: la calidad del liderazgo en altos niveles y la calidad de la infraestructura de TI en las empresas (Armstrong y Sambamurthy, 1999).

Años atrás Tapscott (2000), preguntó a un grupo de 400 gerentes de dónde proviene comúnmente el liderazgo para la transformación de la empresa. Los resultados obtenidos fueron sorprendentes, pues reflejan que el liderazgo normalmente proviene de muchas fuentes diferentes dentro de la compañía y no sólo del jefe.

En realidad, el liderazgo puede provenir de cualquier parte, por ejemplo, del gerente *senior*, el profesional, la enfermera, el agente viajero o la secretaria. El liderazgo se filtra en las compañías y proviene de múltiples fuentes.

El uso de la Tecnología de Información en las áreas de una empresa ahora es aceptado como una norma. Por ello, para las organizaciones el liderazgo en tecnología puede ser la llave para ganar nuevos clientes. (Phillips, 2001).

Keen (1993) mencionó que los éxitos de las Tecnologías de Información generalmente reflejan una relación efectiva entre los administradores de negocios y los administradores de Tecnologías de Información así como entre su personal.

British Computer Society realizó una encuesta (BCS, por sus siglas en inglés) a 100 gerentes de TI arrojando como resultados que el 81% opinaba que el liderazgo era una característica esencial para el desempeño de su trabajo, seguido de las habilidades de comunicación (70%) y las habilidades para influir (65%) (RofferyPark, 2003).

En una investigación más reciente, la compañía MetaGroup (recientemente adquirida por Gartner en 2005), realizó su encuesta anual a cerca de 100 líderes de tecnología a nivel mundial para observar las prioridades que se tenían durante el año 2005. Los resultados arrojaron que el liderazgo es considerado el elemento número tres de la lista, solo por debajo de la Administración de valor y de la Alineación de las TI al negocio.

Es imposible ser un líder de tecnología sin entender el efecto global de la Tecnología de Información dentro del espacio de trabajo y la productividad personal de una empresa. Es por ello que los administradores de bases de datos, administradores de las redes y los encargados de registros deben convertirse en líderes de tecnología a nivel ejecutivo después de demostrar capacidades y habilidades de liderazgo personal (Phillips, 2001).

El ser graduado en informática o tener años de experiencia como usuarios de tecnología no califican a las personas como individuos que puedan ser líderes de tecnología.

La mayoría de las organizaciones tienen un buen desarrollo de su administración pero un pobre desempeño en el desarrollo de capacidades de liderazgo. Debido al enfoque de los costos en los últimos años, el énfasis ha sido en administración más que en liderazgo. En los próximos años, se espera que las organizaciones de TI tengan líderes fuertes quienes puedan jugar un rol más importante en el liderazgo empresarial (Roberts y Mingay, 2004).

Las habilidades de liderazgo tradicional que incluyen saber escuchar, trabajar en equipo, capacidad de resolución de conflictos, superar la resistencia al cambio, definir claramente los problemas así como negociación de soluciones, y motivar a otros son en general áreas críticas para los líderes de tecnología. Lo anterior resulta ser fundamental e importante para realizar un análisis referente al liderazgo. (Phillips, 2001)

Históricamente, los directores de sistemas y ejecutivos de TI han sido muy buenos administrando pero malos para liderar, debido en parte al hecho de que muchas áreas y organizaciones tecnológicas operan como procesadores de transacciones para satisfacer las necesidades operacionales del negocio. Aunque fueron etiquetados como líderes, no estaban "liderando" sino más bien "administrando". Los cambios deben de comenzar desde adentro del liderazgo en TI en medida que ésta migra de una organización tradicional y reactiva hacia un ambiente operativo proactivo, estratégico y consultivo" (PeopleSoft, 2004).

Cuando se piensa en profesionales de Tecnologías de Información, o personal de áreas de sistemas e informática, la gente lo relaciona con la imagen de una persona que se encuentra muy inmersa con la tecnología y es percibida como alguien que tiene habilidades de interacción social limitadas. Esta imagen no esta tan lejos de la realidad, un gran número de personas de Tecnologías de información tienden a ser muy introvertidas y ha no sentirse cómodas en un ambiente de interacción grupal. Pero al colocarlos enfrente de una computadora, toman diferente personalidad. En muchos de los casos ellos tienen una habilidad tecnológica muy avanzada. (Magdaraog, 2004).

Los líderes de sistemas necesitan estar conscientes que tener un fuerte historial técnico no garantiza la efectividad en el liderazgo de un área de sistemas. Los líderes deben enfocarse más en administrar el área de sistemas como un negocio y en desarrollar capacidades empresariales y de comportamiento. Las organizaciones de TI requieren establecer procesos que ayuden a líderes actuales y

potenciales a entender lo que la organización espera de ellos, evaluar sus comportamientos actuales contra los esperados y crear planes de mejoramiento.

Es interesante observar a los CIOs (Chief Information Officer) en su hábitat natural. Ellos deberían no solo desarrollar habilidades técnicas, pero como líderes, deberían tener muy buenas habilidades sociales de igual forma.

Magdaraog (2004), escribe en relación a una encuesta entre ejecutivos en la que éstos respondían como clasificaban las habilidades de liderazgo: habilidades en administración de personal, habilidades en administrar procesos, características personales y habilidades en administración estratégica. La conclusión obvia fue: el liderazgo debe ser más enfocado a personas, aun por encima de la tecnología. La literatura de Tecnologías de Información y material de marketing tiende a confundir el concepto cuando se refiere a liderazgo como liderazgo técnico cuando se tiene lo último en software y hardware. El verdadero liderazgo es alrededor de la gente.

El CIO es un líder más que un simple recurso técnico. Su rol es alcanzar resultados y lograr el éxito a través de otros. Esto requiere desarrollar habilidades sociales y de interacción. (Magdaraog, 2004)

El liderazgo es la habilidad de relacionarse, entender e interactuar más efectivamente con otros. Esto se aplica también a los CIOs. El CIO necesita tener una excelente inteligencia social, según lo dicho por Magdaraog (2004)

La inteligencia social necesita ser traducida en habilidades y comportamientos. Esto ha sido demostrado muy seguido en interacciones diarias y tratos con la gente.

Los requisitos para el cambio pueden ser descritos como una “metamorfosis”; para transformar las capacidades de las Tecnologías de Información, los líderes no solo deben mirar de manera familiar a los temas tecnológicos (consolidación de servidores, simplificación de arquitecturas, eliminación de duplicación, etcétera.), sino que es necesario tener un enfoque más intenso en su gente : quiénes son, dónde están, qué habilidades tienen y cómo diferentes grupos pueden juntarse para sincronizarse y obtener grandes beneficios. En efecto, la razón principal de éxito de las Tecnologías de Información es reconocer que ellas no son solamente un negocio de tecnológico sino un negocio de personas. Como lo dijo un CIO de una compañía recientemente: “el mantener una tecnología es una tarea difícil y ardua, pero el cambiar lo que 2,000 empleados de TI hacen resulta atemorizante. (Page y Person, 2004).

Page y Person en 2004 hacen notar que las iniciativas de cambio en muchas empresas de TI fracasan por que tienen una visión incompleta y un alcance limitado. Algunas organizaciones “hablan y hablan” referente al cambio en la fuerza laboral, pero cuando alguien mira de cerca en que parte se encuentra enfocada su administración, se pone en claro que la mayoría de sus inversiones en TI (Tecnologías de Información) son en áreas de tecnología o posicionamiento estratégico.

Otras compañías caen en el error de asumir que transformar el desempeño de la fuerza laboral se encuentra alrededor de habilidades y entrenamiento. Debido a que quizá sus ejecutivos tienen su enfoque en conceptos como “colegios de TI” o “acreditación de habilidades”, sin embargo, de alguna manera la cultura, los comportamientos y los procesos en la empresa permanecen sin cambio alguno. La transformación de la fuerza de trabajo de TI no se centra solo alrededor de desarrollar habilidades técnicas. Está claro que el entrenamiento será efectivo solo como una parte de un programa integral que dirija un número de factores, incluyendo cambios en los procesos, nuevas herramientas y sistemas, estructuras, motivación debido a la administración de rendimiento y alineación de sistemas de recompensas a la par con el desarrollo de un talento llamado liderazgo. (Page y Person, 2004)

Es así como, los cambios exitosos requieren de un liderazgo efectivo en la parte alta de la estructura de la organización, así como también de líderes firmes a lo largo y ancho de la fuerza laboral quienes no tienen solamente el desafío de retar a las personas a desarrollar sus habilidades sino que las inspire también a hacerlo. La capacidad de liderazgo desarrollada en todos los niveles, al igual que un escenario bien definido de los objetivos y el criterio para ascender es parte de toda la transformación. (Page y Person, 2004)

Lo mencionado por Page y Person, (2004) hace énfasis en que el liderazgo es importante para infundir la transformación con la suficiente sangre fría y energía, siempre en un contexto de una visión claramente articulada. La habilidad para inspirar e integrar equipos, mostrar una determinación consistente, y comunicar los mensajes correctos en el tiempo correcto son habilidades esenciales en el liderazgo. Los líderes de TI deben tener una exhaustiva comprensión de los negocios, garantizando que la inversión en TI es distribuida apropiadamente en estas áreas donde se producirá un máximo beneficio.

En vista que ha sido establecida la visión, los objetivos y el alcance de la transformación, y con un liderazgo excepcional en el lugar correspondiente, entonces es posible aventurarse en un programa de transformación de la fuerza laboral.

Para alcanzar el potencial de las Tecnologías de Información, los líderes deben enfocarse en más aspectos fuera de los temas tecnológicos. Compañías exitosas están cambiando su estructura de TI poniendo especial atención al total del ambiente laboral, incluyendo liderazgo, valores claves, habilidades, competencias, estructuras y recompensas. El resultado: ayudar a las personas a desempeñar los procesos correctos más eficaz y efectivamente. (Page y Person, 2004)

Ahora bien, con el enfoque de la organización en el rendimiento, comportamientos y los procesos correctos, se crea sentido cuando se mira que las competencias y habilidades producirán estos comportamientos. ¿Qué es lo que los directivos quieren de su personal en este momento?, ¿Cuáles son las características de su comportamiento (situacionales), conocimiento y habilidades que se requieren? Las construcciones sociales a las que llamaremos competencias de liderazgo social son la respuesta.

Perris et. al. (2002) dan la pauta referente a las competencias de liderazgo social mencionando que la interacción social es fundamental a lo largo de la vida, así como la eficacia en las organizaciones de trabajo. Esto no algo nuevo, el interés en la naturaleza del entendimiento social tiene su origen desde la construcción de la llamada inteligencia social hecha por Thorndike en 1920.

En consecuencia, en las ultimas dos décadas a comenzado un resurgimiento del interés sobre la eficacia social bajo diferentes nombres tales como inteligencia práctica, inteligencia emocional, flexibilidad funcional, y habilidad política, solo por hacer mención de unos cuantos. Este renacimiento del interés, en conjunción con las condiciones de cambio en las organizaciones de trabajo, da indicios de la necesidad de desarrollar un entendimiento informado de la eficacia social, y el por qué estas competencias están asociadas con el desempeño y eficacia en los trabajos, profesiones y organizaciones.

1.2. Planteamiento del Problema.

Douglas (2003) ayuda a los gerentes a formular una comprensión de cómo los trabajadores en México desarrollan sus actitudes relacionadas al trabajo y a examinar los componentes del compromiso y la satisfacción en el trabajo entre trabajadores mexicanos y sus percepciones de que es lo que constituye un liderazgo efectivo, así como cual es el papel de trabajar para una “buena compañía”.

Después de una investigación realizada por Flores y Castañeda (2001) se obtuvo un modelo denominado “Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano” que muestra percepciones en cuyo contexto se dan experiencias distinguidas como positivas o negativas en los trabajadores.

Este modelo propone una Administración por involucramiento contra una administración Tradicional.

Hernández (2002) cita a Flores y Castañeda (2001) explicando los alcances de dicho modelo: “Este modelo se concentra en los aspectos positivos y detecta las percepciones más relevantes que generan experiencias positivas, también llamados factores que dinamizan el comportamiento”.

Sin embargo el modelo no pone atención en el efecto que tiene el liderazgo en el comportamiento del empleado y en el resultado de las prácticas como líder, las cuales tienen un rol importante para generar las percepciones mencionadas en el modelo.

En los últimos 25 años, diferentes teorías de liderazgo han sido estudiadas sobre la relación del líder con el seguidor. Una de estas teorías es la Teoría de Intercambio líder- miembro (LMX, por sus siglas en inglés) la cual fue descrita por Dansereau et. al. (1975) y mencionada por Cardona (2000).

Diferentes relaciones producen diferentes tipos de actitudes en el seguidor, los colaboradores que son contratados en una simple relación económica no siguen

al líder de la misma forma que aquellos que son contratados en una relación de contribución. Los colaboradores “económicos” solo se interesan en un acuerdo formal y en sus extrínsecas recompensas y suponen que este tipo de intercambio es debido a su trabajo. Por otro lado los colaboradores “por contribución” no se interesan solo por las ganancias de la relación sino por lo que implica en sí la relación. Buscan ser desafiados y tomar responsabilidades, les gusta demostrar que pueden manejar la autonomía y que no requieren de estar siendo monitoreados todo el tiempo. (Cardona, 2000)

Lo anterior se enfoca en los empleados pero la contraparte, el líder, también se ve afectado por este intercambio, jugando un papel muy importante.

Ferris *et. al* (2002) da la pauta para desarrollar la investigación actual, debido a su propuesta de construcciones sociales (competencias de liderazgo social) que desarrollan la eficacia social dentro de una organización. Partiendo de ello, se busca identificar cuales los comportamientos que tiene un líder que desarrolla este tipo de construcciones y cómo afecta a los trabajadores que tienen contacto con él.

En resumen, el problema consiste en identificar los comportamientos del líder basados en las construcciones sociales propuestas y los cuales permitan influenciar la producción de percepciones generadoras de experiencias positivas en el empleado.

1.3. Objetivo.

Con base en el modelo de “Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano”, identificar cuales son las competencias de liderazgo social más notorias en líderes o administradores de Tecnologías de Información que permitan a los empleados dinamizar su comportamiento.

Capítulo 2. Marco Teórico

Una vez planteado el problema de estudio, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, etapa conocida como elaboración del marco teórico. Ello implica exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. (Hernández, 2003).

En este capítulo se describen los temas más importantes y que fundamentan la investigación de esta tesis. El capítulo se encuentra dividido en tres secciones, la primera se refiere al liderazgo, las competencias sociales, y por último el modelo de dinámica de comportamiento del trabajador mexicano.

2.1. Liderazgo.

El liderazgo es un tema que ha generado emoción e interés desde la antigüedad, cuando se habla de él de inmediato viene a la mente imágenes de individuos poderosos y dinámicos que encabezan ejércitos victoriosos, que definen el curso de las naciones, que crean religiones o dirigen imperios corporativos (Lussier y Achua, 2002).

Liderazgo puede ser en muchas ocasiones un concepto frustrante. Simplemente basta dar un vistazo en cualquier librería para ver un sin fin de títulos de liderazgo por encima de algunos otros temas. Referente al liderazgo también han existido controversias, como si una mujer es igualmente efectiva que un hombre para dirigir (Appelbaum, 2003) y otras tantas cuestiones como la eterna pregunta: ¿El líder nace ó se nace?, el afán de este documento no es responder dichas interrogantes, sino dar un enfoque a las competencias de liderazgo sociales de los jefes.

2.1.1. Definiciones.

Goetsch (2004) considera que el liderazgo ha sido definido de muchas maneras diferentes, en parte debido a que ha sido examinado desde la perspectiva de muchos campos distintos. El liderazgo se ha definido con aplicación a los militares, atletas, educadores, personas de negocios, la industria y un sinnúmero de campos más.

La gente que ha realizado investigaciones sobre liderazgo se encuentra en desacuerdo sobre las definiciones. Mucho de este desacuerdo se origina debido a los factores que envuelven al liderazgo y que lo hace un fenómeno complejo debido a que involucra a líderes, seguidores y situaciones. Muchos investigadores se han enfocado en la personalidad, características físicas, o comportamientos del líder; otros han estudiado que aspectos de ciertas situaciones afectan la manera en que el líder actúa (Hughes et. al. 1999).

Por ello, la mejor manera de comenzar a entender la complejidad del liderazgo es ver algunas de las maneras en que ha sido definido. Yulk (2002) ha hecho una

recopilación de las distintas definiciones que se han generado sobre liderazgo en los últimos 50 años:

Liderazgo es “el comportamiento de un individuo... dirigiendo las actividades de un grupo hacia una meta compartida” (Hemphill y Coons, 1957).

Liderazgo es “el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado hacia el logro de metas” (Katz y Kahn, 1978).

Liderazgo es “el proceso de dar propósito al esfuerzo colectivo y produciendo esfuerzos voluntarios que son utilizados para alcanzar un propósito” (Jacobs y Jacques, 1990).

También Hughes et. al. (1999) han realizado su propia recopilación sobre este tema.

Liderazgo es “el proceso por el cual un agente induce a un subordinado para comportarse de una manera que es deseada” (Bennis, 1959).

Liderazgo es “la presencia de una relación de influencia entre dos o más personas” (Hollander y Julian, 1969).

Liderazgo es “dirigir y coordinar el trabajo de un grupo” (Fiedler, 1967).

Debido a la gran variedad de definiciones y para el propósito de esta investigación, la definición de liderazgo es tomada del libro “Effective leadership: ten steps for technical professions”, con una relación específica a los profesionales de las tecnologías. Goetsch (2004), define el liderazgo como:

La habilidad para inspirar a la gente a realizar un total, gustoso y voluntario compromiso para llevar a cabo o excederse en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Esta definición contiene un concepto clave que la hace particularmente aplicable en los ambientes competitivos globales: el concepto de inspirar a la gente.

2.1.2. Liderazgo y Administración.

Esta es una controversia continua acerca de la diferencia entre liderazgo y administración. Es obvio que una persona puede ser un líder sin ser un administrador (un líder informal), y una persona puede ser un administrador sin ser un líder. Por ello, algunos de los administradores no tienen ningún subordinado. Nadie ha propuesto que la administración y el liderazgo son equivalentes, pero el punto de desacuerdo se centra en otro lado. Algunos escritores mencionan que los

administradores son orientados más hacia la estabilidad, mientras que los líderes son orientados más hacia la innovación; los administradores consiguen que las personas hagan cosas de manera más eficiente, mientras que los líderes ayudan a la gente a armonizar sobre las cosas que deberían estar haciendo (Yulk, 2002).

Hughes et. al. (1999) también trata sobre la diferencia de estos conceptos. Para muchos, la palabra administración sugiere palabras como eficiencia, planeación, trabajo en la oficina, procedimientos, regulaciones, control, etc. En cambio, el liderazgo es asociado muy seguido con palabras como tomar riesgos, dinamismo, creatividad, visión y cambio. Algunas diferencias entre administradores y líderes son mencionadas por Hughes et. al. (1999) referenciando a Bennis.

Administradores	Líderes
Adminiistran	Innovan
Mantienen	Desarrollan
Controlan	Inspiran
Visión a corto plazo	Visión a largo plazo
Preguntan cómo y cuándo	Preguntan qué y por qué
Imitan	Crean
Aceptan el status quo	Desafían

Tabla 1. Diferencias entre líderes y administradores según Bennis (1989) mencionado por Hughes (1999)

Zaleznick (1983) mencionado por Hughes et. al. en 1999 opina que estas diferencias reflejan fundamentalmente diferentes tipos de personalidad, que el líder y el administrador es básicamente diferentes clases de personas. Sin embargo se requiere preferentemente un equilibrio entre ambos.

Campbell et. al. (2003) argumenta que el desarrollo del liderazgo es el proceso de adquisición de cualidades y habilidades personales que dan al individuo una influencia, independientemente de la influencia que por su posición el individuo pueda tener. Es importante conocer estos aspectos debido a la necesidad que tienen las organizaciones de desarrollar el liderazgo en sus directivos ya que esto ayuda a la organización en general al logro de objetivos previamente establecidos.

2.1.3. Liderazgo efectivo.

La manera más común de medir el liderazgo efectivo es el alcance que tiene el líder al momento de lograr hacer sus tareas exitosamente y alcanzar sus metas. Ejemplos de mediciones objetivas de rendimiento o logro de metas incluyen ganancias, ganancias marginales, incremento en ventas, lugar en el mercado, retornos de inversión, productividad, costos por unidad de salida, etc.

Yulk (2002) dice que la actitud de los seguidores hacia el líder es otro indicador común de la efectividad de un líder. Y para ello es necesario medir el compromiso y la actitud que tiene el seguido con el líder. La forma más simple de medir la actitud de seguidor es por medio de cuestionarios y de entrevistas. Medición de comportamientos tales como ausentismos, cambio de departamento de manera voluntaria, quejas de la administración, solicitud de transferencia, disminución en

el ritmo de trabajo, sabotaje intencional de equipo, etc., los cuales sirven como indicadores directos de la insatisfacción del personal y la hostilidad hacia el líder.

Los líderes efectivos en ocasiones se miden en términos de la contribución que el líder dar en la calidad de prácticas que tiene con el grupo y que son percibidas por ellos o por observadores externos (Yulk, 2002). Los líderes efectivos están comprometidos con su trabajo y con las personas, y sobre todo ellos saben tener el balance apropiado entre los dos. Los líderes que proyectan con sus actitudes un “hazlo como te lo dije, y no como lo hago”, son ineficaces. Para inspirar a los empleados, los líderes deben cumplir con las expectativas que tienes sus seguidores, y en el mejor de los casos cumplirlas consistentemente.

2.1.4. Teorías de liderazgo.

Las investigaciones han mostrado que la confianza en un elemento crítico en el liderazgo efectivo (Bennis & Nanus, 1985). En una investigación realizada por Scout y Holly en 2000, se evalúa un modelo que describe como la confianza del líder en un empleado puede afectar la motivación de dicho subordinado en cuanto a su rendimiento y actitudes tomadas hacia su trabajo y a la compañía. Los resultados mostraron que el sentido de responsabilidad que tiene el trabajador esta relacionado directamente con las percepciones de confianza que tenga con su líder.

Desde la óptica de las organizaciones, los resultados que los administradores o líderes esperan de sus empleados son objetivos organizacionales (Lussier y Achua, 2002), para ello el líder debe influir tomando en cuenta varios factores como por ejemplo: la confianza.

Investigaciones han mostraron que la confianza es un elemento crítico para un liderazgo efectivo (Dirks, 2000). En estas investigaciones y en otras similares se muestra que los líderes han sido llamados para crear un ambiente de confianza o ser alguien digno de ella, a fin de que los seguidores confíen en el líder y sean inspirados a hacer lo que el líder quiere.

A su vez la confianza generada en la relación entre empleado y líder ha mostrado una relación estrecha entre las percepciones que tienen los subordinados sobre la confianza que el líder les da y su impacto en su rendimiento, en sus actitudes y en su satisfacción en el trabajo (Lester, 2003).

Lester (2003) citando a Organ (1998) menciona que las actitudes cívicas organizacionales (OCB, por sus siglas en inglés), han sido definidas como las actitudes asociadas con el trabajo que no están relacionadas con el contrato laboral, en otras palabras, estas actitudes son voluntarias y no se relaciona con el sistema formal de recompensas de una organización. Asimismo Lester (2003) propone que cuando un empleado percibe que el supervisor le brinda confianza, éste crea un sentimiento positivo hacia el trabajo.

Según Cardona (2000), en los últimos años se han estudiado diferentes teorías de liderazgo y su relación líder-seguidor. La actitud de los seguidores hacia el

líder es un común indicador de la eficacia del líder. (Yulk, 2002). Debido a ello se mencionan algunas teorías de liderazgo de tipo relacional.

2.1.4.1. Teoría de la cooperación y la competición.

Un aspecto relevante que un líder debe promover es que su grupo trabaje en equipo. Es decir, lograr que todos colaboren en armonía para alcanzar los objetivos planteados para el bienestar del grupo, para ello, se requiere que el líder mantenga una relación estrecha con sus empleados o subordinados. Sin embargo, un estudio realizado en los Estados Unidos demostró que alrededor del 60 % de los empleados de ese país con frecuencia relacionan al líder como su fuente de stress en el lugar de trabajo (Hogan et al., 1994).

Deustch (1949) realizó una teoría que a pesar de contar con muchos años de antigüedad, ha servido para entender la relación crítica entre el líder y el empleado, esta teoría lleva por nombre Teoría de la cooperación y la competición (Figura 1)

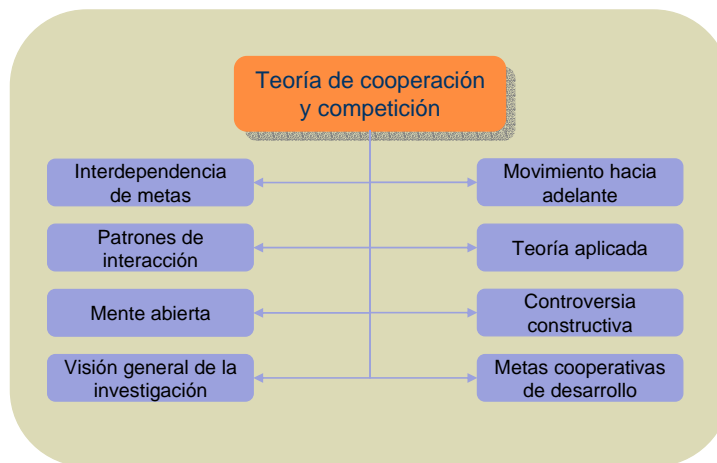


Figura 1. Elementos de la teoría de cooperación y competición (Deustch, 1949)

Un término denominado *interacción promovida* se muestra en este modelo y menciona que este tipo de interacción es la que ocurre cuando las personas alientan y ayudan a otros obtener sus metas. Dicha teoría promueve que el éxito de los demás es debido al dar y recibir ayuda, al intercambio de recursos, etc. El líder juega un papel importante en esta interacción debido a la influencia que ejerce sobre sus subordinados.

Tjosvold (2000) argumenta que los desafíos para el desarrollo de relaciones son formidables. La relación debe ser atendida, ya que las relaciones que no son fortalecidas tienden a deteriorarse.

2.1.4.2. Teoría del Intercambio Líder- Miembro (ILM).

Esta teoría fue desarrollada para describir las dos clases de relaciones que ocurren entre los líderes y sus seguidores, y cómo estas relaciones afectan los tipos de poder y las tácticas de influencia que el líder utiliza (Hughes et. al., 1999).

La Teoría del Intercambio Líder-Miembro (ILM), sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman un grupo interno que obtiene una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas que éste controla y tienen relaciones líder - subordinado basada en las interacciones de la autoridad formal. La teoría ILM predice que los subordinados con el status de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores (Robbins, 1999).

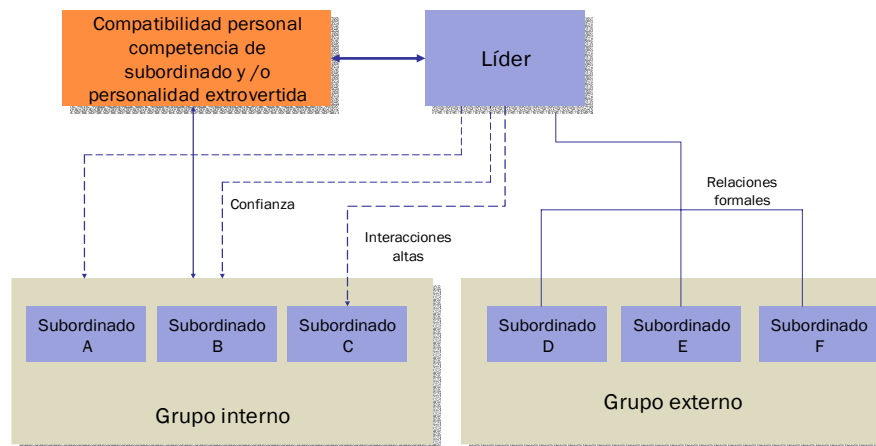


Figura 2. Teoría del intercambio líder-miembro (Dansereau, 1975).

La Teoría de Intercambio Líder- Miembro (ILM) y la cual fue descrita por Dansereau, (1975) da la pauta para definir los tipos de relación que existen y que se han desarrollado en las siguientes teorías.

2.1.4.3. Teoría del liderazgo carismático.

La teoría del liderazgo carismático señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando observan ciertos comportamientos en su líder.

Los estudios sobre liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencia a los líderes carismáticos de sus contrapartes carismáticas. Algunos ejemplos de líderes carismáticos que son citados con frecuencia incluyen a John F. Kennedy, Walt Disney, Ross Perot, Martín Luther King Jr., sólo por mencionar algunos (Robbins, 1999).

Lester y Brower (2004) dan la definición del comportamiento del líder carismático:

Comportamiento de un líder carismático. La actitud del líder que es percibida como nueva y sorpresiva para sus seguidores

Cardona (2000) denomina a este tipo de líder trascendental y desarrolla sus características de la manera siguiente:

Este líder centra su trabajo en la necesidad de los colaboradores con la diferencia de que no persuade, sino que motiva de manera que las personas también quieran hacer lo que él quiere. Este líder intenta trascender en la gente contribuyendo en el desarrollo personal de la misma. Infunde la motivación de hacer algo para otros, la motivación de contribuir. Este líder no es solo un servidor, sino que también tiene las características de un líder transaccional y transformacional pero siempre mirando primero los intereses de sus colaboradores.

Según Lester (2003), cabe destacar que la actitud que un líder tiene y que para sus seguidores llega a ser sorprendente dentro de una organización podría ser de lo más usual en otra.

Anteriormente, se ha examinado la relación entre las actitudes de un líder carismático y la satisfacción de sus seguidores, la percepción de la eficacia del líder, y la percepción del esfuerzo ejercido por parte del líder en un ambiente experimental. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo y la actitud carismática (inusual), relaciona significativamente a la satisfacción del seguidor con la experiencia y las percepciones de eficacia que se tienen del líder (Lester, 2003).

Una gran diversidad de autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático, El análisis más amplio ha sido el realizado por Conger y Kanungo (1994) de McGill University. Los cuales proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta y que son percibidos como poco convencionales. Son asertivos y seguros de sí mismos, y son tenidos como agentes de cambio radical más que como administradores del status quo. Las características claves de los líderes expuestas por Conger y Kanungo son las que se mencionan a continuación:

1. Confianza en ellos mismos. Tienen una seguridad completa en su juicio y capacidad.

2. Una visión, Esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el status quo.
3. Capacidad para articular la visión. Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean inteligibles para los demás.
4. Fuertes convicciones acerca de la visión. Los líderes carismáticos se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el auto sacrificio para lograr su visión.
5. Comportamiento que esta fuera de lo ordinario. Se compromete en un comportamiento que es percibido como nuevo, que no es convencional y que va en contra de todas las normas. Cuando tienen, éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y admiración en los seguidores.
6. Percibidos como un agente de cambio. Estos líderes son percibidos como agentes del cambio radical en lugar de cuidadores del status quo.
7. Sensibles al medio ambiente. Son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.

Robbins (1999) dice que recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar como los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad en sí mismo del seguidor. A continuación, el líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicción acerca de la visión.

Mientras una pequeña minoría todavía piensa que el carisma no puede ser aprendido, la mayoría de los expertos cree que los individuos pueden ser entrenados para mostrar comportamientos carismáticos y pueden por tanto disfrutar de los beneficios que se obtienen al ser reconocidos como líderes carismáticos. (Robbins, 1999)

2.1.4.4. Teoría del liderazgo transaccional y transformacional.

- a) Transaccional. Es aquel que es basado en una relación de intercambio económico.
- b) Transformacional. Es el liderazgo cimentado en la relación de intercambio con base en el trabajo.
- c) Trascendental. Liderazgo que se fundamenta en la relación de intercambio cimentado en la contribución

Cardona (2000) señala que el comportamiento del líder es un elemento esencial que afecta significativamente la motivación de cada uno de los colaboradores.

A continuación se presenta la definición de líder desde el punto de vista de Cardona (2000):

- a) *El líder transaccional.* Es el líder que se centra únicamente en los resultados de la relación. Este líder solo influencia de mediante utilidades económicas o castigos monetarios a sus seguidores. Él intenta obtener solo el máximo beneficio económico de la relación.
- b) *El líder transformacional.* Se interesa en crear una visión atractiva y buenas condiciones de trabajo para el colaborador. Es un personaje que suele ser carismático y persuasivo.

Diferencias entre liderazgo transformacional y transaccional.

El proceso por el cual el liderazgo transformacional influencia a los seguidores es diferente. El liderazgo transformacional involucra más el cambio en los valores, metas u aspiraciones de los seguidores (MacKenzie et. al., 2001).

La actitud por la cual el liderazgo transformacional influencia a los seguidores es diferente.

El comportamiento de los líderes transaccionales involucra un intercambio entre el líder y el seguidor, el líder provee de ganancias en proporción al esfuerzo realizado por el empleado.

En tanto el comportamiento del líder transformacional involucra más que una simple administración de ganancias y castigo. Además el liderazgo transformacional tiende a ser más proactivo en el camino por influenciar al subordinado.

El modelo conceptual que es evaluado es que el comportamiento del líder afecta directamente las dimensiones del funcionamiento. El modelo indica que los dos comportamientos tienen sus efectos *en el papel y fuera del papel* en forma directa e indirecta (MacKenzie et. al., 2001).

La evidencia que sustenta la superioridad del liderazgo transformacional sobre la variedad transaccional es abrumadoramente impresionante. Por ejemplo, numerosos estudios con oficiales estadounidenses, canadienses y alemanes mostraron, en todo nivel, que los líderes transformacionales fueron evaluados como más eficaces que sus contrapartes transaccionales (Robbins, 1999).

La evidencia total indica que el liderazgo transformacional está más fuertemente correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado que el liderazgo transaccional.

La tabla 2, resume lo visto durante este apartado

Líder transaccional	Líder Transformacional
1. Recompensa contingente. Contrata el intercambio de esfuerzo por recompensas, prometer recompensas por el buen desempeño, reconoce logros.	1. Carisma. Proporciona visión y sentido común de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.
2. Gerencia por excepción (activa). Observa y busca las desviaciones de las reglas y los estándares, realiza acciones correctivas.	2. Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.
3. Gerencia por excepción (pasiva). Interviene solo si no se cumplen los estándares. Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones.	3. Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.
	4. Consideración individualizada. Proporciona atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.

Tabla 2. Características de los líderes transaccionales y transformacionales (Bass, 1990; Robbins, 1999).

2.2. Competencias de liderazgo social

La interacción social es fundamental a lo largo de la vida, así como en la eficacia de las organizaciones. En consecuencia, en las últimas dos décadas ha comenzado un resurgimiento del interés sobre la construcción de la eficacia social bajo diferentes nombres tales como inteligencia práctica, inteligencia emocional, flexibilidad funcional, y habilidad política, solo por hacer mención de unos cuantos. Este resurgimiento del interés, en conjunción con las condiciones inestables en las organizaciones de trabajo, da indicios de la necesidad de desarrollar un entendimiento informado de la eficacia social, el cómo y por qué está asociada con el desempeño y eficacia en los trabajos, profesiones y organizaciones (Ferris et. al., 2002).

La inteligencia social tiene implicaciones importantes para el liderazgo, debido a que los líderes efectivos deben tener una capacidad cognitiva para analizar las situaciones y tener la habilidad de tomar las acciones necesarias. Más específicamente, los líderes necesitan discernimiento social para obtener e interpretar la información social, y tener flexibilidad en su conducta directamente ligada con la eficacia del líder y la inteligencia social.

2.2.1. Naturaleza y formas de construcción social en las organizaciones.

La eficacia social hace referencia a las habilidades de entender a otros, y al ser capaz de utilizar el conocimiento para influenciar a los demás y ayudarlos para que persigan metas personales y organizacionales (Ferris et. al., 2002).

Las formas de eficacia social en las organizaciones, también llamadas competencias sociales, han sido mostradas de distintas maneras tales como inteligencia social, inteligencia emocional, inteligencia práctica, auto observación, habilidad social, competencia social, habilidad política, la resiliencia, discernimiento interpersonal, flexibilidad funcional, y auto eficacia social. (Ferris et. al. 2002)

Ferris et. al. (2002) sugieren que la mayoría de las construcciones antes mencionadas tienen sus raíces en la construcción de una inteligencia social temprana, dichas raíces establecen los componentes de las personas comprensivas y de sus situaciones sociales, y que son capaces de actuar con sabiduría y de una manera apropiada.

Una encuesta realizada por Chief Executive Magazine a 750 líderes senior confirmó que las habilidades personales son lo más importantes para un liderazgo exitoso ya sea para CEOs (Chief Executive Officer) o para los niveles ejecutivos más altos. Desafortunadamente, la importancia y desarrollo de estas habilidades son pasadas por alto por los líderes. La ausencia de estas competencias en una organización en los niveles de liderazgo más altos no solo contribuye al fracaso sino que también en el comportamiento del empleado, disminuyendo su compromiso con las metas e impidiendo el buen desempeño dentro de la organización (Development Dimension International, 2003).

Enseguida se desarrollan las 6 competencias de liderazgo social más importantes mencionadas por Ferris y sus colegas.

2.2.2. Inteligencia Emocional.

Los investigadores han exhibido en los últimos años un interés considerable en las emociones en el lugar de trabajo. La construcción de la inteligencia emocional indudablemente ha recibido mucha atención desde la publicación de los libros publicados por Goleman (1995, 2002), quién relaciona la inteligencia emocional con las habilidades tales como controlar los impulsos efectivamente, equilibrar el estado de ánimo y la habilidad de demostrar empatía con otros. Se ha sugerido que “el ser capaz de administrar las emociones de alguien más es fundamental en el arte del manejo de relaciones”.

2.2.2.1. Definición.

Durante la época de popularidad de la inteligencia emocional, Goleman (1997) dio una definición enfocándose a cinco áreas.

Conocimiento de las emociones propias...
administración de las emociones... auto motivación...
reconocer las emociones de los demás... y manejar las
relaciones.

Salovey y Mayer (1990) citados por Ferris et. al. (2002) definen la inteligencia emocional como:

“El subconjunto de la inteligencia social que involucra la habilidad de observar las emociones y sentimientos de uno mismo y de los demás, y usar esta información para guiar su pensamiento y acciones”.

En conclusión, ellos sugieren que la inteligencia emocional se dirige hacia cinco aspectos: “conocimiento de las emociones propias, administración de las emociones, auto motivación, reconocimiento de las emociones de los demás; y el manejo de las relaciones”.

El valor de la inteligencia emocional para los procesos de influencia social dentro de las organizaciones es aun lejano de alcanzar.

2.2.2.2. Diferentes estilos de responder a las emociones.

Por ejemplo, George (2000) según lo dice Goleman (1997), opina que la gente suele adoptar estilos característicos para responder y enfrentarse a sus emociones.

Consciente de sí mismo. Conscientes de sus humores en el momento en que los tienen, estas personas poseen, comprensiblemente, cierta sofisticación con respecto a la vida emocional. Su claridad con respecto a las emociones puede reforzar otros rasgos de su personalidad: son independientes y están seguras de sus propios límites, poseen una buena salud psicológica y suelen tener una visión positiva de la vida. Cuando se ponen de mal humor no reflexionan ni se obsesionan al respecto, y son capaces de superarlo enseguida. En resumen, su cuidado los ayuda a manejar sus emociones.

Sumergido. Se trata de personas que a menudo se sienten empantanadas en sus emociones e incapaces de librarse de ellas, como si el humor las dominara. Son volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, por lo que quedan perdidas en ellos en lugar de tener ciertas perspectivas. En consecuencia, hacen poco por tratar de librarse del mal humor, y sienten que no controlan su vida emocional. A menudo se sienten abrumadas y emocionalmente descontroladas.

Aceptador. Si bien estas personas suelen ser claras con respecto a lo que sienten, también tienen tendencia a aceptar sus humores, y no tratan de cambiarlos. Al parecer existen dos ramas en el tipo aceptador: los que suelen estar de buen humor y tienen pocos motivos para cambiarlo, y las personas que a pesar de la claridad que tienen con respecto a su carácter, son susceptibles con respecto al mal humor pero lo aceptan con una actitud de *laissez-faire*, sin hacer nada para cambiarlo a pesar de las perturbaciones que provoca; esta pauta se encuentra entre personas depresivas que están resignadas a su desesperación.

2.2.2.3. Inteligencia emocional y liderazgo.

Inteligencia emocional es una competencia de liderazgo social que recientemente ha ganado mucha popularidad como un atributo que resalta el potencial de un liderazgo efectivo. La inteligencia emocional ha propuesto que en el liderazgo, el trato efectivo de las emociones podría contribuir para como manejar las necesidades de los individuos, como motivar efectivamente a los empleados y como crear en ellos un deseo de trabajar. Actualmente, las habilidades de liderazgo ha sido descritas para entender como las emociones y las habilidades se asocian con la inteligencia emocional (Palmer et. al., 2001).

Ferris et. al. (2002), propone que la inteligencia emocional contribuye a un liderazgo efectivo proporcionando ayuda a los líderes con temas tales como desarrollo de metas, flexibilidad en la toma de decisiones, generación de confianza y el mantenimiento de la identidad organizacional. Caruso et. al. (2002) opina que la inteligencia emocional juega un rol en el liderazgo efectivo y en el desempeño de un equipo.

De igual manera, las teorías de liderazgo (por ejemplo, transformacional, transaccional y carismático) se relacionan debido a su conexiones interpersonales entre líder y seguidor y que en consecuencia afectan el nivel de inteligencia emocional del líder. Finalmente, en el desarrollo de los equipo de trabajo, las investigaciones han mostrado que la inteligencia emocional también juega un papel relevante (Ferris, et. al. 2002).

La inteligencia emocional tiene un 85% que ver en relación con el desempeño excepcional de los mejores ejecutivos (Palmer et. al., 2001).

2.2.2.4. Habilidades básicas de un líder emocionalmente inteligente.

George (2000) mencionado por Prati et. al. (2003) enlista cuatro aspectos de la inteligencia emocional, los cuales proveen a los líderes la habilidad de motivar y transformar a los miembros de un equipo.

La primera es la *habilidad de evaluar atinadamente las emociones de los demás así como las propias emociones que resultan efectivas*. Esta habilidad es relacionada con el nivel de enfoque que tiene el individuo respecto a tener conciencia de sí mismo. La conciencia que se tiene los estados emocionales de uno mismo y de los demás permite al individuo mantener una relación bien fincada con los otros.

El segundo aspecto identificado por George (2000) es *el estado que el líder debería de tener sobre el conocimiento de las emociones, lo cual significa que el líder es capaz de predecir las reacciones emocionales en distintos escenarios*. Por ejemplo, los líderes con inteligencia emocional esperan anticipan que las asociaciones serán buenas cuando ellos comiencen a escalar posiciones, o que sufrirán de insatisfacción y ansiedad cuando tomen un hagan una evaluación de un mal

desempeño. Este conocimiento ayuda al líder en la actividad de regular sus emociones y administrar a los miembros de un equipo.

El tercer aspecto involucra *el uso de emociones por medio de las cuales los líderes emocionalmente inteligentes reconocen que las emociones son útiles para influir en el comportamiento y proceso de comportamiento de los demás.*

Por último, *la administración de las emociones* es el último aspecto de la importancia que tiene para los líderes el concepto de inteligencia emocional. La administración de las emociones tiene que ver con los tres aspectos previos.

Como resultado de una consulta realizada sobre la literatura de la inteligencia emocional, Goleman *et. al.* (2002), identificaron varios aspectos de la inteligencia emocional que son importantes en la administración de relaciones efectivas. Estos aspectos incluyen auto conciencia, auto motivación, empatía y administración emocional.

La tabla 3 que se muestra enseguida es una recopilación de los aspectos mencionados en el párrafo anterior y que muestran de manera más detallada los componentes de una administración de relaciones efectiva enfocándose en la inteligencia emocional.

Auto conciencia.
a) Emocional.
b) Auto evaluación exacta.
c) Auto confianza.
Auto administración.
a) Auto control.
b) Transparencia.
c) Adaptabilidad.
d) Logros.
e) Iniciativa.
f) Optimismo.
Observación social.
a) Empatía.
b) Observación organizacional.
c) Servicio.
Administración de relaciones.
a) Inspiración.
b) Influencia.
c) Desarrollo de los demás.
d) Administración de conflictos.
e) Trabajo en equipo colaborativo.

Tabla 3. Aspectos importantes en la administración de relaciones efectivas. (Goleman *et. al.*, 2002)

Estas características son estimadas como necesarias para establecer fuertes relaciones emocionales. Como consecuencia, será de beneficio para el equipo el hecho de que el líder sea capaz de establecer relaciones emocionales más fuertes con cada miembro del equipo.

2.2.3. Inteligencia Práctica.

Para comenzar a desarrollar este concepto, se toma en cuenta una ilustración hecha por Sternberg y Galmarini (1997), que lo muestra de manera amena y práctica:

Dos muchachos caminan por el bosque. Son completamente diferentes. Los maestros del primero piensan que es inteligente, sus padres piensan que es inteligente y, en consecuencia, él piensa que es inteligente. Tienes buenas puntuaciones en los exámenes, buenas calificaciones y otras buenas credenciales que permiten predecir que llegará lejos en la vida escolar. En cambio, pocos consideran inteligente al segundo muchacho. Sus puntuaciones en los exámenes no son para nada buenas y tampoco sus calificaciones; sus otras credenciales son, en general, marginales. En el mejor de los casos, la gente diría que es astuto o que tiene inteligencia de la calle. Mientras caminan juntos por el bosque, se encuentran con un problema: un oso gigantesco, furioso y con un aspecto hambriento, que se lanza directamente a ellos. El primer muchacho, calculando que en 17'3 segundos tendrán al oso directamente encima, entra en pánico. En estas condiciones, mira al segundo muchacho, quién se quita con calma las botas y se coloca los zapatos que usa para correr.

El primer muchacho le dice al otro:

– Debes de estar loco. ¡Es imposible que corramos más rápido que ese oso!

El segundo responde:

– Es verdad. ¡Pero lo único que yo tengo que hacer es correr más rápido que tú!

En este relato, ambos muchachos son inteligentes, pero lo son en sentido distinto. El primero analiza rápidamente el problema, pero lo hace hasta donde su inteligencia se lo permite. El segundo muchacho no sólo identifica el problema, sino que produce una solución creadora y práctica. Da muestras de inteligencia práctica.

Tener inteligencia exitosa es pensar bien de tres maneras diferentes: analítica, creativa y práctica. (Sternberg y Galmarini, 1997). Para el desarrollo de la investigación, habrá que enfocarse en la inteligencia práctica, la cual es una de las construcciones sociales que Ferris et. al. (2002) mencionan para tener eficacia dentro las organizaciones.

Sternberg y Galmarini (1997) mencionan que generalmente todas las personas conocen a individuos que tienen éxito en la escuela pero que fracasan en su carrera, o a la inversa. Estas personas son un constante recordatorio de que para triunfar en la vida hace falta más que ser inteligentes en la escuela. A veces quienes la sociedad no consideran brillantes, o ni siquiera listos, son los que terminan por llevarse la mejor parte en la práctica.

En palabras de Sternberg durante el año 2004, Inteligencia Práctica es:

La habilidad para resolver cada día problemas utilizando el conocimiento obtenido por experiencias para cambiar decididamente el ambiente de adaptación, cambiando el ambiente para uno mismo, o encontrando un nuevo ambiente en el cual trabajar.

La eficacia en el liderazgo transaccional es derivada, en gran parte, en adaptarse a una inteligencia práctica. Los líderes transaccionales son generalmente adaptables, trabajan con sus colaboradores hacia un desempeño mutuo de obligaciones contractuales. Diferentes combinaciones de habilidades intelectuales conciben diferentes tipos de liderazgo. (Sternberg, 2004).

2.2.3.1. Coeficiente Intelectual Vs. Inteligencia práctica.

Hasta qué punto los test de inteligencia predicen criterios extraescolares, como el rendimiento en el trabajo, ha sido un tema largamente discutido en psicología. Incluso el punto de vista más favorable a la relación entre la puntuación en los test de inteligencia y el rendimiento en el mundo real lleva a la conclusión de que, en gran parte, lo que miden los test de inteligencia no es precisamente lo que permite el éxito en el mundo real. Es muy conocido por la gente que médicos que probablemente tuvieran un alto coeficiente intelectual y quizá tuvieran buenas calificaciones en la facultad de medicina, son en verdad malos médicos.

Generalmente se piensa que, en promedio, tener un cociente intelectual más alto conducirá a un rendimiento mejor. Pero el efecto no es amplio, depende mucho de qué tipo de trabajo se trate. Es probable que para tener éxito en el trabajo, un médico o un físico competentes necesiten un cociente intelectual superior al de un albañil. Pero es fácil perder de vista hasta qué punto el cociente intelectual no basta para tener éxito, ni siquiera en los trabajos que más inteligencia parecen exigir.

Como quiera que se mire la cuestión, mencionan Sternberg y Malgarini (1997), las tareas del mundo real – que son las que interesan en la vida de la mayoría de las personas – no guardan mucha semejanza con las tareas académicas. Dicho autor observa algunos puntos que refuerzan el enunciado anterior.

1. Las tareas académicas se presentan en bandeja de plata. El maestro le dice al alumno que es lo que tiene que hacer. El texto propone un problema en concreto que resolver. El examen formula una pregunta. Las personas se convierten en parte de una máquina de pregunta y respuesta. En el mundo real no hay nada que haga las veces de las preguntas. A menudo, ni siquiera está claro cuál es la pregunta o el problema.
2. A menudo, la respuesta a los problemas académicos no interesan poco o nada. Cuando todo está dicho y hecho, no se interesa saber cuál es la respuesta, ni cual es la pregunta. Solo hay que limitarse a contestar las preguntas con la esperanza de conseguir la máxima calificación en un curso que quizá la persona siquiera deseaba seguir. En la vida real, en general las

preguntas y respuestas importan, e importan en aspectos capitales. Las decisiones que se tomen en una relación o en un trabajo pueden mejorar o estropear el matrimonio o carrera profesional. A menudo, lo que está en juego es mucho más que una buena calificación en un examen.

3. Los problemas académicos están desencarnados de la experiencia ordinaria de las personas. ¿Cuántas veces se ha tenido que resolver en la vida diaria de alguien problemas de analogía verbal como EVANESCENTE: FUGAZ: EFÍMERO? ¿Cuántas veces es necesario sentarse durante cuarenta minutos y marcar ciertas respuestas que se supone que determinan si se ha entendido? En la vida cotidiana se juzga a la gente por la calidad de su trabajo en el empleo, por sus contribuciones en el ir y venir de las relaciones interpersonales, o por sus contribuciones en las organizaciones, o por otras cosas. Pero no se les juzga por sus respuestas a problemas completamente artificiales inventados para una solución rápida en un período de cuarenta minutos.
4. A menudo, los problemas académicos tienen una respuesta correcta. En un test de inteligencia se espera que el sujeto produzca las respuestas correctas; o que produzca la cantidad de respuestas correctas, o bien se le juzga como falta de inteligencia. En la vida real no es usual que haya respuestas mejores que otras, sino que lo que hace que una respuesta sea mejor que otra depende de los valores que estén en juego en la situación. Un hombre de negocios puede hacer un negocio del que otro prescindiría, por que difieren sus valores. Los test no dejan espacio a la diversidad de valores, aun cuando estas esas diferencias puedan, de hecho, afectar a la manera en que una persona aborda un test.

La literatura anterior se ha enfocado en los que Sternberg (2004) llama Inteligencia Académica (IQ) en relación con el liderazgo. Sternberg hace un énfasis en que la Inteligencia Práctica tiene un enfoque diferente que la inteligencia emocional, anteriormente descrita. Inteligencia práctica es una parte de la inteligencia exitosa y un componente principal dentro del liderazgo.

Diferentes combinaciones de habilidades intelectuales conciben diferentes tipos de liderazgo. Los líderes varían en sus habilidades de memorización, habilidades analíticas y habilidades prácticas. Un líder puede tener una habilidad de memorización fuerte, pero no otros tipos de habilidades, podría tener una vasta cantidad de conocimiento en su repertorio, pero sería incapaz de usarlo efectivamente y con sentido común. Un líder con fuertes habilidades analíticas y con una habilidad suficientemente buena de memorización podría ser capaz de recuperar esa información y analizarla efectivamente, pero podría tener ausencia de habilidades prácticas para convencer a otros de que su análisis es correcto. Un líder con habilidades de memorización, de análisis y prácticas tiene más probabilidades de influenciar a otros. Un líder con fuertes habilidades práctica pero sin las demás habilidades podría ser en términos coloquiales – un “vividor”, pero no inteligente – podría ser efectivo con los demás pero también podría terminar llevándolos por mal camino (Ferris *et. al*, 2000).

Un líder puede tener inteligencia y creatividad y también ausencia de quizás una de las cualidades más importantes del liderazgo de calidad, la sabiduría.

Los líderes sabios (como los denomina Ferris et. al, 2002), no solo miran sus propios intereses, ni tampoco los descuidan.

2.2.3.2. Conocimiento tácito.

La distinción entre el tipo de inteligencia académica y el de inteligencia práctica tiene su paralelo en una distinción similar entre dos tipos de conocimiento. Un individuo con inteligencia académica se caracteriza por la facilidad para adquirir y usar el conocimiento académico formal, que es el tipo de conocimiento que muestran los test de cociente intelectual y otros test de ese tipo. Inversamente, la marca característica del individuo de inteligencia práctica es la facilidad para adquirir y usar el conocimiento tácito. (Sternberg, 1997). Pero, ¿qué es exactamente el conocimiento tácito? Tiene tres características.

1. Se refiere al hacer, su naturaleza esta vinculada al procedimiento.
2. Es pertinente a la obtención de metas con valor personal, y no a las banalidades académicas sin valor práctico con que a veces los maestros intentan llenar la cabeza de los estudiantes.
3. Se adquiere con muy poca ayuda ajena o del exterior.

Presentado por primera vez por Polanyi (1962), el conocimiento tácito es el conocimiento que se gana a través de la experiencia diaria. Este conocimiento tiene tres características principales: se obtiene sin un entrenamiento formal, se realiza de manera natural, y es de valor práctico para el individuo.

Mucho del conocimiento asociado con la resolución exitosa de problemas puede ser distinguido como tácito, no expresado abiertamente o manifestado. Las personas generalmente adquieren este conocimiento a través de experiencias propias, sin embargo puede ser adquirido mediante un entrenamiento formal. (Sternberg, 2004)

Según Sternberg (2004), el término “conocimiento tácito” tiene sus raíces en los trabajos de la filosofía de la ciencia, psicología económica, y comportamiento organizacional y ha sido usado para describir el conocimiento que es implícito, no articulado y que ha sido adquirido por la experiencia cotidiana. Este conocimiento es necesario para el éxito dentro del trabajo, pero no es enseñado explícitamente. El papel que juega el conocimiento tácito en la resolución de los problemas diarios es reflejado muy seguido en un lenguaje común del lugar de trabajo conforme las personas atribuyen un desempeño exitoso al “aprendizaje por hacer”, “intuición profesional”, o “instinto”.

El conocimiento tácito es un aspecto de la inteligencia práctica que permite a la persona adaptarse, seleccionar, diseñar escenarios del mundo real. En verdad, el conocimiento tácito es útil para la consecución de metas, tales como la manera de conseguir objetivos, o como la manera de liderar o de obtener una promoción. Por ejemplo, el conocimiento acerca de cómo conseguir que los subordinados se sientan valorados tiene su utilidad práctica para los ejecutivos o los líderes que

desean alcanzar esa meta, pero no la tiene para aquellos a quienes esta cuestión no les preocupa (Sterberg, 1997).

2.2.4. Habilidad Política.

Una persona ha sido asignada para trabajar en un equipo de administración de proyectos que tiene un liderazgo deficiente. Sin embargo, el equipo tiene una tarea complicada por completar dentro de una fecha de límite. El hecho de terminar con éxito el proyecto afectará directamente en su carrera. ¿Qué es lo que esta persona puede hacer para sobreponerse a las deficiencias de este liderazgo inefectivo y ayudar a realzar el desempeño del equipo?

Esta situación hace un llamado a un uso efectivo de la habilidad política debido a que no se tiene una autoridad en el liderazgo del equipo. Esto muestra una tendencia en las organizaciones, los administradores y los empleados no deben gastar su tiempo en realizar tareas individuales que los aislen de los demás. En lugar de eso, se coordinan sus esfuerzos con los otros formando equipos, comunicándose directamente con los clientes, o reflejando habilidades administrativas teniendo en mira la negociación y coordinación con los demás. (Ferris *et. al.*, 2000)

Ferris *et. al.* (2000), menciona que la habilidad política es un parte crítica para el éxito profesional y en el trabajo dentro de las organizaciones hoy en día. La habilidad política es un estilo interpersonal que combina un conocimiento social con la habilidad para comunicarse bien. La gente quien practica esta habilidad resulta ser atrayente y cautiva de una manera que inspira confianza, seguridad, y sinceridad.

2.2.4.1. Importancia de la habilidad política.

Mintzberg (mencionado por Ferris, *et. al.*, 2000), sugiere que una persona que ejerce influencia debería no solo de tener algunos fundamentos básicos de poder, sino gastar algo de energía, y hacerlo de maneras más ingeniosas apoyándose en habilidades políticas.

Ferris y sus colegas recientemente intentaron no solo definir más precisamente la habilidad política, sino también demostrar la relación y las diferencias que tiene con otras competencias de liderazgo social (Ferris, *et. al.*, 2000). Las personas quienes tienen una habilidad política elevada tienen mejores interacciones interpersonales y tienen éxito en las situaciones sociales donde trabajan.

La habilidad política tiene mucho en común con la inteligencia emocional y la social, pero es distinta también. La habilidad política es quizá la primera construcción social en ser dirigida específicamente a los comportamientos en los escenarios organizacionales.

Un componente clave en la habilidad política es el desarrollo y apalancamiento de un capital social necesario para promover eficacia en el logro de metas.

2.2.4.2. Dimensiones de la habilidad política.

Ferris et. al. (2000) hacen una referencia muy completa sobre las dimensiones de la habilidad política describiéndola como un estilo interpersonal que combina el discernimiento social. Por otra parte, los individuos con habilidades políticas poseen la capacidad de ajustar sus comportamientos en diversas situaciones de una manera que inspiran confianza, confidencia, una percepción de autenticidad y una influencia efectiva en los demás.

Las personas con excelentes habilidades políticas no sólo saben que hacer en diferentes situaciones sociales en el trabajo, saben exactamente como hacerlo sinceramente, de manera atractiva que disfraza cualquier motivación personal. De esta manera, la definición anterior habla en términos de la dinámica que se vive en el lugar de trabajo, lo cual también implica varias dimensiones más. Estas dimensiones incluyen el auto discernimiento, discernimiento social, influencia / control, construcción de redes y sinceridad / autenticidad.

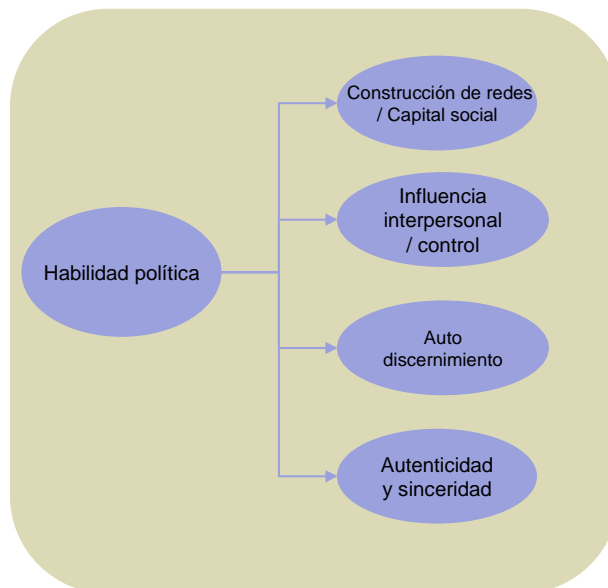


Figura 3. Modelo reducido de la habilidad política (Ferris et. al., 2000)

Discernimiento propio y social.

Los individuos que poseen habilidades políticas son observadores muy astutos de los demás y son observadores astutos de otros y armonizan agudamente en situaciones sociales diversas. Comprenden las interacciones sociales fácilmente e interpretan con exactitud sus comportamientos al igual que los de otros. Tienen un alto poder de discernimiento y pueden inteligentemente adaptar sus comportamientos tanto en interacciones personales y en grupo. Son vistos como personas ingeniosas, con una gran habilidad mental en su trato con los demás. En conclusión, estas personas tienen un entendimiento exacto de la situación social, y de las interacciones interpersonales en las que toma lugar.

Influencia interpersonal y control.

Estas personas tienen un enérgico estilo de convencimiento que tiende a ejercer una influencia poderosa en las personas que los rodean. Aunque no son vistos necesariamente como camaleones sociales, estas personas, no obstante, son considerablemente capaces de adaptar su comportamiento a cada situación social. A la vista de otros, parecen ser muy hábiles socialmente, y aprovechan tales conductas para controlar los ambientes que les rodean. Estos individuos son capaces de reconocer y usar las tácticas de influencia más apropiadas para una situación dada. Aun así, muchos de estos individuos no necesariamente son llamados políticos, los demás los ven como líderes competentes quienes podrían entrar dentro de un juego político sin complicación alguna. Este tipo de estilo político es visto positivamente dentro de la organización. En resumen, estas personas tienen gran influencia y son capaces, sin hacer un gran esfuerzo, de controlar situaciones dentro de la organización.

La construcción de redes/ capital social.

Las personas con alta habilidad política son capaces de desarrollar y usar una gran diversidad de redes de personas. Las personas dentro de esta red tienden a verlos como un activo necesario y valioso para el funcionamiento exitoso de la organización. Debido a la fuerza que tiene su personalidad, típicamente carismática, las personas con habilidad política tienden fácilmente a desarrollar amistades y construir fuertes alianzas y coaliciones. Son maestros de compensación, constantemente se convierten en negociadores y expertos en la administración de conflictos. Disfrutan de una identidad social favorable entre su red de personas, lo cual desemboca en beneficios significativos y tangibles, así como la obtención de reacciones favorables hacia sus ideas.

Saben cuando pedir favores a otros para favores, y están dispuestos a realizar intercambios en especie. Además, ellos inspiran al compromiso y la obligación personal de los que les rodean. En conclusión son personas que tienen altos niveles de capital social.

Autenticidad y sinceridad.

Aquellos que tienen alta habilidad política son vistos por los demás como personas que poseen una gran integridad, autenticidad y sinceridad. Ellos son, o aparentan ser honestos, abiertos y francos. Debido a que sus acciones nunca son vistas como manipulación, tienden a inspirar confianza y seguridad en aquellos que están a su alrededor. Sus tácticas a menudo se ven como sutiles y sus motivos no parecen egoístas. Es más, la gente a su alrededor cree que sus motivos son puros y honestos. Son capaces de disfrazar sus motivos verdaderos cuando es necesario. Es un hecho, que nadie sería capaz de describirlos como hipócritas. Resumiendo, estas personas son percibidas como genuinas, sinceras y congruentes.

2.2.4.3. Relación de otras construcciones sociales con la habilidad política.

La habilidad política es relaciona con diversas construcciones sociales según lo sugieren Ferris et. al. (2000), y lo demuestra la figura 4:

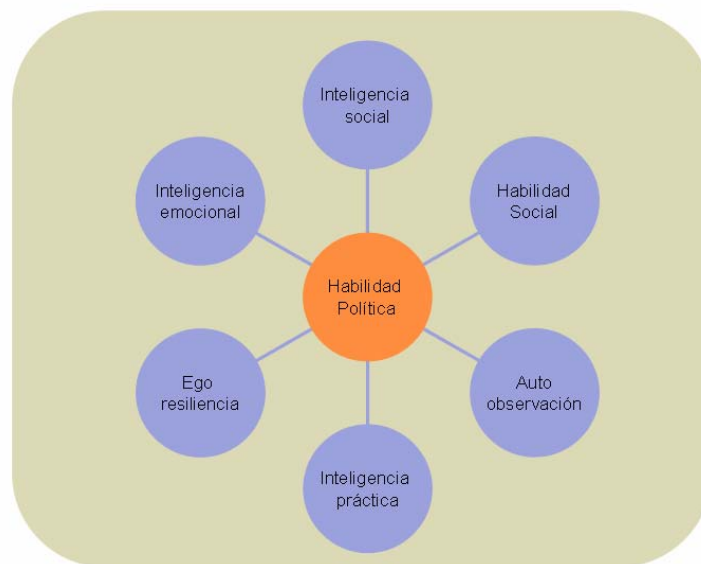


Figura 4. Aspectos Influencia de las dimensiones las construcciones sociales sobre la habilidad política (Ferris et. al., 2000)

Según Ferris et. al. (2000), conocimiento tácito e inteligencia práctica están cercanamente relacionadas con la habilidad política. Simplemente, si una persona tiene conocimiento es más probable que sea capaz de demostrar habilidad política.

En el caso del auto observación, la habilidad política es diferente en que seguido es usada para efectuar cambios de una manera deseada, mientras que la auto observación describe el intento de los individuos para comportarse en una forma socialmente apropiada. (Ferris et. al., 2000).

Otra construcción social que afecta a la habilidad política es la habilidad social. Aunque la habilidad política esta más enfocada en los escenarios laborales y en el trato y manejo de las personas en el trabajo

2.2.4.4. Desarrollo y construcción de la habilidad política.

Como se ha notado, la habilidad política son un conjunto de habilidades que son en parte inherentes en la personas, pero también pueden ser desarrolladas o mejoradas. Por ello, es probable que las personas nazcan con la capacidad de tener habilidades políticas, pero podría nunca haberlas utilizado en todo su potencial debido a que no encontraron situaciones bajo las cuales las ejercitaran, o bien donde pudieran perfeccionarlas (Ferris et. al., 2000).

Una importante área dentro de los programas de recursos humanos, particularmente a nivel administrativo, es el entrenamiento de las habilidades políticas. El primer paso para desarrollar las habilidades políticas es tener conciencia de sí mismo. Seguido de ello, debe ser formada y desarrollada a través de métodos de aprendizaje tales como ejercicios prácticos, casos, role play y entrenamiento de las habilidades de comunicación. Las personas quienes son ineptos políticamente muy frecuentemente son ignorantes de sus comportamientos. Debido a ello, una de las primeras actividades para el desarrollo de esta habilidad sería incluir una autoevaluación y un entendimiento personal, con un enfoque en la autoconciencia (Ferris et. al., 2000).

Auto evaluación y entendimiento.

Ferris et. al. (2000) señalan que la mejor forma de auto concientizarse toma lugar en entender la propia personalidad y como es que la persona toma decisiones. Para realizar esta evaluación se requiere de algunos cuestionarios ya previamente desarrollados.

Esta auto evaluación podría ser facilitado por un instrumento de retroalimentación de 360 grados que se esta convirtiendo en algo muy común dentro de la administración. Básicamente, este proceso involucra una colección de percepciones que otros individuos tienen hacia la persona del administrador o hacia su comportamiento en un contexto organizacional.

2.2.4.5. Métodos de aprendizaje y desarrollo de la habilidad política.

La habilidad política puede ser aprendida o desarrollada de varias maneras. Ejercicios prácticos involucran a las personas en escenarios simulados y jugando un rol determinado dentro de ellos. Por ejemplo, los participantes quizá podrían encontrarse en un escenario difícil donde el jefe considera que ellos han tomado una mala decisión en determinada situación. Dicha simulación puede ser desarrollada de tal manera que el actor pueda continuar con su papel por un gran periodo de tiempo, y donde se introduzcan nuevos factores y situaciones en ese lapso. Esto trae como consecuencia que los participantes vean que consecuencias producen sus acciones dentro de un tiempo determinado.

Aprendizaje por observación es otro método recomendado para desarrollar habilidades políticas. Específicamente, cuando se asigna un aprendiz para trabajar cercanamente con su tutor, quien a su vez es un maestro en habilidades políticas y que le ayudará a construirlas.

El método del dramaturgo es otro método que provee a los participantes la oportunidad de aprender mediante entrenamiento teatral. Este entrenamiento permite aprender como expresar correctamente las emociones para ejecutar mejor los roles y tener un desempeño efectivo. De hecho, en épocas pasadas los ejecutivos tomaban clases de drama y actuación para afilar la forma de decir la información y administrar sus impresiones de intenciones sinceras y genuinas.

El entrenamiento de las habilidades de comunicación es otro método desarrollado para formar habilidades políticas. Los líderes están claramente interesados no solo en que es lo que dicen, sino también en cómo lo dicen, y cómo la audiencia percibe e interpreta el mensaje. Como el representante de la organización, el administrador debe tener cuidado en la forma en que proyecta su imagen.

Un buen ejemplo de la unión entre habilidad política y comunicación puede ser visto en la persona del ex presidente de Estados Unidos, Bill Clinton. El estilo desarrollado por Bill Clinton es discutido por sus defensores y detractores, debido a su maravillosa capacidad de salir de la adversidad relativamente sano y salvo. Un cuidadoso examen del estilo de comportamiento de Bill Clinton ha sido explorado apoyándose en discursos televisados, entrevistas, y ruedas de prensa bajo los cuales se revela el estratégico manejo de las pausas que efectúa y el control que tiene de sus emociones para proyectar una imagen que impacte y sea creíble (Ferris et. al., 2000).

2.2.5. Habilidades sociales.

¿Quién no conoce a alguien que cae bien a todo el mundo y que se muestra siempre tolerante y no hiere a nadie a pesar de que acostumbra decir lo que piensa? Además, esta persona admirada por casi todos resulta sensata, convincente y persuasiva sin por ello pecar de autoritarismo ni mostrar indiferencia ante opiniones o emociones de los demás.

“Estos superdotados de las relaciones humanas despiertan envidia y a veces se les quiere imitar, pero la mayoría de las personas no saben hacerlo: o se quedan cortos, o se peca de blando, o se pasan y resultan excesivamente duros. Algunos afortunados tienen estas prácticas de forma natural, casi innata, y las aplican cotidianamente sin esfuerzo alguno” (Consumer, 2001). A este tipo de habilidades se le denomina habilidades sociales.

2.2.5.1. Definición.

Los intentos de entender la habilidad social tiene sus raíces en el trabajo sobre inteligencia social efectuado por Thorndike y algunos otros en 1920 (Ferris et. al, 2000).

Sin embargo, no es posible dar una definición correcta que satisfaga a todos los estudiosos de este tema y que esté libre de controversia. A este respecto, existe una amplia literatura sobre el tema de las habilidades sociales que trata de conceptualizar, definir y describir los términos, y las diversas acepciones que se han venido empleando para referirse a ello (Vallés & Vallés, 1996).

Después de revisar un conjunto de autores diferentes sobre el tema a continuación se muestran algunas de las definiciones.

Alberti y Emmons en 1978, referenciados por Caballo (2002) consideran a la habilidad social como:

La conducta que permite a una persona actuar según sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad apropiada expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los demás.

Caballo (2002) menciona también el concepto dado por MacDonald (1978), quien menciona lo siguiente:

La expresión manifiesta de las preferencias (por medio de palabras o acciones) de una manera que haga que los otros las tomen en cuenta.

Meichenbaum et. al. (1981) citados por Ferris en 2002, notaron que la habilidad social es:

Reflejar la capacidad y conocimiento sobre que y cuando demostrar comportamientos diferentes, así como control y flexibilidad al exhibir dichos comportamientos.

Por último, Versen y Bellack (1977) y mencionados por Vallés & Vallés en 1996 dan esta la siguiente definición:

La capacidad de expresar interpersonalmente sentimientos positivos y negativos sin que dé como resultado una pérdida de reforzamiento social.

2.2.5.2. ¿Cómo se aprenden las habilidades sociales?

Estas conductas son aprendidas. Vallés y Vallés en 1996 hace mención que la infancia es un período crítico para el aprendizaje de las habilidades sociales, y desde la teoría del aprendizaje social, las habilidades sociales se entienden como conductas aprendidas. Para la explicación de los mecanismos que intervienen en ello, autores como Bandura, Rotter, Mischel y Meichenbaum, entre otros más han elaborado algunos principios de aprendizaje que se indican a continuación.

Reforzamiento directo.

Se refiere a la experiencia directa del sujeto, es decir, por el historial de aprendizaje de cada persona. Ya que desde la infancia los niños aprenden aquellas conductas que permiten tener consecuencias agradables en el ambiente que les rodea. Se llora y como consecuencia se recibe alimento, atención o alivio de las molestias; se sonríe obteniéndose como consecuencia atención y estimulación por parte de las personas que rodean al niño. Por el contrario, si la conducta de saludar, por ejemplo, de un niño es ignorada, ésta se extinguirá y difícilmente formará parte de su repertorio de conductas sociales. (Kelly, 2000).

Un segundo mecanismo es explicado por Kelly (2000) como la especificidad de las circunstancias, un ejemplo de ello es que si un individuo se enfrenta a una situación interpersonal nueva que percibe y “clasifica” cognitivamente como similar a otras situaciones ya pasadas en las que una determinada respuesta social le resultó efectiva, probablemente se comportará de manera consistente a la conducta que le dio buenos resultados en el pasado.

Aprendizaje por observación (modelado)

Además, otra poderosa fuente de aprendizaje de habilidades consiste en la observación cómo otra persona maneja la situación.

Caballo en 2002 haciendo referencia a Bellack y Morrison (1982) opina que el factor más crítico parece ser el modelado. Los niños observan a sus padres interactuando con ellos así como con otras personas y aprenden su estilo. Tanto las conductas verbales (p. ej. Temas de conversación, hacer preguntas, producir información) como la conducta no verbal (p. ej. sonrisas, entonación de la voz, distancia interpersonal) puede aprenderse de esta manera. Dichos como: “di lo siento”, “no hables con la boca llena”, “lávate las manos antes de comer”, etc. modelan la conducta social.

Los niños, adolescentes y adultos desarrollan nuevas habilidades para manejar situaciones observando cómo viven los modelos que los rodean, incluyendo la forma en que los padres, hermanos, amigos, compañeros de trabajo, jefes, etc., manejan situaciones. Para los niños pequeños, los padres y los hermanos mayores se encuentran entre los modelos más importantes para el aprendizaje social por imitación. A medida que crecen, otros modelos del ambiente se tornan importantes fuentes de aprendizaje observacional y reemplazan la influencia de los modelos familiares. En la adolescencia, es entonces cuando los compañeros y amigos se convierten en fuentes extremadamente influyente para el modelado de habilidades sociales (Kelly, 2000).

Kelly (2000) asegura que la probabilidad de que se dé aprendizaje de habilidades sociales a través de modelado también decrece en aquellos tipos de situación interpersonal en que las personas raramente tienen posibilidad de observar a otros. Por ejemplo, las habilidades sociales necesarias para tratar con el jefe la posibilidad de un ascenso o un aumento de sueldo pueden no estar claras si no se ha visto de qué manera otra persona ha conseguido manejar la situación adecuadamente.

Aprendizaje de habilidades y retroalimentación interpersonal.

Otro mecanismo de adquisición de las habilidades sociales es el referido a la retroalimentación interpersonal. A medida que las personas van ganando práctica en el manejo de situaciones sociales, su conducta se hace más fina y perfilada. Los intentos iniciales, por ejemplo, de una persona poco asertiva para compartir asertivamente pueden parecer torpes, artificiales y exagerados, pero bajo una retroalimentación favorable, se podrá ver como se refinan progresivamente (Kelly, 2000).

Un mecanismo importante para el ajuste y refinamiento de las habilidades es la retroalimentación, que es la información por medio de la cual una persona comunica su reacción frente a la conducta de otra. El tipo de retroalimentación puede ser positiva o negativa. Cuando la información facilitada al interlocutor es negativa debilita algunos aspectos de la conducta social como puede ser, por ejemplo, reducir el tiempo del habla con el interlocutor por que sus comentarios han sido molestos para el receptor, no mirarle a la cara para manifestarle enfado, entre otras. Cuando la retroalimentación es de naturaleza positiva, fortalecerá ciertos aspectos como de la conducta social, como el incremento del contacto visual con otra persona, el movimiento de la postura hacia el que habla o los comentarios que demuestran interés por el tema del diálogo (Valles y Valles, 1996; Kelly, 2000).

El grado de familiaridad del interlocutor determina que se reciba mayor o menos retroalimentación; con amigos y familiares es más frecuente expresar retroalimentación y en la medida que se interactúa con otras personas con menor familiaridad se produce menos retroalimentación. (Vallés y Vallés, 1996).

Las expectativas cognitivas.

Las creencias cognitivas son predicciones sobre la probabilidad percibida de afrontar con éxito una determinada situación. Así, si una persona ha aprendido por experiencia directa, por modelado, o por retroalimentación, que es capaz de manejar con afectividad una interacción social, desarrollará una expectativa significativa de éxito. Suponiendo que la interacción sea agradable y especialmente significativa para esta persona, es probable que el individuo la repita constantemente. Por el contrario, es baja la probabilidad de que una persona se introduzca en situaciones que requieran habilidades para las que no se siente satisfactoriamente preparado, incluso aunque el resultado sea el deseable (Kelly, 2000).

Un ejemplo muy claro de las expectativas cognitivas es: si un niño ha tenido experiencias favorables con respecto a explicar un tema (una película, la exposición de un trabajo, etc.) a sus compañeros que le escuchan atentamente en la clase; en la próxima ocasión en que de nuevo deba exponer, desarrollará una expectativa favorable de éxito y calificará a dicha situación como agradable. Por el contrario, si en ocasiones anteriores ha tenido consecuencias nefastas (no lo ha expuesto bien, ha recibido críticas negativas, se puso nervioso, etc.) desarrollará expectativas cognitivas de carácter negativo que se concretan en pensamientos de tipo autodevaluativo tales como “me saldrá mal”, “yo no sé hacerlo”, “no soy competente”, etc. y tenderá a evitar.

2.2.5.3. Componentes de la habilidad social.

Antes de evaluar hasta que punto es o no adecuada una habilidad, es necesario saber qué conductas se buscan así como cuales son sus elementos conductuales que en todo su conjunto componen el manejo efectivo de las situaciones que son difíciles para las personas.

La naturaleza de los elementos integrantes de las habilidades sociales se pueden clasificar en conductuales, cognitivos y fisiológicos. Caballo (1988) revisó 90 trabajos (realizados entre 1970 y 1986) que emplearon componentes en su investigación. El resumir cada uno de ellos implicaría realizar todo un libro para poder describirlos, sin embargo, en la tabla 4 se mencionan los componentes.

1. Componentes Conductuales.	
a. Componentes no verbales.	
La sonrisa.	El contacto físico.
La mirada, los gestos.	La orientación corporal-
La expresión facial.	La distancia.
La postura corporal.	La apariencia personal.
b. Componentes paralingüísticos.	
La latencia de respuesta.	Claridad, tono de voz
Volumen de la voz.	Velocidad, tiempo de respuesta, acento.
Timbre de la voz.	Fluidez.
c. Componentes verbales.	
Hablar en público.	Escucha activa.
La conversación.	Pedir disculpas.
Los saludos,	Defender los propios derechos.
Presentación y expresión de	Recibir y dar cumplidos.
cortesía y amabilidad.	Ponerse en lugar de otro.
Iniciar y mantener una	Hacer preguntas.
conversación.	Proporcionar retroalimentación.
Hacer amigos, iniciaciones,	Expresar emociones, opiniones
juegos, invitación, ayuda.	Demostrar sentimientos
2. Componentes cognitivos.	
a. Habilidad de percepción social.	
Formalidad.	Familiaridad.
Calidez.	Restricción.
Privacidad.	Distancia.
b. Variables cognitivas de la persona.	
Objetivos y motivación.	Expectativas personales.
Solución de conflictos.	Autocontrol.
3. Componentes fisiológicos.	
a. Manifestaciones psico fisiológicas	
Tasa cardiaca.	
Relajación	
Respiración	
b. Afectivo - emocionales.	
Expresión de emociones	
Control de ansiedad.	

Tabla 4. Componentes de las habilidades sociales (Caballo, 1986)

2.2.5.4. Evaluación de las habilidades sociales.

Un tercer punto a considerar dentro de la construcción social de la habilidad social es la evaluación de las habilidades sociales, para ello es necesario conocer el objetivo de la evaluación, qué se evaluado y como se evalúa.

Objetivos de la evaluación

Vallés y Vallés (1996) dan una clasificación de los objetivos de la evaluación mencionando que dicha evaluación debe de estar orientada a identificar los problemas o dificultades existentes para, posteriormente, planificar los programas de entrenamiento y valorar los efectos del aprendizaje obtenido.

- a) Determinar si existe la ausencia o déficits en la habilidad.
- b) Determinar si existiendo la habilidad, ésta es deficiente en su ejecución debido a la falta de motivación para exhibirla u ocasionada por la falta de oportunidades para practicarla.
- c) Identificar cuales son las habilidades sociales que sí se poseen de manera eficaz y pueden resultar útiles para el reforzamiento de otras conductas interpersonales menos hábiles.
- d) Identificar las condiciones que motivan a la persona a tener un determinado desenvolvimiento con los demás.

¿Qué evaluar y cómo evaluar las habilidades sociales?

Deben evaluarse todos los componentes de las habilidades sociales, es decir, los componentes conductuales, cognitivos y fisiológicos, aunque en la actualidad ha tenido mayor auge la evaluación de los componentes conductuales, según lo dice Vallés y Vallés en 1996. (Véase tabla2)

Asimismo, Caballo (2002) hace notar que existen pocas áreas pertenecientes al campo de la terapia de conducta que disfrutan de tanta y tan variadas técnicas o procedimientos de evaluación como son el caso de las habilidades sociales.

A continuación se nombran solo las técnicas más usuales para la evaluación de las habilidades sociales (Caballo, 2002; Kelly, 2000; Vallés y Vallés, 1996).

- a) Entrevista conductual. Consiste en indagar mediante un diálogo con la persona los problemas que tiene respecto a sus interacciones sociales.
- b) Los cuestionarios. En general este tipo de instrumentos suelen tener índices de validez y fiabilidad aceptables.
- c) La observación natural. Consiste en registrar los parámetros de la conducta social del sujeto que desarrolla en su ambiente natural de forma

espontánea. Esta observación puede darse en diversos contextos: social, familiar, escolar, etc.

- d) Role Play. Denominado examen de situaciones hipotéticas, y se define como la observación de una serie de conductas interpersonales en una situación artificialmente estructurada o inducida en la que cada uno de los participantes desempeña un determinado rol asignado intencionalmente por la persona experta que va a monitorear la situación.
- e) Auto informe. Se define como un mensaje verbal que un sujeto emite sobre cualquier tipo de manifestación propia. El tipo de respuesta que se pide suele ser: expresar el grado de desacuerdo o desacuerdo con los ítems (una situación, conducta o pensamiento).
- f) La auto observación. Sucede cuando el observador y el observado son una misma persona, es un doble proceso consistente en atender deliberadamente a la propia conducta y en registrarla mediante algún procedimiento previamente establecido. La persona observa su comportamiento social y procede a registrarlo de acuerdo con las pautas (parámetros, ítems, conductas, etc.) prefijadas en el modelo o protocolo de registro a emplear.

2.2.6. Competencia social.

La competencia social es una expresión que engloba dimensiones cognitivas y afectivas positivas que se traducen en conductas congruentes valoradas por la comunidad. Estos comportamientos hábiles favorecen la adaptación, la percepción de autoeficacia, la aceptación de los otros y los refuerzos agradables, es decir, el bienestar. Se puede afirmar incluso que la competencia social es un indicador social de salud mental.

El concepto de competencia social está muy ligado a la cultura. De tal manera que la persona que es catalogada de competente socialmente en Occidente, puede recibir una calificación muy distinta en Oriente. Como en tantos otros aspectos, los criterios de evaluación de la competencia social varían considerablemente según la cultura. El desconocimiento o la incapacidad para promover la competencia social puede generar problemas de toda índole: fracaso escolar o laboral, inadaptación, ansiedad, enfrentamientos, etc.

Diferencia entre competencia social y habilidad social.

Según McFall (1982) y mencionado por Caballo en 2002, no se consideran a las habilidades y a las competencias como expresiones intercambiables. Competencia se emplea como un término evaluativo general que se refiere a la calidad o adecuación de la actuación total de una persona en una tarea determinada. Para ser evaluado como competente. Una ejecución no necesita ser excepcional; solamente necesita ser adecuada. Las habilidades, sin embargo, son las capacidades específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea. Estas habilidades pueden ser innatas o pueden adquirirse por medio de

entrenamiento y la práctica. Las habilidades son específicas y deberían determinarse en los términos más concretos posibles.

Dicha definición implica que es posible que una persona que ejecute una tarea necesariamente tenga todas las habilidades requeridas para hacerlo. La clave al hablar de “competencia” es que el término se refiere a una evaluación en general, mientras que el término de “habilidades” se refiere a capacidades específicas.

No es extraño que los autores hablen indistintamente de “competencia social” y de “habilidades sociales”. No obstante, conviene matizar que la primera locución tiene un sentido más abarcador; de hecho, las habilidades sociales pueden incluirse dentro de la competencia social.

2.2.7. Auto observación

De acuerdo con la teoría de la auto-observación presentada por Snyder (1986), la personas se dividen en dos grupos: con niveles altos de auto observación o con niveles bajos de auto observación.

Aquella persona que es clasificada alto auto-observadora es la que se ajusta para aparentar un comportamiento que los demás esperan de ella, es alguien que vigila y adapta sus propios comportamientos para encuadrar dentro de algún entorno, en tanto los bajo auto-observadores son relativamente diferentes, tienden a usar sus valores internos y creencias para basar sus comportamientos (Klein et. al., 2004).

En otras palabras, una persona con auto observación baja exhibe el mismo comportamiento en diferentes contextos, ya sea en un partido de fútbol soccer con sus amigos, como en una reunión familiar. El alto auto-observador puede actuar de manera diferente en diferentes contextos, quizá actuando más formalmente en el trabajo o contando chistes con sus amigos, si es que otros lo hacen. Al igual que un camaleón cambia su color como resultado de un cambio inmediato en el ambiente, un individuo con alta auto-observación adapta su “color” al ambiente social. (Oner, 2002)

En una situación social, las personas con una alta auto-observación se preguntan, “¿Cómo quién debo ser en esta situación y como puedo ser esa persona?”. En contraste, las personas con auto-observación baja se preguntan, “¿Quién soy yo, y como puedo ser yo mismo en esta situación?”

Desde la perspectiva de la auto-observación, algunos individuos (el bajo auto-observador) tienden a demostrar comportamientos que expresan sentimientos, actitudes y creencias propias. Por otro lado, otros individuos (los alto auto-observadores) ajustan su comportamiento a las demandas de diversas situaciones (Mehra et. al., 2001).

Debido a que los alto auto-observadores confían en los rasgos sociales de los otros para guiar su comportamiento más que en sus propias actitudes y emociones, son más propensos que los bajo auto-observadores a resolver conflictos, a través de la colaboración y el compromiso. Además, tienden a surgir como un grupo de líderes,

especialmente en situaciones donde existe un alto nivel de interacción verbal. (Mehra et. al., 2001).

Investigaciones sugieren que el comportamiento interpersonal del alto auto observador es dirigido por factores temporales (por ejemplo, la satisfacción), y que el comportamiento del bajo auto-observador es guiado por factores más estables (valores, compromiso).

Los alto auto-observadores tienden a sobresalir como líderes quizá en parte debido a que tienen más habilidades para interactuar socialmente. Un estudio encontró que este tipo de persona participa activamente en las conversaciones, tiene una inclinación a hablar de otras personas en vez de conversar sobre ellos mismos. Son mejores que los bajo auto-observadores para entablar conversaciones, usando el humor. (Mehra et. al., 2001).

Este tipo de habilidades de liderazgo, les permite desempeñarse mucho mejor en un ambiente laboral actualmente, donde la cooperación con otros para lograr objetivos organizacionales es la norma y donde el surgimiento del liderazgo es promovido.

A pesar de que no hay una razón para suponer que la auto-observación afecta la capacidad con que los individuos realizan sus deberes técnicos y sus actividades, así como su cooperación con otros aún cuando no tomen la actitud apropiada, dicha auto-observación se observa en su desenvolvimiento en el lugar de trabajo. Mucho del trabajo administrativo involucra comunicarse con los demás, desempeñar una gran variedad de roles, y relacionarse con un sin fin de necesidades de gente diversa. Estas características de los alto auto-observadores les permiten desenvolverse mejor en dichos contextos (Mehra et. al., 2001).

Investigaciones anteriores han demostrado que uno de los efectos de la auto-observación se refleja en la promoción de puestos en empresas: los alto auto-observadores son más propensos a ser promovidos a puestos directivos que los bajo auto-observadores (Jenkins, 1993; Kilduff, 1994).

Al alto auto-observador le encanta tener un amigo para jugar fútbol, otro amigo para ir al cine, y aún otro amigo para salir a comer. Esta clase de persona mantiene una flexibilidad y crea pequeñas inversiones emocionales con sus relaciones. Sus amigos son escogidos basados en como las habilidades de ellos pueden compararse con las actividades que dominan. En contraste, los bajo auto-observadores, tienden a escoger amigos basados en principios, sin tomar en cuenta si ellos son diestros en jugar fútbol, ajedrez, etc. Gustan de estar con los mismos amigos en las actividades que dominan. Como una chica de baja auto-observación comentó haciendo referencia acerca de cómo ella elige un compañero de actividades, "Ana es mi mejor amiga, además, ella es la persona más divertida, cualquiera que sea la actividad" (Mehra et. al., 2001).

La teoría de la auto-observación predice, en consecuencia, que los alto auto-observadores, en relación con los bajo auto-observadores, tenderán a desarrollar mejores relaciones en el trabajo con personas claramente diferentes. Mientras que los bajo auto-observadores tenderán buscar mundos sociales más homogéneos, los

alto auto-observadores se inclinarán a desarrollar relaciones alrededor de grupos, usando su personalidad más flexible para jugar diferentes roles en grupos diferentes. En un lugar de trabajo, éstas personas son parecidas a un “puente o enlace” social, que actúan como intermediarios a través de los cuales las personas con menos relaciones pueden intercambiar información (Snyder, 1986)

De acuerdo con esta perspectiva de intermediación, los alto auto-observadores ocuparán posiciones principales en redes sociales dentro de las organizaciones y obtendrán los beneficios de acceder a diversos recursos y a información más detallada. Debido a que ellos tienden a servir como los “puentes” entre las personas más desconectadas, incrementan su valor dentro de la organización, logrando un desempeño mucho mayor (Mehra et. al., 2001).

Gente con alta auto observación son habilidosos para saber que es socialmente apropiado en una situación particular. Ellos demuestran la habilidad para controlar sus expresiones emocionales, y son capaces de usar estas habilidades efectivamente para crear impresiones deseadas. (Ferris et. al. 2000).

La auto-observación captura dos de los componentes fundamentales de la construcción social efectiva tales como la habilidad para leer las situaciones sociales, así como la capacidad de actuar con conocimiento social. (Ferris et. al. 2002)

En resumen, es posible obtener algunos rasgos de las cualidades auto-observadoras de las personas:

Alto auto observadores
<ul style="list-style-type: none"> a) Muestran variabilidad en sus comportamientos en diferentes contextos, y son extremadamente flexibles para adaptarse a la situación actual. b) Tienden a ser personas diferentes en público y en privado y son cuidadosos al mezclarse en diferentes círculos sociales. c) Tienden a ser mejores administradores y a hacer mejores en los trabajos que involucran la influencia de otras personas (ventas, mercadotecnia, etc.).
Bajo auto observadores
<ul style="list-style-type: none"> a) Usan sus valores internos y creencias para decidir como comportarse. b) Se comportan igual en la mayoría de los círculos sociales. c) Pueden dar opiniones de lo que ellos tienden a creer para que los demás lo vean. d) Tienden a ser mejores en trabajos de investigación y proyectos.

Tabla 5. Diferencias entre alto y bajo auto observadores.

2.3. Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano.

En una investigación realizada por Flores y Castañeda (2001) se llegó a obtener un modelo al que llamó, "Dinámica del Comportamiento del Trabajador Mexicano", (Figura 5); en el que se exponen situaciones relevantes generadoras de experiencias positivas, o también les llamó factores que dinamizan el comportamiento.

Flores y Castañeda (2001) explican que el modelo se concentra en los aspectos positivos y detecta las situaciones que son como patrones favorecedores de experiencias de trabajo positivas. Las situaciones más relevantes generadoras de experiencias positivas resultaron ser aquellas a favor de: compañerismo y cooperación, ser valorado, conseguir metas, promociones y ascensos, trato igualitario, facultar, ingresar a empresa, recompensas económicas.

La empresa a través de las diversas situaciones proporciona al trabajador gratificaciones y recompensas de diverso tipo. Las recompensas son externas como el dinero, premios, ascensos, reconocimientos públicos, etc. Las gratificaciones son aquellas cosas que lo hacen sentir bien internamente, que le dan satisfacción. Puede ser una gratificación el trabajo mismo, el sentir que puede, el saberse apreciado y valorado, etc.

El trabajador procesa las situaciones internamente y puede expresar aquello que es causa de comportamientos externos. Los trabajadores mexicanos encuestados dijeron que los factores cognoscitivos más importantes que impactan en sus experiencias de trabajo positivas fueron: Un ambiente agradable, el sentirse valorado, el recibir capacitación que permite realizar de un modo más eficiente su tarea, el tener apoyo, poder tener logros y retos, sentir que se está creciendo y que hay formas de irse desarrollando. También resultaron factores cognoscitivos importantes: la libertad de acción, el buen trato, el gusto por el trabajo que se hace, la comunicación, la paga justa y la confianza (Flores y Castañeda, 2001).

Flores et. al. (2005) realizaron un documento respecto a la calidad de vida en el trabajo de los empleados y su relación con la Dinámica del comportamiento del trabajador, en el que define cada una de las variables de dicho modelo. A continuación se presentan en los siguientes apartados.

2.3.1. Compañerismo y cooperación.

Se refiere a la relación que lleva el empleado con sus compañeros de trabajo, tanto colaterales como sus jefes y subordinados. El compañerismo y cooperación define el ambiente laboral que se vive en la empresa y esto a su vez hace que el empleado se sienta parte del grupo, donde hay un ambiente de cooperación, apoyo mutuo y se genere una sensación de confianza en que los demás realizarán sus labores así como la seguridad de que no existen traiciones dentro de la organización (Flores, et. al., 2005).

La comunicación abierta, franca y oportuna es la norma en un equipo afectivo. Los miembros comparten sin dificultad información, ideas y sentimientos. No sienten vergüenza de pedir ayuda a otros compañeros. Actúan como recursos para los demás, más allá de tan sólo hacer sus tareas asignadas. Quieren ver que los otros compañeros de trabajo tengan éxito en sus tareas y están dispuestos a ayudarlos y respaldarlos si están atascados o tienen tropiezos. Dan y aceptan retroalimentación constructiva, debido a esta cooperación, las personas se vuelven más creativas en la solución de problemas y en la toma de decisiones (Gido y Clements, 2001)

2.3.2. Valoración.

Se refiere al trato que recibe el empleado por parte de la organización (directivos y compañeros) respecto a sus trabajos, aportaciones. De la misma manera la valoración mide la sensación del empleado respecto a su posición dentro de la empresa y si ésta es valorada por la organización. Ésta no sólo se limita a los niveles gerenciales sino que considera a compañeros de trabajo y subordinados de la persona. Esta variable representa en gran parte la calidad de vida del empleado ya que identifica la sensación que el empleado tiene respecto a la importancia en la organización (Flores, et. al., 2005).

2.3.3. Promociones y ascensos.

Las promociones y ascensos tienen que ver con el desarrollo profesional de la persona dentro de la organización, a las oportunidades que la persona tiene de ser ascendido dentro de la organización hacia un mejor puesto ó un puesto donde la posibilidad de desarrollo sea superior. Promoción y ascenso igualmente se refiere a la posibilidad de ser acreedor a un mejor sueldo basado en los resultados y la ejecución de sus actividades diarias lo cual conlleva hacia la definición de un plan de carrera futuro dentro de la organización.

2.3.4. Empowerment.

Se refiere a la sensación que los empleados tienen de controlar directamente su trabajo y ser responsables por las actividades y resultados del mismo sin que el jefe inmediato esté constantemente interviniendo o definiendo los pasos a seguir por parte del empleado (Flores, et. al., 2005).

2.3.5. Seguridad de empleo.

Se relaciona con la sensación que el empleado tiene de que mantendrá su puesto si cumple con sus obligaciones o responsabilidades particulares del puesto. La clarificación de errores cometidos no comprometerá su estancia en la empresa. Es muy importante para considerarla dentro de la calidad de vida en el trabajo ya que es la sensación de tranquilidad que posee el empleado respecto a su empleo, debido a que es la fuente de ingreso para él y en muchos casos para sus familias. Cuando un empleado siente que su trabajo no está seguro aún y cuando cumpla con sus responsabilidades, crea intranquilidad en la persona lo cual puede afectar directamente en su desempeño dentro de la empresa (Flores, et. al., 2005).

2.3.6. Recompensas económicas.

Se refiere a la compensación económica que el empleado recibe por las actividades realizadas dentro de la organización. Las recompensas económicas incluyen tanto el salario base el cual esta regulado por la ley, así como las prestaciones que la compañía ofrece como vales de despensa, aguinaldo, bonos de productividad, vacaciones, seguros de vida, etc.

Esta variable es una de las más importantes ya que representa la fuente de sustento y bienestar para el trabajador y su familia. Las recompensas económicas son un factor sensible ya que los trabajadores tienden a hacer comparaciones con sus compañeros que realizan la misma actividad. En caso de existir alguna diferencia ya sea en el monto del salario o la cantidad de trabajo donde el empleado realice una mayor cantidad de tareas y reciba la misma remuneración que un compañero con menos carga de trabajo se creará una sensación de inconformidad la cual puede generar quejas y en caso extremo puede desembocar en la renuncia del empleado (Flores, et. al., 2005).



Figura 5. Modelo de Dinámica del Comportamiento del trabajador mexicano (Flores y Castañeda, 2001)

Capítulo 3. Modelo Particular.

3.1 Explicación del modelo particular.

El modelo de la investigación se observa en la figura 6 y muestra el conjunto de variables que forman parte de ella y la forma de interrelacionarse entre ellas.



Figura 6. Modelo particular, Competencias de liderazgo social

La explicación del modelo comienza de derecha a izquierda comenzando con la parte de situaciones generadas.

En investigaciones realizadas años atrás por el Dr. Ricardo Flores Zambada y por el MA. Antonio Castañeda Ríos, se obtuvo un modelo que consiste en ocho percepciones que actúan de forma favorable en el comportamiento del trabajador en México y que generan experiencias o situaciones positivas. Dicho modelo se denominó Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano.

Las variables para efectos de la investigación actual han sido denominadas situaciones generadas, dichas variables son: compañerismo y cooperación, ser valorado, conseguir metas, promociones, trato igualatorio, empowerment (facultar), recompensas económicas y seguridad del empleo.

Estas situaciones generan una percepción positiva en el trabajador mexicano hacia su compromiso personal con la empresa y le permiten desarrollar un conjunto de prácticas laborales que traen como resultado una mayor productividad personal dentro de la organización.

Siguiendo en la lectura del modelo, en la parte central izquierda, aparece un círculo con diversas variables, las cuales son el objeto principal de este estudio.

El modelo que se propone en la presente investigación se puede considerar una extensión del trabajo realizado por Flores y Castañeda. Dicho modelo analiza de qué manera influye en los trabajadores el comportamiento de las personas con un rol de liderazgo dentro de la organización y si dicho líder juega un papel importante en el desarrollo de las situaciones generadas en el personal de la empresa.

Para ello, se tomaron en cuenta un conjunto de construcciones sociales, llamadas en el modelo *competencias de liderazgo social*, explicadas con mayor profundidad en el capítulo anterior, enfocándose en las siete más importantes mencionadas por Ferris et. al. (2000) con un enfoque en la persona del líder (figura 8). Las construcciones sociales a las que se hace referencia son:

- a) Inteligencia social,
- b) Inteligencia emocional,
- c) Inteligencia práctica,
- d) Inteligencia política,
- e) Habilidades sociales,
- f) Auto observación y
- g) Competencia social

Esto implica identificar cuales son las mejores construcciones y cuales son las aquellas que el trabajador percibe como de mayor valor (y cuales no) y que afectan directamente en las ocho percepciones mencionadas dentro del modelo de Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano

Es importante señalar que aunque se pretende que el modelo pueda ser aplicado a cualquier entorno laboral en México, para los efectos y alcances de la investigación actual se ha enfocado en el contexto de las empresas dedicadas a las tecnologías de información y telecomunicaciones, o en su defecto, a los departamentos que TI y sistemas de diversas empresas.

Capítulo 4. Estudio de campo.

Metodología.

Este capítulo muestra detalladamente la manera en la cual se realizó la investigación, comenzando desde la definición del tipo de investigación, pasando por el proceso de delimitar la población y la muestra, continuando con la formulación del instrumento de medición y terminar en la estrategia de recopilación de datos y su tratamiento una vez recolectados.

Como se mencionó anteriormente, para esta investigación se diseñó una encuesta (ver Anexo C) como instrumento de medición para conocer la manera en que las personas perciben la forma de ser de su jefe inmediato y la satisfacción que tienen en su lugar de trabajo.

4.1. Tipo de investigación.

La investigación es una investigación de tipo deductiva, transversal y correlacional según lo mencionado por Hernández et. al. (2000):

Deductiva. La investigación deductiva consiste en partir de la teoría, realizar una hipótesis para de esta manera llegar a una observación y finalmente confirmar si la hipótesis fue sostenida. (Flores, comunicación personal, Mayo 2004).

Debido a la existencia de un modelo (Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano) que es utilizado como base en el desarrollo de la investigación, el tipo de investigación ha sido definida como deductiva.

Correlacional. “Este tipo de estudios tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)”. En este caso de estudio, se analiza la relación las competencias de liderazgo social y el liderazgo, así como su vínculo con las situaciones generadoras de ciertas experiencias positivas en el trabajador. La figura 6 ilustra la relación:

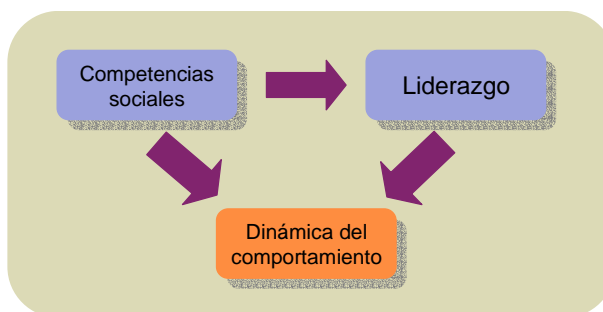


Figura 7. Relación entre las variables de investigación.

Transversal. Este tipo de investigación recolecta los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et. al., 2002).

Por ser la primera investigación de este tipo, la recolección de datos se realizó en un periodo de tres meses (marzo - junio de 2005) y se considera hasta la fecha actual como única.

4.2. Población.

El enfoque dado a la población es cuantitativo, ya que fue necesario situarse en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo.

Para esta investigación, la población comprende las compañías que forman parte de la industria de Tecnologías de Información de todo México, o que bien que cuentan con un área de Tecnologías de información, sistemas, o informática, independientemente de hayan sido corporativos o Pymes.

Se le da un mayor énfasis a las empresas del estado de Nuevo León, debido a la cercanía y contacto que se tiene con ellas.

4.3. Muestra.

La muestra es en esencia, un subgrupo de la población (Hernández, et. al., 1991). Es un subconjunto de elementos que pertenecen a la población. Por lo general es muy difícil medir a toda la población, por lo que es necesario obtener una muestra, que desde luego, se pretende sea un reflejo fiel del conjunto de la población.

El tipo de muestra es no probabilística debido a que la elección de los elementos depende de las causas relacionadas con las características de la investigación. (Hernández, et. al., 1991). La muestra esta dirigida a los empleados que trabajen el área de sistemas, informática o tecnologías de información.

La muestra consiste solamente en personas que tienen un jefe, un supervisor o una persona encargada de supervisarlos y dirigirlos. En otras palabras, a aquellos que en la estructura organizacional de la compañía, tienen un jefe directo (algún líder de proyectos, jefe de departamento, directivo o supervisor).

La muestra se realizó a 184 personas en diversos estados de la República Mexicana, (Distrito Federal, Durango y Nuevo León). En la sección de *recopilación de datos* se menciona con mayor detalle como fue el proceso de obtención. A continuación se describen los datos demográficos de las personas encuestadas.

4.3.1. Descripción de la muestra según datos demográficos.

La muestra de las personas que contestaron la encuesta fue conformada por 136 hombres y 48 mujeres.

Género	Cantidad	Porcentaje
Hombres	136	74%
Mujeres	48	26%

Tabla 6. Clasificación de la muestra por género



Figura 8. Clasificación de la muestra por género.

La distribución de la muestra según estado civil es el que se presenta en la siguiente tabla y gráfica de pastel.

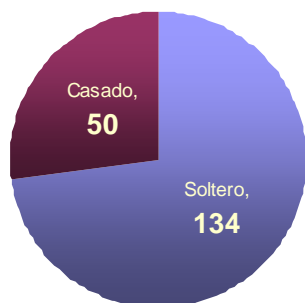


Figura 9. Clasificación de la muestra por estado civil.

Estado Civil	Cantidad	Porcentaje
Soltero	134	73%
Casado	50	27%

Tabla 7. Clasificación de la muestra por estado civil

En lo referente a la muestra según la edad, se elaboró un conjunto de rangos que en el que se agruparon las edades más representativas de la muestra:

Rango de edad	Cantidad	Porcentaje
Menor 21	2	1.09%
21-25	86	46.74%
26-30	60	32.61%
31-35	22	11.96%
36-40	7	3.80%
41-45	3	1.63%
46-50	3	1.63%
51-60	1	0.54%

Tabla 8. Clasificación de la muestra por edades

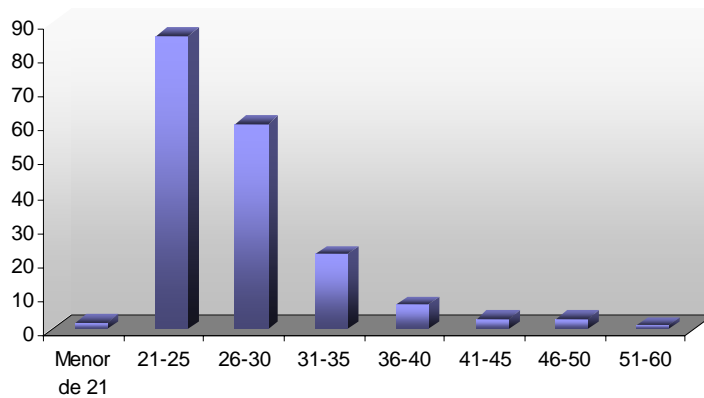


Figura 10. Clasificación de la muestra por edades.

La distribución según su el nivel de estudios máximo se dividió en cuatro grupos como se muestra en la tabla:

Escolaridad	Cantidad	Porcentaje
Técnico	4	2.17%
Preparatoria	16	8.70%
Profesional	133	72.28%
Maestría	31	16.85%

Tabla 9. Clasificación de la muestra por nivel de estudio

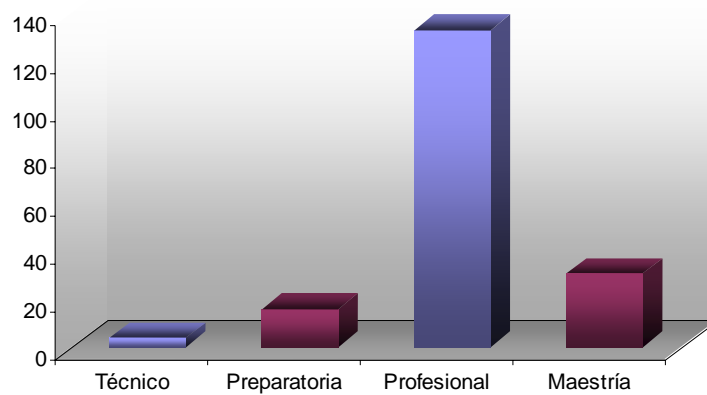


Figura 11. Clasificación de la muestra por nivel de estudios.

La antigüedad de las personas encuestadas va desde menos de un año de laborar en la empresa y hasta los 37 años, con esta variable demográfica se realizó, al igual que con la edad, un grupo de años representativos que son mencionados en la tabla siguiente:

Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
<=1	84	45.65%
2	31	16.85%
3	16	8.70%
4	11	5.98%
5	17	9.24%
6	8	4.35%
7	7	3.80%
8	5	2.72%
Mas de 9	5	2.72%

Tabla 10. Clasificación de la muestra por antigüedad

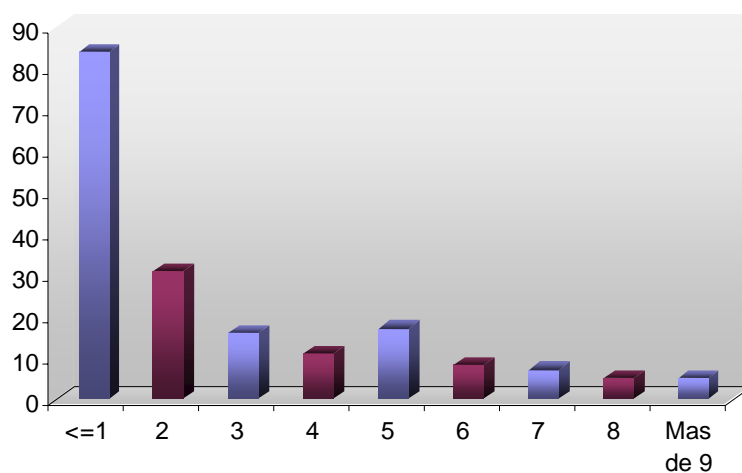


Figura 12. Clasificación de la muestra por antigüedad

Los indicadores demográficos por nivel de puesto se dividieron en cuatro conjuntos, ya que fue considerado que cualquier puesto puede entrar dentro de estas categorías mencionadas en la tabla consiguiente:

Nivel de puesto	Cantidad	Porcentaje
Empleado	148	80.43%
Supervisor	29	15.76%
Gerencial	5	2.72%
Directivo	2	1.09%

Tabla 11. Clasificación de la muestra por nivel de puesto

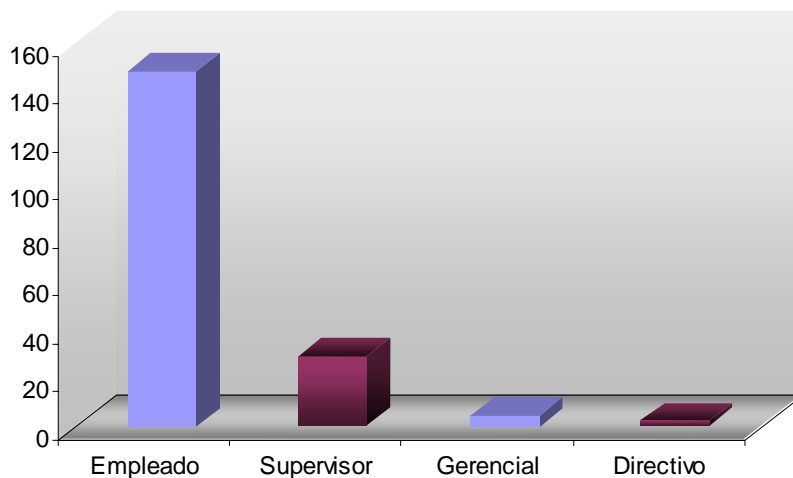


Figura 13. Clasificación de la muestra por nivel de puesto

En lo que respecta a la naturaleza del puesto, independientemente de que sea de un empleado o un directivo, se requirió conocer si era de tipo administrativo o técnico.

Naturaleza	Cantidad	Porcentaje
Administrativo	43	23.37%
Técnico	141	76.63%

Tabla 12. Clasificación de la muestra por naturaleza de puesto

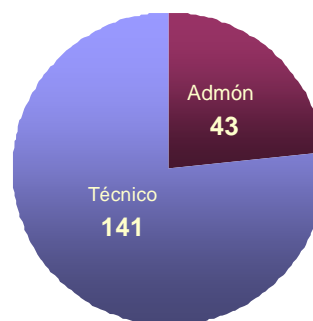


Figura 14. Clasificación de la muestra por naturaleza de puesto

En el aspecto del giro de la empresa, se crearon siete grupos, siendo la mayoría de ellos de empresas de consultoría y desarrollo de sistemas.

Giro	Cantidad	Porcentaje
Servicios	12	7%
Tecnologías de información	17	9%
Consultoría y desarrollo	77	42%
Telecomunicaciones	15	8%
Soporte Técnico	18	10%
Gubernamental	2	1%
Educación	43	23%

Tabla 13. Clasificación de la muestra por naturaleza de puesto

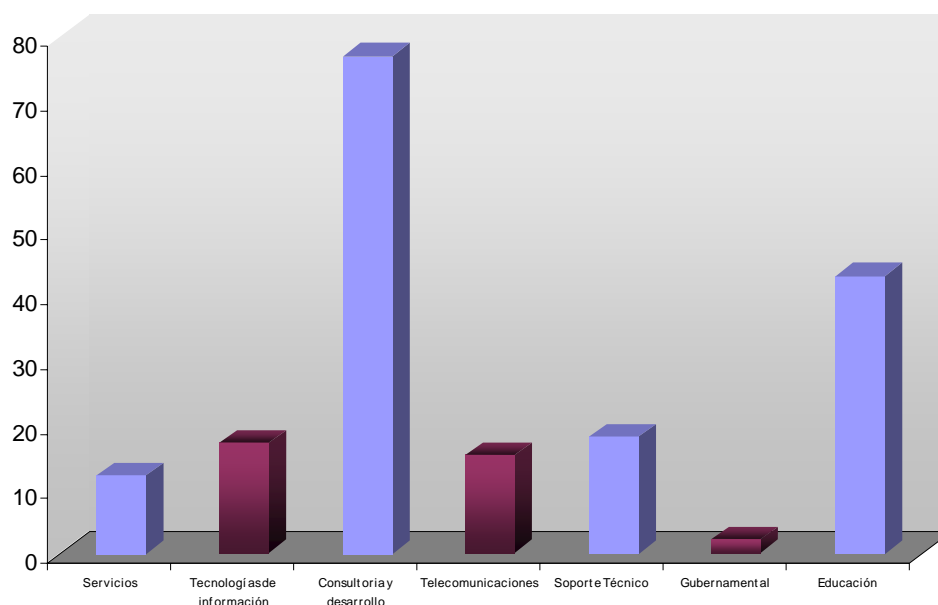


Figura 15. Clasificación de la muestra por giro de la empresa

4.4. Definición de variables.

Hernández et. al., en 1991 define a una variable como una propiedad que puede cambiar y cuya variación es susceptible de medir u observarse.

Las variables se dividen en dependientes e independientes. La variable independiente es la que se considera como una supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y el efecto provocado por dicha causa se le denomina *variable dependiente* (Hernández et. al., 1991).

En esta investigación se contemplaron 13 variables las cuales fueron fundamentales para el logro de los resultados:

a) *Variables independientes (Competencias de liderazgo social):*

- i. Inteligencia emocional,
- ii. Inteligencia práctica,
- iii. Inteligencia política,
- iv. Habilidades sociales,
- v. Auto observación y
- vi. Competencia social.

b) *Variables dependientes (Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano):*

- i. Compañerismo y cooperación,
- ii. Sentirse valorado,
- iii. Promociones y ascensos,
- iv. Trato igualitario,

- v. Empowerment,
- vi. Seguridad de empleo y
- vii. Recompensas.

4.5. Elaboración del instrumento de medición.

Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Sin embargo, el procedimiento general para construirlos es semejante. En una investigación hay dos opciones respecto al instrumento de medición (Hernández et. al. 2000).

1. Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular.
2. Construir un nuevo instrumento de medición con la técnica apropiada para ello.

El procedimiento sugerido por Hernández et. al. (2000) para construir un instrumento de medición fue el que se siguió durante la elaboración de este trabajo de investigación:

1. *Listar las variables que se pretenden medir u observar.* Después de realizar el análisis detallado del tema sobre competencias de liderazgo social, se eligieron seis de ellas, anteriormente mencionadas, que son las de mayor realce y son consideradas muy importantes para los efectos que generan sobre el comportamiento del trabajador mexicano.
2. *Revisar su definición conceptual y comprender su significado.* Una vez definida cada una de las variables, se realizó una extensa investigación bibliográfica descrita en el capítulo 3. Fue así como se obtuvieron datos relevantes que permitieron delimitar que enunciados se podrían introducir dentro del instrumento de medición.
3. *Revisar como han sido definidas operacionalmente las variables, esto es, como se ha medido cada variable.* Ello implica comparar los distintos instrumentos de medición o las diferentes maneras utilizadas para medir las variables, (comparar su confiabilidad, validez, sujetos a los cuales se aplicó, facilidad de administración, veces que las mediciones han resultado exitosas y posibilidad de uso en el contexto de la investigación).

Para este paso, se busco ampliamente en diversas fuentes bibliográficas los instrumentos de medición existentes para cada una de las variables y su forma de medición.

4. *Elegir el instrumento o los instrumentos (ya desarrollados) que hayan sido favorecidos por la comparación y adaptarlos al contexto de la investigación.* Este proceso fue delicado ya que para este caso sólo deben seleccionarse instrumentos cuya confiabilidad y validez se reporte. Más adelante se especifica detalladamente la manera en que se eligió cada uno de los instrumentos de medición que en su conjunto dieron lugar a la encuesta de este estudio.

4.5.1. Escalamiento de Likert

Debido a que la investigación tiene en gran parte que ver con actitudes se buscó una escala de medición que hiciera viable el cálculo.

Debido a que una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto o sus símbolos, los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el método de escalamiento de *Likert*, el diferencial semántico y la escala de Guttman (Hernández et. al. 2000).

Para la construcción del instrumento de medición se decidió que la escala que más se adaptaba era el escalamiento de *Likert* de cuatro puntos. Enseguida se da una breve explicación de dicho escalamiento.

La escala de *Likert* consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios (ítems), ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide a cada sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernández et. al. 2000).

Como se mencionó anteriormente, la escala de *Likert* requiere de ítems en forma de afirmaciones o juicios. A través de la investigación bibliográfica se encontró que las pruebas o instrumentos de medición más comunes de cada competencia de liderazgo social se encuentran en dicho formato.

4.5.2. Generación de ítems.

Esta etapa consistió en generar la mayor cantidad posible de afirmaciones acerca de cada una de las variables.

En este apartado se menciona la forma en que fueron elegidos los ítems para cada competencia de liderazgo social y los ítems de la dinámica del comportamiento del trabajador mexicano. Algunos ítems fueron basados en pruebas ya realizadas por expertos en la materia, en tanto otros, fueron diseñados después de analizar los conceptos a profundidad.

4. 5. 1. Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano.

Tomando en cuenta la dinámica del comportamiento del trabajador mexicano, el primer camino que se siguió para generar los ítems fue utilizar un cuestionario desarrollado anteriormente por Flores y Castañeda (2001), el cual consta de 87 preguntas y mide 12 variables. Estudios anteriores sobre el mismo modelo han resumido dicha dinámica a solamente 33 ítems que son usados en este estudio. Las tablas 14 a la 20 muestran las afirmaciones de dicho comportamiento.

Compañerismo y cooperación	
1	Cuando tengo algún problema, recibo muestra de aliento de mis compañeros.
2	Me siento apoyado cuando tengo complicaciones para desarrollar mis actividades.
3	Cuando requiero ayuda no me siento solo.
4	En general, siento que existe solidaridad y apoyo.
5	Confío en que mis compañeros cumplirán con sus obligaciones.
6	Siento que el abuso y la traición no están presentes en la empresa

Tabla 14. Ítems relacionados con la variable de compañerismo y cooperación (Flores y Castañeda, 2001).

Sentirse valorado	
1	Mis jefes valoran mi desempeño.
2	Me siento importante dentro de la organización.
3	Me siento valorado por mis compañeros.
4	Siento que en la empresa me dan mi lugar.
5	Siento que soy respetado en la organización.
6	En general, me siento valorado al formar parte de la empresa.

Tabla 15. Ítems relacionados con la variable de sentirse valorado (Flores y Castañeda, 2001).

Promociones y ascensos	
1	Siento que si desarrollo mejor mi trabajo, hay mayores posibilidades de aumentar mi sueldo.
2	Siento que tengo la posibilidad de que me asciendan de puesto cuando se presenta una vacante.
3	Siento que tengo perspectivas de desarrollo dentro de la organización.

Tabla 16. Ítems relacionados con la variable promociones y ascensos (Flores y Castañeda, 2001).

Trato igualitario	
1	Siento que recibo un buen trato por parte de mis compañeros.
2	Siento que el buen trato esta presente cuando interactúo con mi jefe.
3	Me siento tratado con amabilidad y respeto por parte de mi jefe.
4	Siento que la amabilidad en el trato impera en la organización.

Tabla 17. Ítems relacionados con la variable trato igualitario (Flores y Castañeda, 2001).

Empowerment	
1	No me siento vigilado por mis jefes.
2	Siento que soy responsable de las tareas que realizo.
3	En general, me siento libre para realizar mi trabajo.

Tabla 18. Ítems relacionados con la variable empowerment (Flores y Castañeda, 2001).

Seguridad de empleo	
1	Siento que si realizo bien mi trabajo permaneceré en la empresa.
2	Si trabajo efectivamente tengo garantizada mi seguridad de permanencia en mi trabajo.
3	El que me comuniquen mis errores ayudará a tener un trabajo seguro.
4	Siento que tengo estabilidad laboral.
5	Trato de fijarme metas de corto y mediano plazo, para conservar mi trabajo.
6	En general, siento que tengo un trabajo seguro en la empresa.

Tabla 19. Ítems relacionados con la variable seguridad de empleo (Flores y Castañeda, 2001).

Recompensas económicas	
1	Siento que la remuneración que recibo por hacer mis tareas es justa.
2	Siento que mi trabajo es bien remunerado.
3	Siento que mi salario está acorde a mis contribuciones dentro de la empresa.
4	Considerando mi salario y todas las prestaciones, siento que me remuneran justamente.
5	En general, siento que estoy conforme con mi remuneración.

Tabla 20. Ítems relacionados con la variable recompensas económicas (Flores y Castañeda, 2001).

4. 5. 2. Competencias de liderazgo social.

a) Inteligencia emocional

La tabla 13 representa las nueve preguntas relacionadas con la construcción social llamada inteligencia emocional. Existen diversas pruebas y algunas de ellas muy populares tales como:

- a) Prueba de coeficiente emocional de Goleman.
- b) Prueba de inteligencia emocional de Mayer- Salovey- Caruso (MSCEIT 2.0).
- c) Escala de inteligencia emocional multifactor (MEIS).
- d) Escala de los niveles de percepción emocional (LEAS).

Sin embargo, no fue posible obtenerlas durante el desarrollo del documento, a pesar de ello, mediante una investigación más exhaustiva en una tesis elaborada en una empresa mexicana, se encontró la validación de un instrumento de medición sobre inteligencia emocional que sirvió como sustituto para el desarrollo de este apartado. Se eligieron las nueve afirmaciones más apropiadas para el análisis de la competencia de liderazgo social.

Inteligencia emocional	
1	Mi jefe realmente conoce sus fuerzas y debilidades.
2	Mi jefe es una persona muy equilibrada.
3	Mi jefe, generalmente ayuda a las demás personas si ellas tienen algún problema o no se sienten bien.
4	Mi jefe es capaz de expresar claramente sus sentimientos.
5	Mi jefe, puede entender los sentimientos y comportamientos de otros.
6	Mi jefe, generalmente demuestra sus sentimientos de manera adecuada, aún bajo presión.
7	Mi jefe permanece enfocado y obtiene las cosas rápidamente y exactamente.
8	Mi jefe es congruente, denota congruencia en lo que dice y hace.
9	Mi jefe, no suele incomodarse si una situación es nueva o difícil.

Tabla 21. Ítems relacionados con la variable inteligencia emocional.

b) Inteligencia práctica.

La inteligencia práctica es un tema relativamente nuevo, el autor de dicho concepto, Stenberg, ha escrito diversos documentos y libros sobre el tema, a pesar de ello, no se ha realizado aún una escala para medir la inteligencia práctica, por ello, se crearon nueve ítems que conforman esta parte de la escala de medición de la investigación. El proceso consistió en leer los documentos de dicho autor y encontrar patrones en ellos, los cuales fueron convertidos en afirmaciones para la debida realización de los ítems de esta variable (Tabla 22).

Inteligencia práctica	
1	Mi jefe no sólo sabe identificar los problemas, sino que produce una solución creativa y práctica.
2	Mi jefe conoce muy bien el contexto cultural en el que se encuentra y actúa con conocimiento de ello.
3	Mi jefe también comete errores y se ha encontrado en situaciones difíciles pero tiene el juicio y valor para saber cuándo y cómo salir de ellos.
4	Mi jefe es una persona muy analítica, pero sabe en que momento deben usarse sus habilidades analíticas y el momento en que no deben usarse.
5	Mi jefe tiene ideas originales, nuevas y frescas, tiene una manera de pensar "fuera de lo común".
6	Mi jefe tiene la capacidad de concebir ideas interesantes y llevarlas a la práctica de forma independiente.
7	Mi jefe tiene una buena comunicación no verbal (gestos, posturas, etc.).
8	A mi jefe no le gusta postergar la realización de actividades.
9	Mi jefe actúa más basado en su experiencia que en lo que la teoría dice.

Tabla 22. Ítems relacionados con la variable inteligencia práctica.

c) Inteligencia política.

Los enunciados de la variable de inteligencia política fueron tomados de un documento realizado por Ferris et. al. (2001), denominado "Conceptualization, measurement, and validation of the political skill construct", dicho documento arroja un instrumento de medición diseñado por los autores y desarrolladores de dicho concepto, por lo cual se considero confiable y válido. La prueba original consiste en 40 afirmaciones de las cuales se obtuvieron 8 para el instrumento de

medición. La tabla 23 muestra las afirmaciones de dicha competencia de liderazgo social.

Inteligencia Política	
1	Mi jefe es bueno para coordinar los esfuerzos y talentos de los miembros del equipo para lograr resultados efectivos.
2	Mi jefe es capaz de ajustar su actitud y adaptar sus comportamientos para diversas situaciones.
3	Mi jefe es capaz de comunicarse fácil y efectivamente con los demás.
4	Mi jefe, intenta que las personas se sientan importantes debido a sus comentarios o acciones.
5	Mi jefe invierte parte de su tiempo en crear conexiones, relacionarse y construir redes con otros.
6	Mi jefe, escucha cuidadosa y atentamente cuando las personas hablan con él.
7	Mi jefe, intenta mostrar genuino interés en otras personas.
8	Mi jefe toma en cuenta otros puntos de vista.

Tabla 23. Ítems relacionados con la variable inteligencia política.

d) Habilidades sociales.

Para la consecución de los ítems sobre habilidades sociales se encontró abundante bibliografía sobre diversas pruebas, entre las que destacan:

- i. Escala Multidimensional de expresión social – Parte cognitiva (EMES-C); (Caballo, 1987).
- ii. Escala Multidimensional de expresión social – Parte motora (EMES-M). (Caballo, 1987).
- iii. Sistema de evaluación conductual de la habilidad social (SECH).
- iv. Test de autoverbalizaciones en la interacción social (SISST, por sus siglas en inglés).
- v. Test de autoevaluaciones asertivas (Schwartz y Gottman, 1976, mencionados por Vallés y Vallés en 1996).

La prueba que arrojó mejores resultados por su sencillez en cuanto a redacción y análisis de resultados fue la de EMES-M por lo cual se asignaron una gran parte de sus declaraciones al instrumento de medición. La tabla 24 destaca los ocho ítems elegidos.

Habilidades sociales	
1	Cuando alguien presiona a mi jefe para que realice cosas por ellos, le resulta fácil decir que "no".
2	Mi jefe es muy abierto a la hora de emitir sus opiniones.
3	Mi jefe es extremadamente cuidadoso/a en evitar herir los sentimientos de los demás.
4	A mi jefe le resulta fácil hablar en público.
5	Mi jefe expresa su punto de vista aunque sea impopular.
6	Cuando a mi jefe le hacen un cumplido, sabe como responder.
7	Cuando esta en grupo, mi jefe no tiene problemas para encontrar cosas sobre las que hablar.
8	Mi jefe es una persona extrovertida.

Tabla 24. Ítems relacionados con la variable de habilidades sociales

e) Auto observación.

La prueba de Auto observación realizada por Snyder en 1974 es altamente reconocida como confiable y válida. Consta de 25 ítems con respuestas de verdadero y falso, que permiten un sencillo análisis. En un principio se intento encontrar una prueba más actualizada, pero continuando con la recopilación de bibliografía se halló que dicha prueba es utilizada comúnmente para la medición de dicha variable. Debido a lo anterior, se eligieron las nueve afirmaciones que más se adaptaban al modelo y que pueden aplicarse a los líderes dentro de las empresas. Los nueve ítems fueron generados con base en esta premisa (Tabla 25):

Auto observación	
1	El comportamiento de mi jefe es generalmente una expresión de sus sentimientos, actitudes y creencias.
2	Mi jefe generalmente sostiene sus ideas cuando realmente las cree.
3	Mi jefe puede hacer un discurso improvisado, aún de temas sobre los cuales no tiene mucha información.
4	Mi jefe procura buscar el consejo de los demás para tomar cualquier tipo de decisiones.
5	En situaciones diferentes y con personas diferentes, mi jefe seguido actúa de formas distintas.
6	Mi jefe siempre es la persona que aparenta ser.
7	Mi jefe no cambiaría sus propias opiniones (o la manera de hacer las cosas) para complacer a otra persona o ganar su favor.
8	Mi jefe es un ejemplo de lo que quiero ser.
9	Mi jefe es capaz de ver a alguien a los ojos y decirle de frente que está mintiendo (si es que tiene la razón).

Tabla 25. Ítems relacionados con la variable de auto observación.

f) Competencia social

Por último, la competencia social, manifestada especialmente en jóvenes y niños, la investigación arrojó al igual que en la inteligencia práctica, que no existe una prueba que determine la competencia social, sin embargo, se encontraron patrones muy marcados en la bibliografía que permitió desarrollar siete afirmaciones (Tabla 26).

Competencia social	
1	Mi jefe usualmente esta de buen humor.
2	Mi jefe usualmente maneja los desaires y contratiempos en forma adecuada.
3	Mi jefe expresa sus deseos y necesidades.
4	Mi jefe es una persona que tiene buenos modales (Usa frases como "gracias", "por favor", "disculpe").
5	Mi jefe respeta el espacio personal de los demás.
6	Mi jefe escucha atentamente, mientras los demás hablan (sin interrumpirlos).
7	Si se equivoca, mi jefe, es capaz de pedir disculpas.

Tabla 26. Ítems relacionados con la variable de competencia social.

Por último, para concluir con la elaboración del instrumento, se tomó como base la ponderación en la escala tipo Likert de 4 puntos, mencionada anteriormente, la escala es:

- 1) Totalmente de acuerdo.
- 2) De acuerdo.
- 3) En desacuerdo.
- 4) Totalmente en desacuerdo

Se buscan los resultados de frecuencia de uso. En la frecuencia de uso, lo que se pretende medir es si realmente estas construcciones o competencias de liderazgo social son importantes y saber si los empleados las perciben como tales.

4.6. Estrategia de recolección de datos.

La encuesta de esta investigación para la recolección de datos fue contestada confidencialmente por 184 personas en diversos estados del país, pero con una marcada participación de empresas de la Ciudad de México, Monterrey y Durango. La idea de que el cuestionario fuera confidencial se hizo con el objetivo de evitar que los resultados fueran sesgados debido a la poca confianza que pudiese existir por parte de los encuestados con el temor de que esta información se utilizará con otros fines.

En esta fase se realizó una investigación exhaustiva en el directorio de empresas del ITESM de compañías de Tecnologías de Información con un énfasis especial en las que se encuentran ubicadas en la Ciudad de México y en el estado de Monterrey, asimismo se buscó en algunas bolsas de trabajo en línea tales como OCC Mundial y Computrabajo.

Una vez elegidas alrededor de 35 empresas, se elaboró un oficio en el que se les invitaba a participar en este proyecto (ver Anexo B), una vez aprobado dicha invitación por el Dr. Flores Zambada, se enviaron individualmente a 20 empresas de las anteriormente elegidas con una confirmación por parte del asesor para asegurar que el trabajo era un estudio formal de postgrado. La respuesta fue favorable por parte de 10 empresas, las cuales rápidamente aplicaron las encuestas. De esta forma, se pudieron enviar mediante correo electrónico y en formato de Excel las encuestas para que fueran incluidas como parte del análisis. Este proceso tomo un mes y medio para concretarse.

Por otro lado, la mejor de las estrategias que ayudó a la aplicación de encuestas fue a través de contactos personales, los cuales además de contestar su encuesta, a su vez la enviaban a diversas personas, o bien, proporcionaban el contacto de Recursos Humanos de su empresa para que se le pudiese contactar directamente, formándose de esta manera una red de personas que contestaban el instrumento de medición.

Por último, otro recurso que se utilizó fue la visita directa a empresas para invitarles a participar, sin embargo, con esta estrategia hubo muy poca o casi nula respuesta. Sólo aquellas personas que fueron contactadas mediante la red de

personas anteriormente mencionada, fueron los que prestaron su ayuda para este proceso.

El proceso de recolección de datos tuvo una duración de dos meses, iniciando la segunda semana del mes de abril de 2005, finalizando la segunda semana del mes de junio de 2005.

Durante este tiempo, no hubo requisito sobre el nivel académico, puesto en la empresa, antigüedad, género o edad, solo el requisito indispensable de laborar en alguna empresa de Tecnologías o en áreas de sistemas.

4.7. Tratamiento estadístico de la información

Con base a la forma y orientación de esta investigación, se realizaron dos tipos de análisis de los datos recolectados con el cuestionario, un análisis descriptivo y otro de tipo estadístico.

Para realizar el procesamiento de los datos recolectados en las encuestas se siguieron los siguientes pasos:

1. Verificación de contenido de las encuestas recibidas.
2. Verificación de que la encuesta este llena en forma íntegra, con todas las afirmaciones contestadas.
3. Ingreso de los datos en el documento de Microsoft Excel donde se recopiló la información para su análisis.
4. Tratamiento de los datos en el software NCSS para realizar la verificación de la representatividad de la muestra hacia la población.

En la hoja de cálculo de Excel, se desarrolló una matriz de datos de 98 x 184 en la cual las 184 filas correspondían al número de personas que conforman la muestra y las 98 columnas a las ochenta y tres preguntas del cuestionario y los promedio de cada una de ellas.

Para el análisis descriptivo, se graficó, en barras porcentuales de tipo semáforo, las cuales se explican con mayor detalle en el capítulo siguiente.

Para la realización del análisis estadístico se utiliza la correlación, con los coeficientes de correlación de Pearson y el coeficiente de correlación de Spearman (NCSS, 2001), los conceptos de dichos coeficientes son plasmados en el capítulo de Análisis de resultados.

Capítulo 5. Análisis de Resultados

El análisis de resultados muestra la esencia del aporte dado en este estudio y es una parte muy importante; para este fin se hace un uso extenso de herramientas y técnicas estadísticas sobre los datos.

Este capítulo se divide en tres partes: la primera se refiere a un análisis descriptivo de los resultados obtenidos con la herramienta de medición en el cual se vislumbran a primera vista las tendencias de los resultados, la segunda parte se refiere a un análisis estadístico para probar o en su caso rechazar científicamente las relaciones encontradas en el análisis descriptivo mediante técnicas estadísticas como el análisis de varianza y la correlación, la tercera y última sección presenta un resumen de las validaciones del estudio.

5.1. Análisis descriptivo

El primer paso en el análisis de datos, una vez introducidos los mismos, es realizar un análisis descriptivo de la muestra. Este análisis permitirá controlar la presencia de posibles errores en la fase de introducción de los datos, es decir, se detectarán valores fuera de rango o la presencia de valores perdidos.

La encuesta como ya se ha mencionado en el capítulo anterior, fue de 184 personas. De este conjunto de personas, consideradas se describen los resultados obtenidos en cada una de las variables identificadas como competencias de liderazgo social y como actitudes del trabajador mexicano. El análisis descriptivo se divide en cada una de las variables utilizadas y se detallan los resultados de cada pregunta en particular.

Se muestra primeramente para cada variable una tabla calculando el promedio que existe en cada pregunta, interpretando que mientras más se acerque el promedio a 1 se considera como positivo, y un promedio por encima del 2.5 se traduce como negativo.

Enseguida, para este análisis se aplicó un gráfico tipo semáforo como el ejemplo de la figura 16, en la cual la primera parte en color verde indica que 50% de las personas (92) estuvieron de acuerdo con que el líder demuestra cierta competencia de liderazgo, o bien, el trabajador tiene ciertas actitudes positivas; caso contrario con el color rojo que demuestra que 50% de las personas (92) no están de acuerdo con la competencia específica de liderazgo o con su satisfacción en el trabajo. La manera de llegar a este parámetro es tomando en cuenta el promedio por persona, en el cual el rango de 1 a 2.5 es una percepción positiva de esta competencia en el líder o actitud en el trabajador, y un rango de 2.51 a 4 se traduce como deficiente en cualquiera de los dos casos.



Figura 16. Gráfica tipo semáforo del análisis descriptivo

5.1.1. Habilidad política

La habilidad política fue la primer variable a evaluar en la encuesta realizada, con un total de ocho afirmaciones, el promedio general de la gráfica de semáforo muestra que el 83% de las personas consideran que su líder tiene una buena habilidad política mientras que el resto lo percibe como deficiente, sin embargo, se hace notar que algunos de los ítems estuvieron por debajo de la media general, como es el caso de “*Mi jefe, intenta que las personas se sientan importantes debido a sus comentarios o acciones*”, el cual obtuvo un 75% de efectividad, ubicándose siete puntos porcentuales debajo de lo que el promedio arroja.

		Promedio
HP1	Mi jefe es bueno para coordinar los esfuerzos y talentos de los miembros del equipo para lograr resultados efectivos.	1.94
HP2	Mi jefe es capaz de ajustar su actitud y adaptar sus comportamientos para diversas situaciones.	1.82
HP3	Mi jefe es capaz de comunicarse fácil y efectivamente con los demás.	1.86
HP4	Mi jefe, intenta que las personas se sientan importantes debido a sus comentarios o acciones.	1.95
HP5	Mi jefe invierte parte de su tiempo en crear conexiones, relacionarse y construir redes con otros.	1.98
HP6	Mi jefe, escucha cuidadosa y atentamente cuando las personas hablan con él.	1.71
HP7	Mi jefe, intenta mostrar genuino interés en otras personas.	1.91
HP8	Mi jefe toma en cuenta otros puntos de vista.	1.78
GENERAL		1.87

Tabla 25. Promedio por afirmación de habilidad política en el liderazgo.

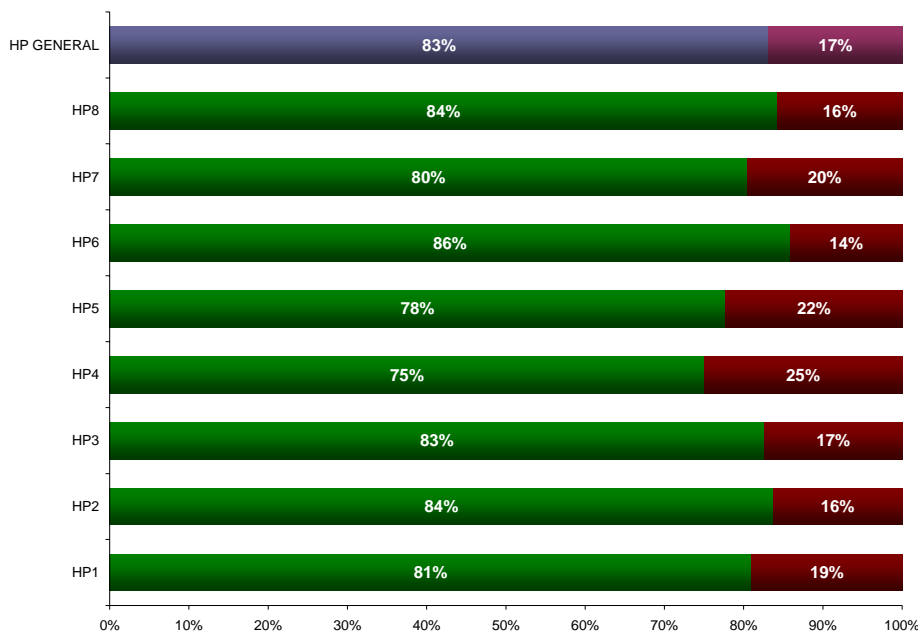


Figura 17. Habilidad política del líder percibida por los empleados.

5.1.2. Auto observación

La auto observación fue medida en segunda instancia en la encuesta. En esta competencia a pesar de que se muestra una media general de 85% de personas a favor de que su líder tenga dicha competencia de liderazgo, es de notar que el promedio de cada pregunta denota que las personas esta de acuerdo pero en un nivel 2 de la escala Likert, es decir, no totalmente de acuerdo. En esta variable se observa que el ítem de AutoObser8 tuvo un promedio de 2.52, lo cual se interpreta como que las personas no ven al jefe como un ejemplo de lo que ellos quisieran ser.

		Promedio
AutoObser1	El comportamiento de mi jefe es generalmente una expresión de sus sentimientos, actitudes y creencias.	2.03
AutoObser2	Mi jefe generalmente sostiene sus ideas cuando realmente las cree.	1.54
AutoObser3	Mi jefe puede hacer un discurso improvisado, aún de temas sobre los cuales no tiene mucha información.	1.96
AutoObser4	Mi jefe procura buscar el consejo de los demás para tomar cualquier tipo de decisiones.	2.11
AutoObser5	En situaciones diferentes y con personas diferentes, mi jefe seguido actúa de formas distintas.	2.41
AutoObser6	Mi jefe siempre es la persona que aparenta ser.	1.93
AutoObser7	Mi jefe no cambiaría sus propias opiniones (o la manera de hacer las cosas) para complacer a otra persona o ganar su favor.	2.03
AutoObser8	Mi jefe es un ejemplo de lo que quiero ser.	2.52
AutoObser9	Mi jefe es capaz de ver a alguien a los ojos y decirle de frente que está mintiendo (si es que tiene la razón).	1.99
GENERAL		2.06

Tabla 26. Promedio por afirmación de auto observación en el liderazgo.

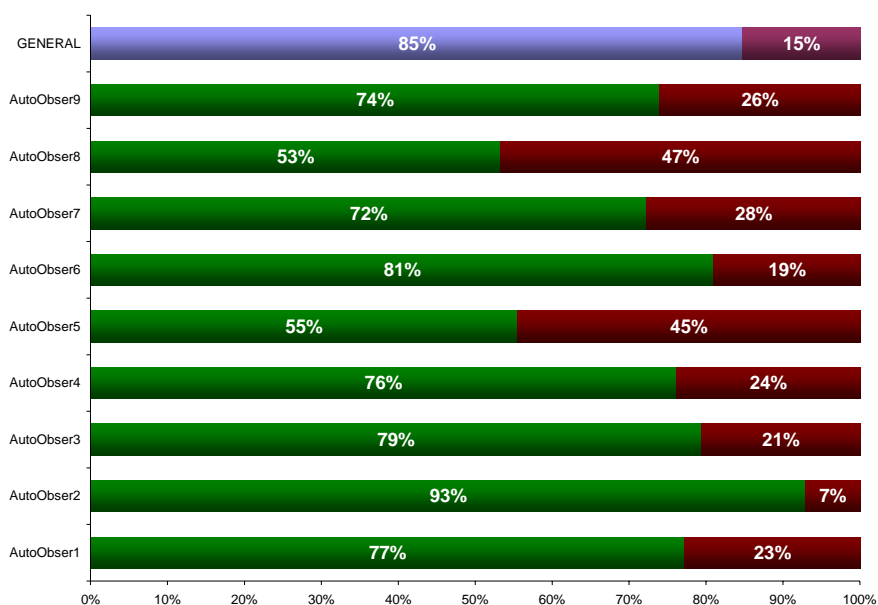


Figura 18. Auto observación del líder percibida por los empleados.

5.1.3. Habilidades sociales

Las habilidades sociales han sido la competencia de liderazgo que mejor evaluada fue por los empleados con un 92% de las personas a favor. En lo que respecta a las preguntas individualmente, mantuvieron un promedio total de 1.94 lo cual parece indicara que los líderes evaluados tienen un buen dominio de sus habilidades sociales. Sin embargo, al analizar por separado cada una de las preguntas se hace notorio que gran cantidad de los jefes no pueden mantener un “no” por respuesta cuando se les presiona o bien, los jefes no son asertivos con los empleados, y suelen herir con frecuencia los sentimientos de los demás.

		Promedio
HS1	Cuando alguien presiona a mi jefe para que realice cosas por ellos, le resulta fácil decir que "no".	2.18
HS2	Mi jefe es muy abierto a la hora de emitir sus opiniones.	1.86
HS3	Mi jefe es extremadamente cuidadoso/a en evitar herir los sentimientos de los demás.	2.18
HS4	A mi jefe le resulta fácil hablar en público.	1.71
HS5	Mi jefe expresa su punto de vista aunque sea impopular.	1.82
HS6	Cuando a mi jefe le hacen un cumplido, sabe como responder.	1.91
HS7	Cuando esta en grupo, mi jefe no tiene problemas para encontrar cosas sobre las que hablar.	1.75
HS8	Mi jefe es una persona extrovertida.	2.09
GENERAL		1.94

Tabla 27. Promedio por afirmación de las habilidades sociales en el liderazgo.

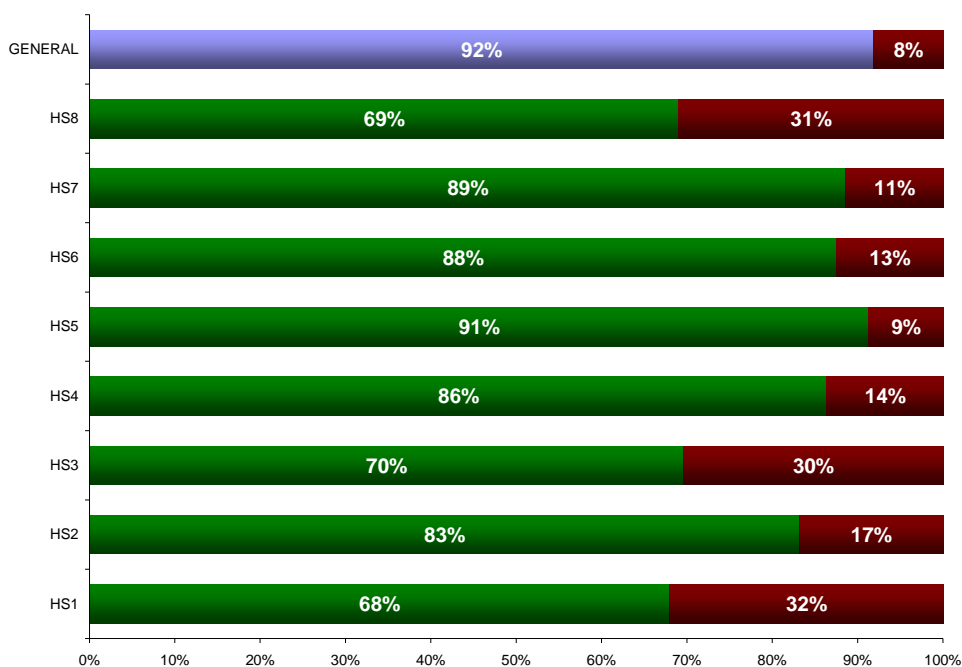


Figura 19. Habilidades sociales del líder percibida por los empleados.

5.1.4. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional a diferencia de las demás competencias de liderazgo social fue evaluada con un 79% de efectividad por lo que resulta ser la peor calificación dada por las personas encuestadas, a pesar de no tener ninguna afirmación evaluada como deficiente. Por ejemplo, en el ítem *lemoc6* se observa como los jefes en un gran porcentaje no suelen mantener en equilibrio sus emociones cuando se encuentran bajo presión.

		Promedio
lemoc1	Mi jefe realmente conoce sus fuerzas y debilidades.	2.02
lemoc2	Mi jefe es una persona muy equilibrada.	2.00
lemoc3	Mi jefe, generalmente ayuda a las demás personas si ellas tienen algún problema o no se sienten bien.	1.85
lemoc4	Mi jefe es capaz de expresar claramente sus sentimientos.	2.06
lemoc5	Mi jefe, puede entender los sentimientos y comportamientos de otros.	2.11
lemoc6	Mi jefe, generalmente demuestra sus sentimientos de manera adecuada, aún bajo presión.	2.22
lemoc7	Mi jefe permanece enfocado y obtiene las cosas rápidamente y exactamente.	2.10
lemoc8	Mi jefe es congruente, denota congruencia en lo que dice y hace.	2.02
lemoc9	Mi jefe, no suele incomodarse si una situación es nueva o difícil.	1.87
GENERAL		2.02

Tabla 28. Promedio por afirmación de la inteligencia emocional en el liderazgo.

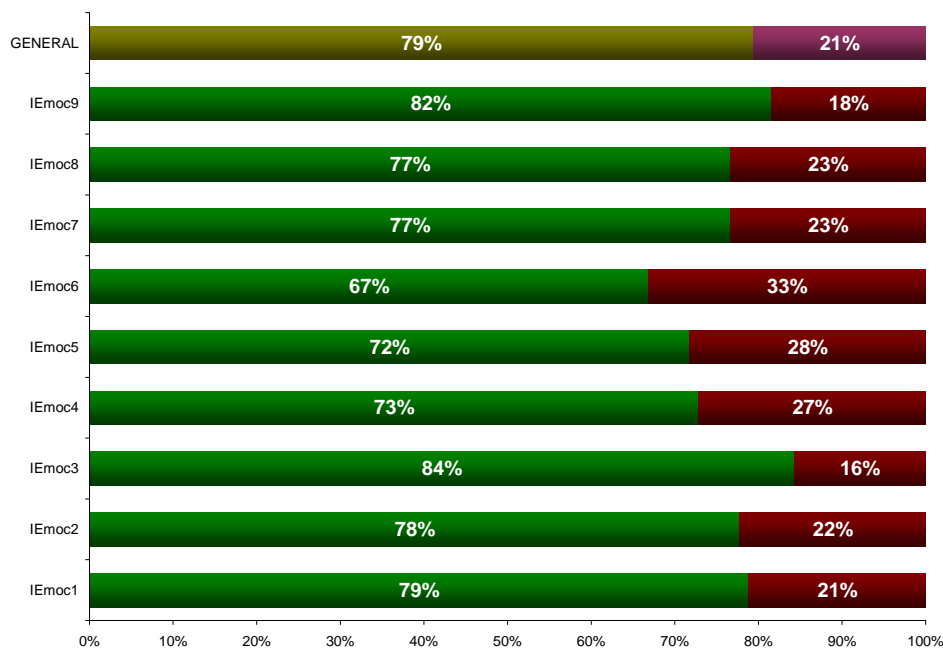


Figura 20. Inteligencia emocional del líder percibida por los empleados.

5.1.5. Competencia social

La variable de competencia social tuvo una calificación satisfactoria en lo que respecta a las personas en general y a las preguntas manejadas individualmente con un promedio alrededor de la escala de 1 en la escala de Likert. Una competencia social mostrada es la cordialidad con la que trata a las personas en este caso sus buenos modales salen a relucir así como el respecto del espacio personal de los empleados evitando invadir su territorio. Esto último en gran parte se puede atribuir a que una gran parte de los jefes mantienen una oficina propia a diferencia de los empleados que en muchas ocasiones trabajan en un mismo lugar.

		Promedio
Csoc1	Mi jefe usualmente esta de buen humor.	1.90
Csoc2	Mi jefe usualmente maneja los desaires y contratiempos en forma adecuada.	2.00
Csoc3	Mi jefe expresa sus deseos y necesidades.	1.94
Csoc4	Mi jefe es una persona que tiene buenos modales (Usa frases como "gracias", "por favor", "disculpe").	1.57
Csoc5	Mi jefe respeta el espacio personal de los demás.	1.66
Csoc6	Mi jefe escucha atentamente, mientras los demás hablan (sin interrumpirlos).	1.90
Csoc7	Si se equivoca, mi jefe, es capaz de pedir disculpas.	1.92
GENERAL		1.84

Tabla 28. Promedio por afirmación de la competencia social en el liderazgo.

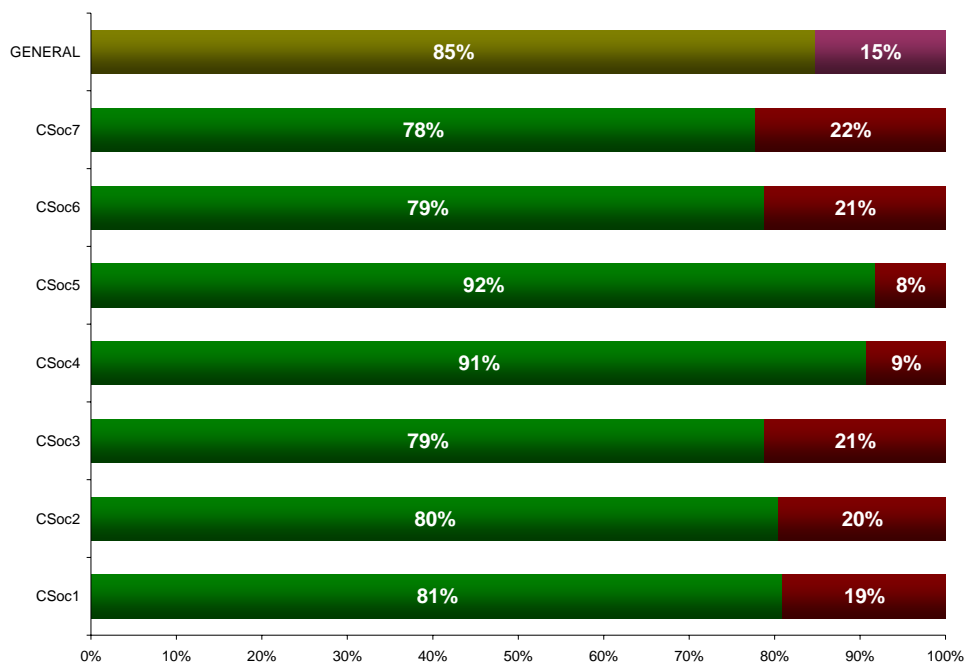


Figura 21. Competencia social del líder percibida por los empleados.

5.1.6. Inteligencia práctica

La inteligencia práctica es la variable con mayor número de afirmaciones incluidas dentro de la encuesta, su grado de efectividad fue de 84% y las personas consideran que su jefe tiene un nivel de inteligencia aceptable. Pero es bueno enfatizar en que a pesar de su aceptación, un 36% de las personas consideran que su jefe no es una persona innovadora y generalmente no tiene ideas originales y nuevas.

		Promedio
Ipract1	Mi jefe no sólo sabe identificar los problemas, sino que produce una solución creativa y práctica.	1.97
Ipract2	Mi jefe conoce muy bien el contexto cultural en el que se encuentra y actúa con conocimiento de ello.	1.90
Ipract3	Mi jefe también comete errores y se ha encontrado en situaciones difíciles pero tiene el juicio y valor para saber cuándo y cómo salir de ellos.	1.89
Ipract4	Mi jefe es una persona muy analítica, pero sabe en que momento deben usarse sus habilidades analíticas y el momento en que no deben usarse.	2.03
Ipract5	Mi jefe tiene ideas originales, nuevas y frescas, tiene una manera de pensar "fuera de lo común".	2.22
Ipract6	Mi jefe tiene la capacidad de concebir ideas interesantes y llevarlas a la práctica de forma independiente.	2.04
Ipract7	Mi jefe tiene una buena comunicación no verbal (gestos, posturas, etc.).	2.04
Ipract8	A mi jefe no le gusta postergar la realización de actividades.	1.93
Ipract9	Mi jefe actúa más basado en su experiencia que en lo que la teoría dice.	1.90
GENERAL		1.99

Tabla 29. Promedio por afirmación de la inteligencia práctica en el liderazgo.

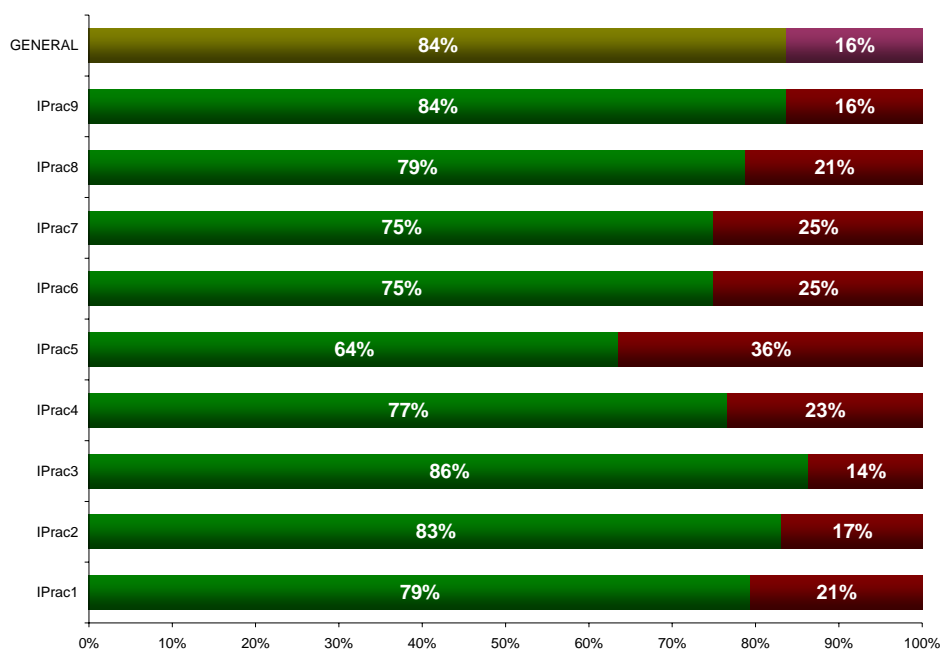


Figura 22. Inteligencia práctica del líder percibida por los empleados.

Las siguientes variables forman parte del modelo de Dinámica del Trabajador Mexicano.

5.1.7. Compañerismo y cooperación

La variable de compañerismo y cooperación es la primera evaluada y su promedio general demuestra que las personas perciben que existe un clima laboral de cooperación en el cual los miembros del equipo se apoyan mutuamente aún en épocas de dificultad personal.

		Promedio
Coop1	Cuando tengo algún problema, recibo muestra de aliento de mis compañeros.	1.65
Coop2	Me siento apoyado cuando tengo complicaciones para desarrollar mis actividades.	1.77
Coop3	Cuando requiero ayuda no me siento solo.	1.70
Coop4	En general, siento que existe solidaridad y apoyo.	1.78
Coop5	Confío en que mis compañeros cumplirán con sus obligaciones.	1.80
Coop6	Siento que el abuso y la traición no están presentes en la empresa	2.08
GENERAL		1.80

Tabla 30. Promedio por afirmación del compañerismo y cooperación dentro del trabajo.

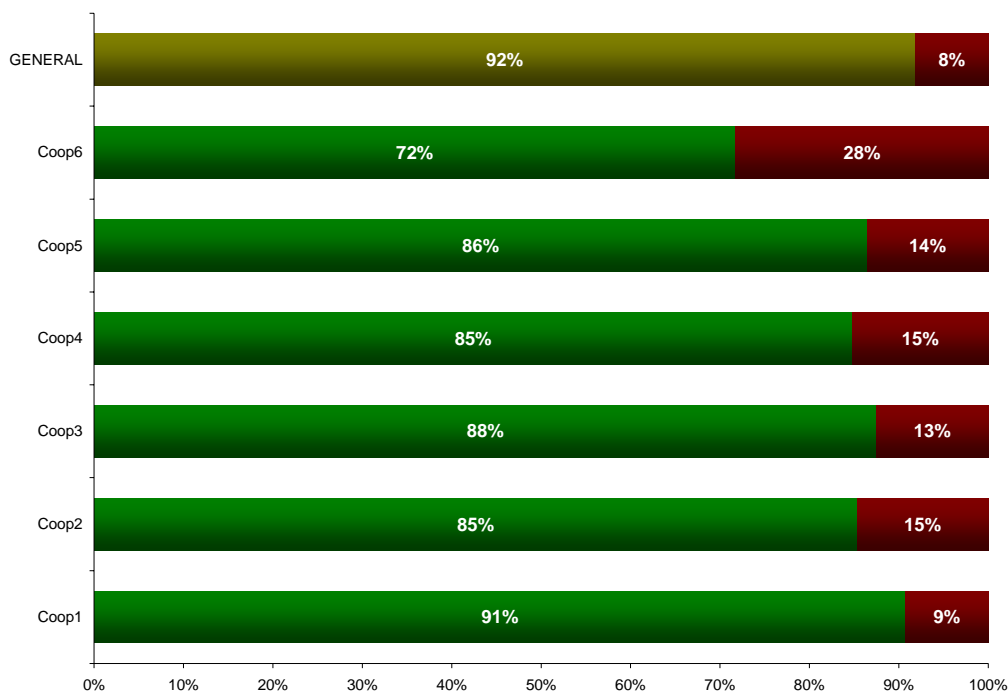


Figura 23. Compañerismo y cooperación percibida por los empleados en su lugar de trabajo

5.1.8. Sentirse valorado

Esta variable muestra que un 30% de las personas no se sienten importantes o indispensables dentro de la organización, pero un 8% considera que si existe el respeto en la organización. Todas las preguntas se encuentran en un rango satisfactorio, por lo que la gente en términos generales se siente valorada dentro de la empresa, con un promedio de 89% de personas que así lo han considerado.

		Promedio
Valora1	Mis jefes valoran mi desempeño.	1.93
Valora2	Me siento importante dentro de la organización.	2.13
Valora3	Me siento valorado por mis compañeros.	1.59
Valora4	Siento que en la empresa me dan mi lugar.	2.00
Valora5	Siento que soy respetado en la organización.	1.73
Valora6	En general, me siento valorado al formar parte de la empresa.	1.92
GENERAL		1.88

Tabla 31. Promedio por afirmación del sentimiento de valoración dentro del trabajo.

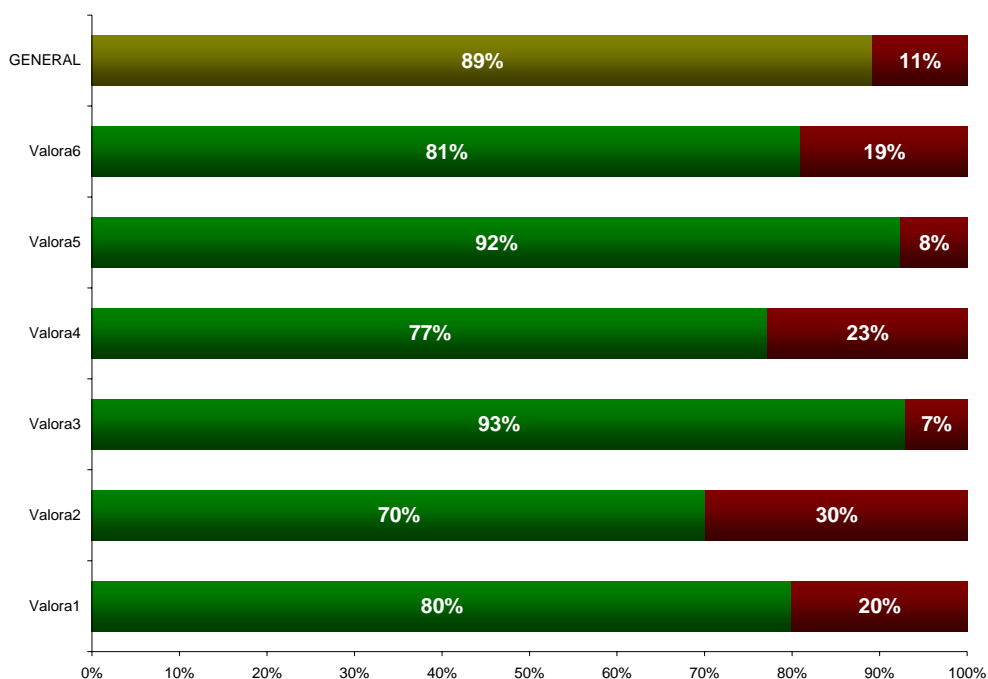


Figura 24. Sentimiento de valor percibido por los empleados en su lugar de trabajo

5.1.9. Promociones y ascensos

En esta variable es importante observar que las personas están consientes de que pueden ser promovidos, sin embargo, se hace notar que el promedio se acerca al límite de 2.5 a diferencia de las demás variables de dinámica del comportamiento del trabajador mexicano y en promedio por preguntas un tercio de las personas se sientes insatisfechas y consideran que no pueden tener mayores perspectivas de crecimiento en la empresa.

		Promedio
Promo1	Siento que si desarrollo mejor mi trabajo, hay mayores posibilidades de aumentar mi sueldo.	2.18
Promo2	Siento que tengo la posibilidad de que me asciendan de puesto cuando se presenta una vacante.	2.23
Promo3	Siento que tengo perspectivas de desarrollo dentro de la organización.	2.09
GENERAL		2.1667

Tabla 32. Sentimiento de los empleados de ser promovidos o ascendidos dentro del trabajo.

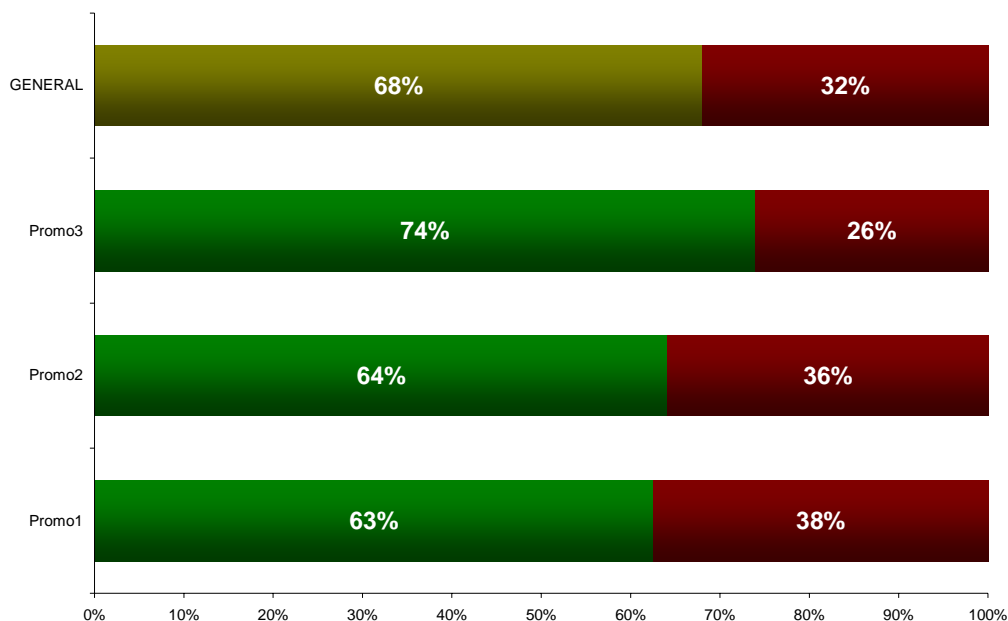


Figura 25. Promociones y ascensos percibidos por los empleados en su lugar de trabajo

5.1.10. Trato igualitario

Esta es la variable mejor evaluada de la dinámica del comportamiento, casi el total de todas las personas perciben que en su trabajo hay un ambiente de trabajo basado en la amabilidad y respeto entre compañeros y también por parte de su jefe.

		Promedio
Tratigual1	Siento que recibo un buen trato por parte de mis compañeros.	1.45
Tratigual2	Siento que el buen trato esta presente cuando interactúo con mi jefe.	1.68
Tratigual3	Me siento tratado con amabilidad y respeto por parte de mi jefe.	1.61
Tratigual4	Siento que la amabilidad en el trato impera en la organización.	1.79
GENERAL		1.63

Tabla 33. Promedio por afirmación del sentimiento de trato igualitario dentro del trabajo.

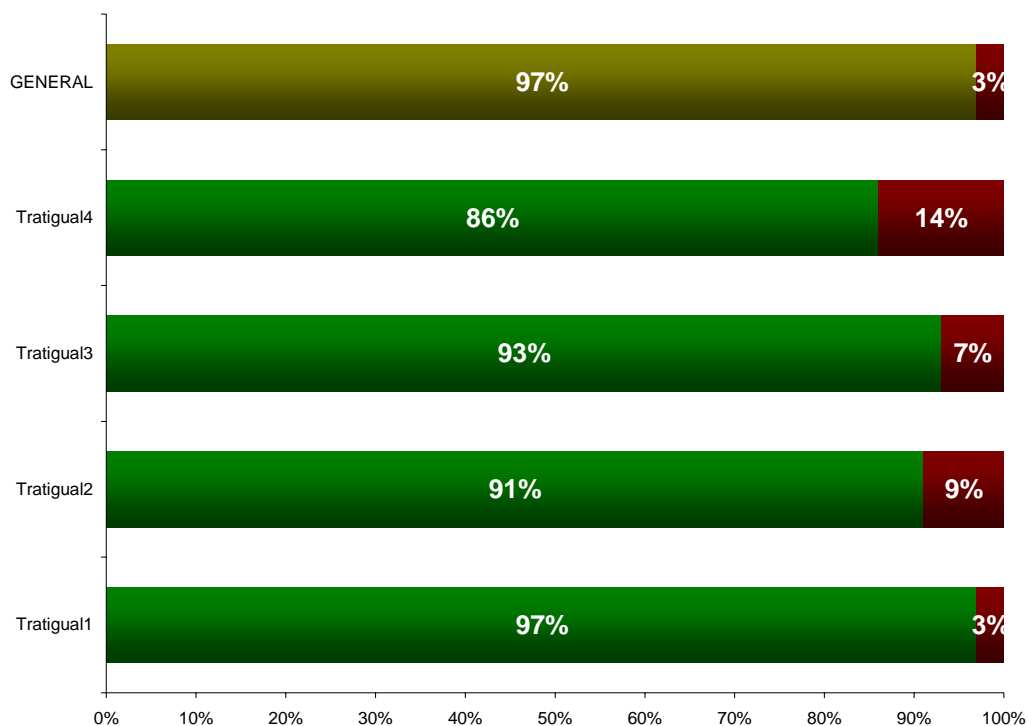


Figura 26. Trato igualitario percibido por los empleados en su lugar de trabajo

5.1.11. Empowerment

El empowerment se evaluó con sólo 3 afirmaciones pero el resultado tiene un gran nivel de percepción positiva de la misma manera que el trato igualitario, según lo muestra el análisis descriptivo, es una variable en el que las personas se consideran con un grado significativo de satisfacción y siente que son responsables de los proyectos con los cuales trabajan sin sentir la presión de los jefes.

	Promedio	
Empower1	No me siento vigilado por mis jefes.	1.91
Empower2	Siento que soy responsable de las tareas que realizo.	1.41
Empower3	En general, me siento libre para realizar mi trabajo.	1.64
GENERAL		1.65

Tabla 34. Promedio por afirmación del sentimiento de empowerment dentro del trabajo.

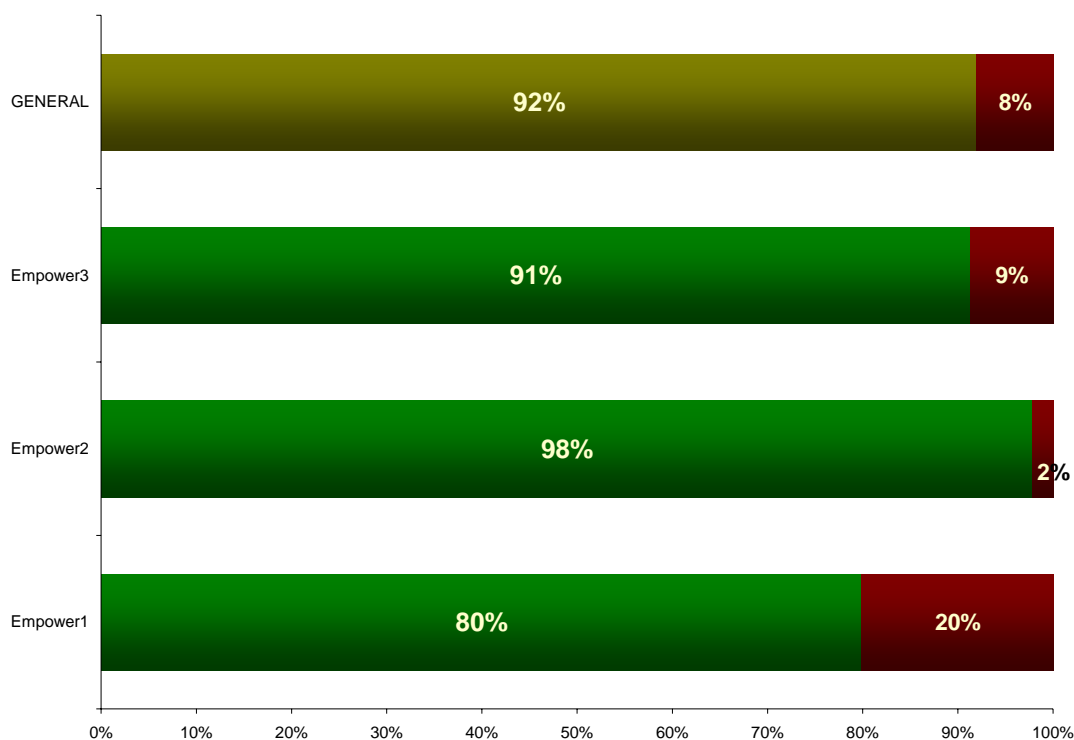


Figura 27. Empowerment percibido por los empleados en su lugar de trabajo

5.1.12. Seguridad de empleo

Para que un trabajador se sienta tranquilo en la empresa es necesario sentir seguridad de que mantendrá su empleo. Las personas en su gran mayoría perciben en general que su empleo es seguro, según lo demostrado en la figura 28.

		Promedio
segempleo1	Siento que si realizo bien mi trabajo permaneceré en la empresa.	1.67
Segempleo2	Si trabajo efectivamente tengo garantizada mi seguridad de permanencia en mi trabajo.	1.77
Segempleo3	El que me comuniquen mis errores ayudará a tener un trabajo seguro.	1.67
Segempleo4	Siento que tengo estabilidad laboral.	1.99
Segempleo5	Trato de fijarme metas de corto y mediano plazo, para conservar mi trabajo.	1.65
segempleo6	En general, siento que tengo un trabajo seguro en la empresa.	1.99
GENERAL		1.79

Tabla 35. Promedio por afirmación del sentimiento de seguridad de empleo dentro del trabajo.

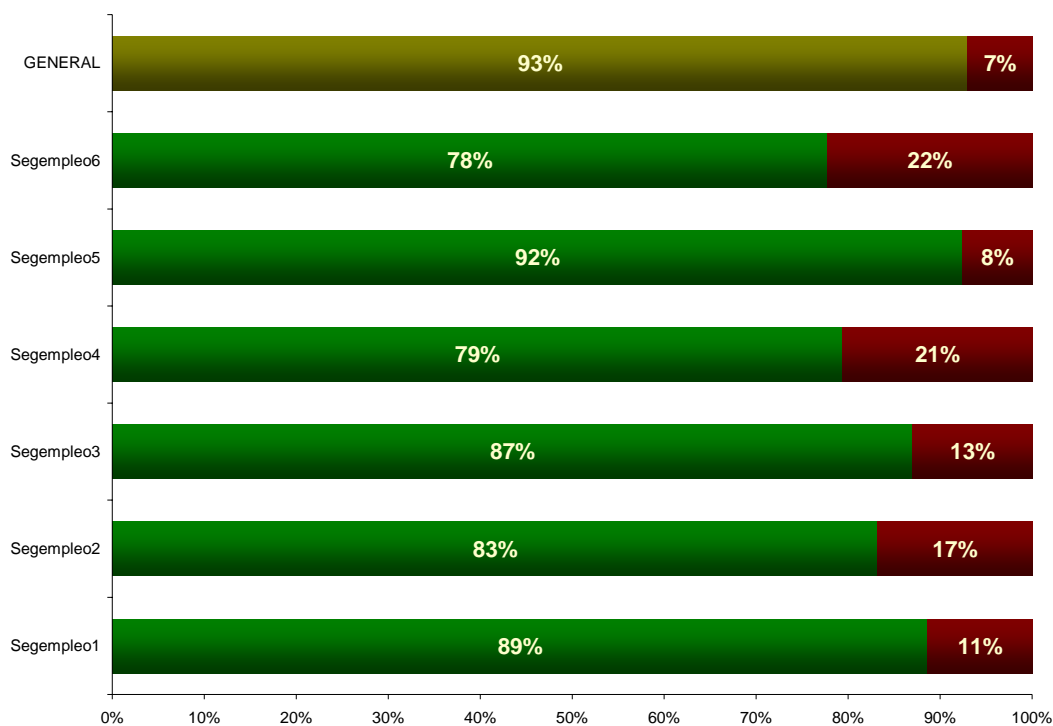


Figura 28. Seguridad de empleo percibida por los empleados en su lugar de trabajo

5.1.13. Recompensas Económicas

La variable de recompensas económicas ha sido calificada individualmente de manera negativa con un promedio por persona de alrededor del 47%, lo cual genera insatisfacción en el trabajo y en ocasiones el deseo de renunciar y buscar mejores empleos, esto aunado con la falta de promociones puede ocasionar demasiada insatisfacción.

		Promedio
Recomp1	Siento que la remuneración que recibo por hacer mis tareas es justa.	2.39
Recomp2	Siento que mi trabajo es bien remunerado.	2.41
Recomp3	Siento que mi salario está acorde a mis contribuciones dentro de la empresa.	2.44
Recomp4	Considerando mi salario y todas las prestaciones, siento que me remuneran justamente.	2.46
Recomp5	En general, siento que estoy conforme con mi remuneración.	2.46
GENERAL		2.43

Tabla 36. Promedio por afirmación del sentimiento de obtener mayor remuneración dentro del trabajo.

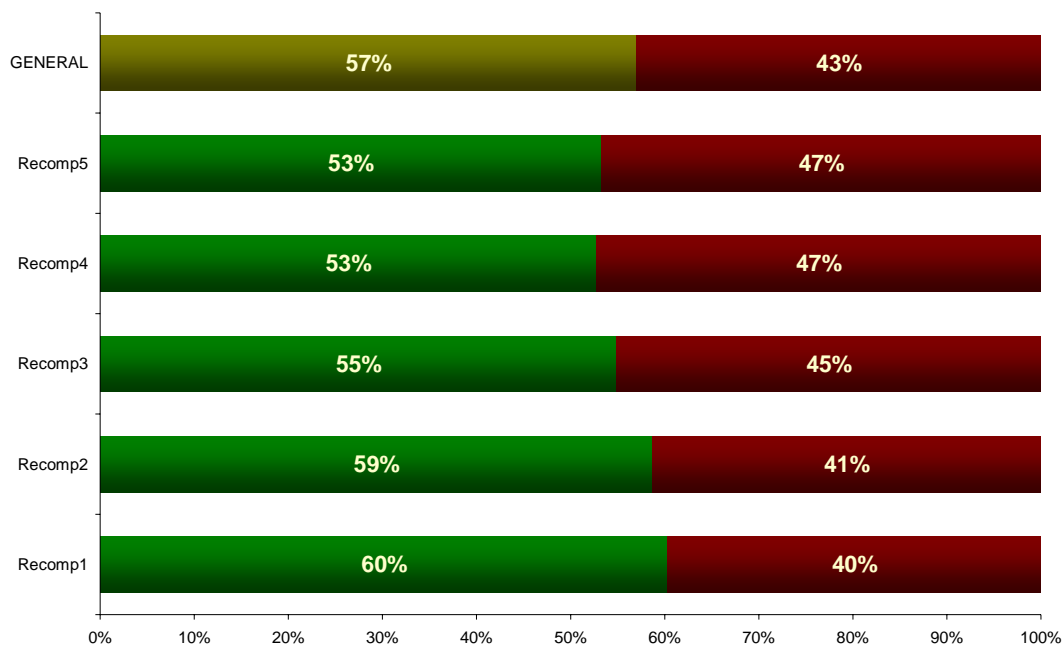


Figura 29. Aumento de las recompensas económicas que perciben los empleados en su lugar de trabajo

5.1.14. Tabla cruzada entre variables de dinámica y liderazgo social.

Cada persona encuestada contestó de manera positiva o negativa respecto a las competencias de liderazgo social de su jefe directo, la tabla cruzada da una panorámica más clara basada en 4 diferentes formas de contestar por cada variable:

1. Personas que evaluaron de manera positiva a su jefe y de forma positiva su satisfacción en el trabajo.
2. Personas que evaluaron de forma positiva a su jefe, pero evaluaron que no se sienten satisfechos en su trabajo.
3. Personas que evaluaron de forma negativa a su jefe, pero evaluaron que se sienten satisfechos en su trabajo.
4. Personas que consideraron de forma negativa a su jefe, pero evaluaron su trabajo no les satisface.

La tabla 37 demuestra la correlación que existe entre las variables, las personas que perciben positivamente en su jefe cierta competencia suelen sentirse con mayor satisfacción en el trabajo, el análisis descriptivo expresa claramente que las variables tales como compañerismo y cooperación, valoración, trato igualitario, seguridad de empleo y el empowerment tiene un alto grado de satisfacción por parte de los empleados (encima del 95%).

Sin embargo, las variables de promoción y ascensos, de igual forma que recompensas económicas son variables que resultan con porcentajes debajo de la media de las demás y se da una correlación negativa entre ellas y el liderazgo, es decir, si el líder es percibido como deficiente, la gente se siente insatisfecha con lo que gana o con la posibilidad de subir de puesto.

La relación de dos variables que en esta tabla destacan por se distintas en su comportamiento respecto a las demás, es la inteligencia práctica y la valoración, en donde las personas que no ven competente a su jefe, perciben que no se les valora, el porcentaje es de 50% por ciento.

Para un estudio más detallado de las correlaciones, véase el análisis de correlaciones de Pearson y Spearman que se encuentran en la página 78.

Competencias	Actitudes			Compañerismo y cooperación				Valoración				Promociones y ascensos				Trato igualatorio			
	(+)	(-)		(+)	(-)		(+)	(-)		(+)	(-)		(+)	(-)		(+)	(-)		
Habilidad política	(+)	153	83%	150	98%	3	2%	148	97%	5	3%	115	75%	38	25%	152	99%	1	1%
	(-)	31	17%	19	61%	12	39%	16	52%	15	48%	11	35%	20	65%	26	84%	5	16%
Auto observación	(+)	156	85%	151	97%	5	3%	149	96%	7	4%	118	76%	38	24%	154	99%	2	1%
	(-)	28	15%	18	64%	10	36%	15	54%	13	46%	8	29%	20	71%	24	86%	4	14%
Habilidad social	(+)	169	92%	159	94%	10	6%	156	92%	13	8%	121	72%	48	28%	167	99%	2	1%
	(-)	15	8%	10	67%	5	33%	8	53%	7	47%	5	33%	10	67%	11	73%	4	27%
Inteligencia emocional	(+)	146	79%	145	99%	1	1%	143	98%	3	2%	112	77%	34	23%	146	100%	0	0%
	(-)	38	21%	24	63%	14	37%	21	55%	17	45%	14	37%	24	63%	32	84%	6	16%
Competencia social	(+)	156	85%	153	98%	3	2%	151	97%	5	3%	118	76%	38	24%	156	100%	0	0%
	(-)	28	15%	16	57%	12	43%	13	46%	15	54%	8	29%	20	71%	6	21%	22	79%
Inteligencia práctica	(+)	154	84%	151	98%	3	2%	149	97%	5	3%	114	74%	40	26%	153	99%	1	1%
	(-)	30	16%	18	60%	12	40%	15	50%	15	50%	12	40%	18	60%	25	83%	5	17%

Competencias	Actitudes			Empowerment				Seguridad de empleo				Recompensas			
	(+)	(-)		(+)	(-)		(+)	(-)		(+)	(-)		(+)	(-)	
Habilidad política	(+)	153	83%	150	98%	3	2%	149	97%	4	3%	97	63%	56	37%
	(-)	31	17%	20	65%	11	35%	22	71%	9	29%	7	23%	24	77%
Auto observación	(+)	156	85%	151	97%	5	3%	149	96%	7	4%	97	62%	59	38%
	(-)	28	15%	19	68%	9	32%	22	79%	6	21%	7	25%	21	75%
Habilidad social	(+)	169	92%	162	96%	7	4%	160	95%	9	5%	101	60%	68	40%
	(-)	15	8%	8	53%	7	47%	11	73%	4	27%	3	20%	12	80%
Inteligencia emocional	(+)	146	79%	144	99%	2	1%	142	97%	4	3%	95	65%	51	35%
	(-)	38	21%	26	68%	12	32%	29	76%	9	24%	9	24%	29	76%
Competencia social	(+)	156	85%	151	97%	5	3%	150	96%	6	4%	97	62%	59	38%
	(-)	28	15%	19	68%	9	32%	21	75%	7	25%	7	25%	21	75%
Inteligencia práctica	(+)	154	84%	148	96%	6	4%	150	97%	4	3%	96	62%	58	38%
	(-)	30	16%	22	73%	8	27%	21	70%	9	30%	8	27%	22	73%

Tabla 37. Tabla cruzada competencias de competencias / actitudes.

5.2. Análisis estadístico.

El análisis estadístico de esta investigación fue realizado inmediatamente después de que se tuvieron las respuestas de cada una de las personas a las que se les aplicó el instrumento de medición, las cuales se fueron capturando en una matriz de 198 X 184 en formato Excel. Una vez capturado el conjunto de encuestas se utilizó el software NCSS 2001 para la realización del análisis estadístico. Se decidió que el análisis estadístico más adecuado para el tipo de información que se está manejando es el de correlaciones, en especial, las correlaciones Pearson y Spearman.

5.2.1. Correlaciones Pearson y Spearman.

La correlación Pearson (NCSS, 2001) es la más conocida, pero este tipo de correlación está influenciada por factores exteriores, como varianzas desiguales, no normalidad y no linealidad.

La correlación Spearman (NCSS, 2001) es calculada con la misma fórmula de la correlación Pearson pero en rangos en lugar de a cada valor. De esta forma, las distorsiones que afectan a la correlación Pearson se reducen considerablemente.

Por ello es necesario mencionar, que al presentarse diferencias en los resultados arrojados por las correlaciones de Pearson y Spearman, este estudio considerará como válidos los resultados reflejados en la correlación de Spearman debido a la disminución de distorsiones.

Con fines de clarificar el concepto de correlación, en el estudio de Carrillo (2004) explica que una correlación mide la asociación lineal entre dos variables, donde el valor del coeficiente puede ir de -1 a 1 , cuando más se acerque hacia el "0" implica que no hay relación y cuando más se acerque a 1 o -1 , mayor es la relación. Donde un coeficiente mayor o igual a 0.8 es una correlación fuerte, y un coeficiente entre 0.5 y 0.8 es una correlación moderada, esto se puede observar en la gráfica:

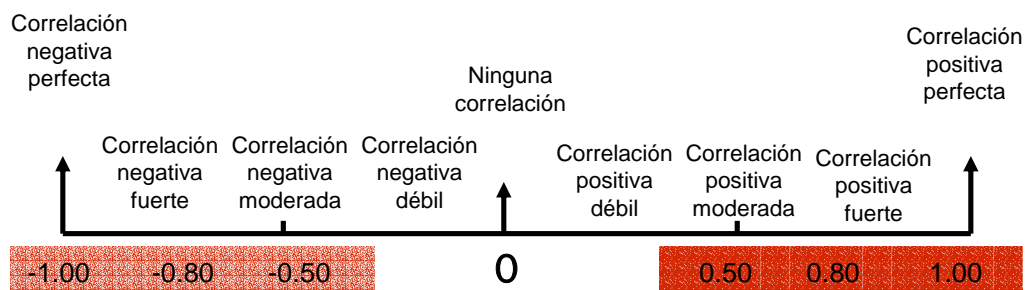


Figura 30. Coeficientes para medir una correlación.

La tabla 38 que a continuación se muestra fue generada del análisis de correlación Pearson realizado de todas las encuestas aplicadas durante la investigación. El resultado que arrojó resultado ser satisfactorio y significativo ya que cada una de las variables tienen correlaciones entre ellas, con un nivel de significancia en alpha de 0.0, lo cual se interpreta que es una correlación confiable y la muestra es significativa para el estudio actual.

Competencias	Actitudes						
	AvCoop	AvValora	Avpromo	Avtrategia	Avempower	Avsegemple	Avrecomp
AvHP	0.608592*	0.600938*	0.445601*	0.644117*	0.477343*	0.418973*	0.437535*
Avautomon	0.560121*	0.596954*	0.479838*	0.501684*	0.461132*	0.360528*	0.455012*
AvHS	0.564826*	0.535624*	0.327926*	0.589132*	0.52281*	0.342408*	0.318761*
AvIE	0.632104*	0.606368*	0.446164*	0.676576*	0.502799*	0.441429*	0.415421*
AvCSocial	0.607317*	0.622199*	0.3904*	0.721949*	0.489587*	0.444739*	0.359531*
AvIPractica	0.632208*	0.606668*	0.392281*	0.570006*	0.46979*	0.442914*	0.331572*
AveLider	0.675351*	0.66782*	0.464089*	0.696009*	0.545429*	0.460971*	0.43308*

* Significativo a alpha= 0.01

Tabla 38. Correlación Pearson entre competencias y actitudes

Como se hizo notar, la correlación Pearson esta influenciada por factores exteriores, como varianzas desiguales, no normalidad y no linealidad, lo cual puede causar una variación o distorsiones en los datos, por ello es que se realizó la correlación de Spearman para asegurar la confiabilidad de los datos.

El resultado que se tuvo de la correlación de Spearman corroboró que los datos generados en la tabla anterior son igualmente confiables. Para efectos de tener una mayor confiabilidad, los resultados fueron tomados de la correlación de Spearman que se muestra a continuación, la cual también generó un nivel de significancia del 0.01 en todas las correlaciones entre variables. Esto quiere decir que hay un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y un 1% de que exista la probabilidad de error.

Competencias	Actitudes						
	AvCoop	AvValora	Avpromo	Avtrategia	Avempower	Avsegemple	Avrecomp
AvHP	0.554125*	0.551966*	0.405315*	0.596795*	0.429113*	0.379936*	0.47382*
Avautomon	0.553309*	0.604575*	0.460813*	0.485411*	0.396102*	0.408087*	0.467865*
AvHS	0.556629*	0.52557*	0.318897*	0.536303*	0.481855*	0.321745*	0.351242*
AvIE	0.577491*	0.561742*	0.37765*	0.642579*	0.456524*	0.416694*	0.431576*
AvCSocial	0.558935*	0.57845*	0.348738*	0.695783*	0.45465*	0.441376*	0.385836*
AvIPractica	0.613832*	0.580116*	0.351813*	0.552105*	0.453257*	0.428084*	0.359595*
AveLider	0.637823*	0.640023*	0.424196*	0.654779*	0.505768*	0.440844*	0.473577*

* Significativo a alpha= 0.01

Tabla 39. Correlación Spearman entre competencias y actitudes

La manera de interpretar la tabla es la siguiente entre más se acerque el coeficiente a 1 la correlación se hace más fuerte entre variables (ver figura 30).

En el caso de las variables de liderazgo social se muestra que existe una correlación moderada/fuerte con las siguientes variables de Dinámica del comportamiento.

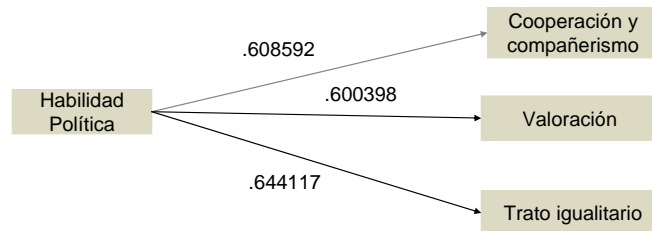


Figura 31. Correlaciones moderadas /fuertes de la habilidad política

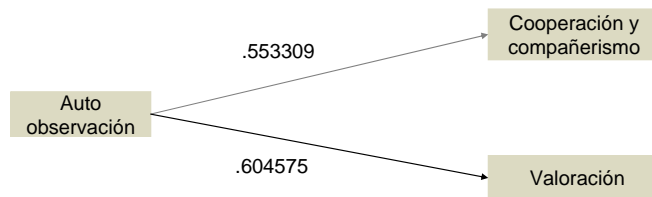


Figura 32. Correlaciones moderadas /fuertes de la Auto observación

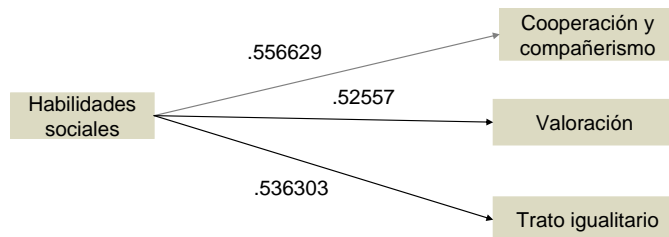


Figura 33. Correlaciones moderadas /fuertes de las Habilidades sociales

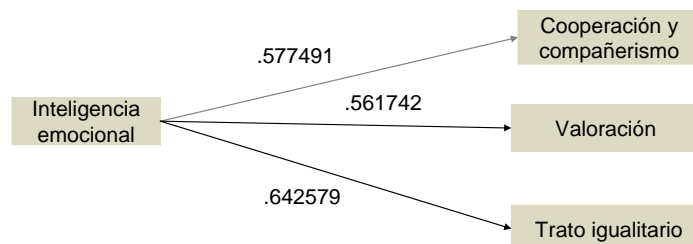


Figura 34. Correlaciones moderadas /fuertes de la Inteligencia emocional

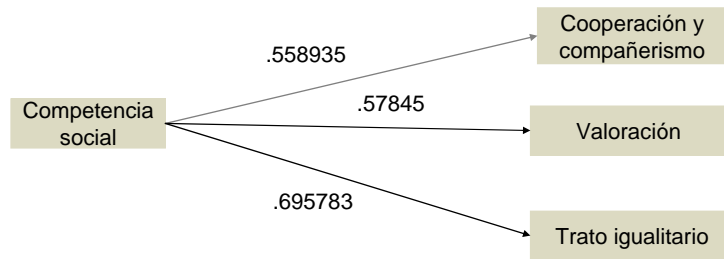


Figura 35. Correlaciones moderadas /fuertes de la Competencia Social

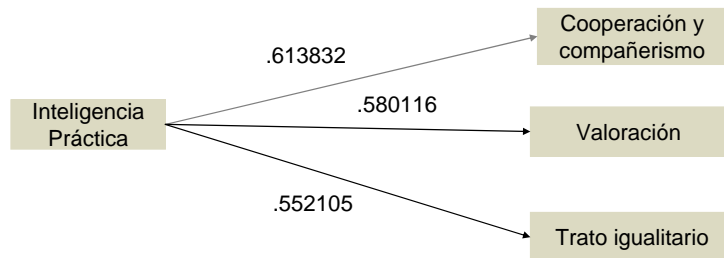


Figura 36. Correlaciones moderadas /fuertes de la Inteligencia Práctica

Ahora bien, en las figuras anteriores se mostró la relación entre variables, en las tablas siguientes se muestra la correlación Spearman más detalladamente, es decir, por pregunta hecha para cada variable, y la relación de cada uno con el modelo de Dinámica de comportamiento.

	AvCoop	AvValora	Avpromo	Avtratigua	Avempower	\vsegemple	Avrecomp	Promedio
HP1	0.453556	0.489374	0.367517	0.431228	0.374554	0.307225	0.298275	0.3888184
HP2	0.406151	0.436416	0.340365	0.485803	0.304337	0.31154	0.344442	0.3755791
HP3	0.340602	0.39708	0.292595	0.463095	0.289698	0.257109	0.327364	0.3382204
HP4	0.452211	0.414539	0.253752	0.437556	0.272621	0.247016	0.361783	0.3484969
HP5	0.446077	0.427564	0.3666	0.460223	0.409138	0.329637	0.332457	0.3959566
HP6	0.384544	0.327594	0.195329	0.466293	0.275084	0.314422	0.323156	0.3266317
HP7	0.508767	0.47736	0.330174	0.542905	0.339484	0.365294	0.333761	0.4139636
HP8	0.4231	0.443254	0.320231	0.477976	0.389357	0.277285	0.427392	0.394085

Tabla 40. Correlación Spearman de preguntas de Habilidad política y actitudes

	AvCoop	AvValora	Avpromo	Avtratigua	Avempow	Avsegemp	Avrecomp	Promedio
AtoMon1	0.210843	0.250257	0.241215	0.193987	0.174881	0.147113	0.267514	0.2122586
AtoMon2	0.29849	0.301731	0.243365	0.271526	0.194248	0.205182	0.263943	0.2540693
AtoMon3	0.296136	0.267052	0.137382	0.360898	0.201638	0.207193	0.146937	0.2310337
AtoMon4	0.396466	0.447241	0.357498	0.4069	0.332214	0.262475	0.377719	0.3686447
AtoMon5	0.068369	0.002739	-.039629	-.127673	-0.043956	0.002971	0.021901	-0.016468
AtoMon6	0.290864	0.325317	0.249693	0.306638	0.24524	0.228862	0.267707	0.2734744
AtoMon7	0.344429	0.403013	0.303585	0.295214	0.262429	0.293907	0.267477	0.3100077
AtoMon8	0.508735	0.561375	0.380306	0.444304	0.400928	0.325939	0.406203	0.4325414
AtoMon9	0.405443	0.470132	0.398382	0.353941	0.289247	0.368458	0.221655	0.3581797

Tabla 41. Correlación Spearman de preguntas de Auto observación y actitudes

	AvCoop	AvValora	Avpromo	Avtratigua	Avempow	Avsegemp	Avrecomp	Promedio
HS1	0.244969	0.297767	0.29562	0.260847	0.216257	0.221668	0.202403	0.248504
HS2	0.50762	0.520188	0.408354	0.474459	0.339833	0.330953	0.342024	0.417633
HS3	0.427332	0.366304	0.200083	0.410353	0.417961	0.192031	0.237545	0.321658
HS4	0.287976	0.269394	0.108789	0.347154	0.268562	0.161049	0.083267	0.218027
HS5	0.257507	0.167461	0.055961	0.195938	0.149609	0.237319	0.092013	0.165115
HS6	0.334463	0.28455	0.093232	0.325511	0.309099	0.237132	0.316873	0.271551
HS7	0.310633	0.295973	0.032239	0.361646	0.317833	0.175539	0.081515	0.225054
HS8	0.304386	0.278374	0.1356	0.289786	0.328951	0.113731	0.215889	0.238102

Tabla 42. Correlación Spearman de preguntas de Habilidades sociales y actitudes

	AvCoop	AvValora	Avpromo	Avtratigua	Avempow	Avsegemp	Avrecomp	Promedio
IE1	0.429919	0.387389	0.277703	0.430912	0.335533	0.251324	0.317348	0.347161
IE2	0.408112	0.393222	0.225989	0.468814	0.341615	0.327443	0.355163	0.360051
IE3	0.434129	0.418219	0.224262	0.48776	0.342769	0.34604	0.27775	0.361561
IE4	0.364006	0.365038	0.292448	0.419461	0.301508	0.24548	0.219388	0.315333
IE5	0.484966	0.458648	0.298293	0.574405	0.363792	0.382645	0.288452	0.407314
IE6	0.435789	0.485857	0.395662	0.519212	0.387377	0.286832	0.368305	0.411291
IE7	0.354776	0.393064	0.350139	0.458216	0.312117	0.332767	0.303278	0.357765
IE8	0.494422	0.496175	0.353397	0.501835	0.362692	0.414215	0.40447	0.432458
IE9	0.483625	0.422196	0.174389	0.461892	0.358353	0.343549	0.259372	0.357625

Tabla 43. Correlación Spearman de preguntas de Inteligencia emocional y actitudes

	AvCoop	AvValora	Avpromo	Avtratigua	Avempow	Avsegemp	Avrecomp	Promedio
CSoc1	0.419064	0.427933	0.294831	0.541278	0.33293	0.263117	0.258785	0.362563
CSoc2	0.459761	0.430417	0.26958	0.500377	0.343712	0.409918	0.322484	0.390893
CSoc3	0.402107	0.433106	0.300326	0.451384	0.302829	0.255395	0.214643	0.337113
CSoc4	0.419547	0.418756	0.234635	0.56582	0.309596	0.357224	0.193813	0.357056
CSoc5	0.347563	0.412687	0.218278	0.493224	0.33801	0.388693	0.349811	0.364038
CSoc6	0.387315	0.376331	0.186007	0.475218	0.288784	0.342992	0.261009	0.331094
CSoc7	0.461306	0.527437	0.304614	0.587044	0.414266	0.347793	0.325527	0.423998

Tabla 44. Correlación Spearman de preguntas de Competencia Social y actitudes

	AvCoop	AvValora	Avpromo	Avtratigua	Avempow	Avsegemp	Avrecomp	Promedio
IPrac1	0.460599	0.500739	0.360186	0.42078	0.380092	0.344151	0.329979	0.399504
IPrac2	0.529331	0.484622	0.241956	0.495266	0.387178	0.36937	0.251256	0.39414
IPrac3	0.44466	0.447148	0.242381	0.472468	0.390607	0.368083	0.275994	0.377334
IPrac4	0.457927	0.446675	0.258072	0.388425	0.373705	0.335749	0.265717	0.360896
IPrac5	0.416256	0.373337	0.331332	0.326696	0.265977	0.289647	0.283033	0.326611
IPrac6	0.475531	0.460843	0.291474	0.454187	0.386576	0.325286	0.321296	0.387885
IPrac7	0.425521	0.399618	0.181992	0.461333	0.326948	0.318284	0.187388	0.328726
IPrac8	0.441298	0.386108	0.245864	0.370233	0.234576	0.3014	0.165934	0.306488
IPrac9	0.345901	0.370575	0.219536	0.311206	0.252468	0.261282	0.164557	0.275075

Tabla 45. Correlación Spearman de preguntas de Inteligencia práctica y actitudes

Después de realizar la correlación anterior, se sacó un promedio de cuales son las afirmaciones que mayor efecto positivo respecto a las competencias de liderazgo social. La tabla siguiente muestra cada una de ellas.

Habilidad política	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mi jefe es bueno para coordinar los esfuerzos y talentos de los miembros del equipo para lograr resultados efectivos. ○ Mi jefe invierte parte de su tiempo en crear conexiones, relacionarse y construir redes con otros. ○ Mi jefe, intenta mostrar genuino interés en otras personas. ○ Mi jefe toma en cuenta otros puntos de vista.
Auto observación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mi jefe procura buscar el consejo de los demás para tomar cualquier tipo de decisiones. ○ Mi jefe no cambiaría sus propias opiniones (o la manera de hacer las cosas) para complacer a otra persona o ganar su favor. ○ Mi jefe es un ejemplo de lo que quiero ser. ○ Mi jefe es capaz de ver a alguien a los ojos y decirle de frente que está mintiendo (si es que tiene la razón).
Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuando alguien presiona a mi jefe para que realice cosas por ellos, le resulta fácil decir que "no". ○ Mi jefe es muy abierto a la hora de emitir sus opiniones. ○ Mi jefe es extremadamente cuidadoso/a en evitar herir los sentimientos de los demás. ○ Cuando a mi jefe le hacen un cumplido, sabe como responder.
Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mi jefe, puede entender los sentimientos y comportamientos de otros. ○ Mi jefe, generalmente demuestra sus sentimientos de manera adecuada, aún bajo presión. ○ Mi jefe permanece enfocado y obtiene las cosas rápidamente y exactamente. ○ Mi jefe es congruente, denota congruencia en lo que dice y hace.
Competencia social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mi jefe usualmente maneja los desaires y contratiempos en forma adecuada. ○ Mi jefe respeta el espacio personal de los demás. ○ Si se equivoca, mi jefe, es capaz de pedir disculpas.
Inteligencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mi jefe no sólo sabe identificar los problemas, sino que produce una solución creativa y práctica. ○ Mi jefe conoce muy bien el contexto cultural en el que se encuentra y actúa con conocimiento de ello. Mi jefe también comete errores y se ha encontrado en situaciones difíciles pero tiene el juicio y valor para saber cuándo y cómo salir de ellos. ○ Mi jefe tiene la capacidad de concebir ideas interesantes y llevarlas a la práctica de forma independiente.

Tabla 46. Afirmaciones con mayor efecto positivo en el trabajador.

En total se tomaron las mejores 21 afirmaciones que mediante las correlaciones se han considerado como aquellas que el trabajador percibe en gran magnitud y que afectan o dinamizan mayormente su comportamiento en el trabajo. Cabe aclarar que aunque algunas no resultaron ser las que en el análisis descriptivo fueron las que los trabajadores detectaron como que mejor dominan sus jefes, si son las le impactan directamente en su desempeño laboral y por lo tanto son deseables que se tomen a consideración en el estilo de liderazgo.

5.2.2. Análisis de varianza entre grupos (ANOVA).

El análisis de varianza entre grupos mejor conocido como ANOVA (por sus siglas en ingles), es usado para descubrir las principales interacciones de las variables independientes en una variable dependiente.

Los análisis de varianza intentan probar las hipótesis, por ello es necesario mencionar que el documento actual es un estudio exploratorio y

Las variables independientes en este caso resultan ser las de Dinámica del Comportamiento y las de competencia de liderazgo social, mientras que la dependiente es el género, el estado civil, la antigüedad, el giro de la empresa, etc.

La primer variable para la cual se realizo el análisis de varianza fue el género de la muestra, que consistió en 136 hombres y 48 mujeres, la tabla 40 muestra los resultados.

Es claro que la significancia es alta en las variables de competencia de liderazgo y por lo tanto no existe diferencia en la percepción que tiene tanto hombres como mujeres del comportamiento de su jefe, en cambio en su actitud respecto al trabajo si existen algunas, lo cual se observa en la variable de promociones y ascensos.

Es relevante notar que en lo referente a las promociones y ascensos, las mujeres perciben menos posibilidades de crecimiento en las empresas con respecto a los hombres.

Genero	AvHP	AvAutomon	AvHS	AvIE	AvCsoc	AvIPrac	AvLider
Hombres	1.84	2.04	1.93	2.02	1.82	1.96	1.95
Mujeres	1.95	2.09	1.91	2.04	1.92	2.09	2.00
Nivel de significancia	0.281291	0.52185	0.699462	0.82587	0.288434	0.187063	0.442367
Genero	AvCoop	AvValora	AvPromo	AvTratigua	AvEmpower	Avsegemple	Avrecomp
Hombres	1.77	1.84	2.09*	1.63	1.65	1.77	2.44
Mujeres	1.88	2.00	2.39*	1.64	1.66	1.85	2.41
Nivel de significancia	0.274042	0.083551	0.021660*	0.970882	0.933978	0.395247	0.840253

* Significativo a alpha = 0.05

Tabla 46. Análisis de varianza por género de la muestra

Otra variable que fue evaluada con respecto a las variables independientes de la tesis fue el nivel de estudios, en dicha variable se hace notar que las personas de cualquier nivel (maestría, preparatoria, profesional y carrera técnica) no perciben de forma distinta que el liderazgo afecte directamente su manera de desempeñarse en su lugar de trabajo (ver tabla 46).

Nivel de estudios	AvHP	AvAutomon	AvHS	AvIE	AvCsoc	AvIPrac	AvLider
Maestría	1.826613	2.050179	1.927419	2.017921	1.83871	1.917563	1.929734
Preparatoria	2.054688	2.263889	1.976563	2.104167	1.892857	2.118056	2.06837
Profesional	1.859022	2.0401	1.944817	2.032582	1.844254	2.010025	1.955133
Técnico	1.78125	1.833333	1.5	1.666667	1.571429	1.472222	1.637483
Nivel de significancia	0.627984	0.258101	0.343981	0.593198	0.794794	0.1898	0.454904
Nivel de estudios	AvCoop	AvValora	AvPromo	AvTratigua	AvEmpower	Avsegemple	Avrecomp
Maestría	1.768817	1.892473	2.193548	1.645161	1.677419	1.752688	2.619355
Preparatoria	1.78125	1.979167	2.333333	1.6875	1.875	1.760417	2.7875
Profesional	1.813283	1.873434	2.135338	1.62782	1.634085	1.809524	2.348872
Técnico	1.541667	1.666667	2.333333	1.5	1.25	1.541667	2.3
Nivel de significancia	0.806196	0.769159	0.76612	0.918063	0.181736	0.786474	0.066111

* Significativo a alpha = 0.05

Tabla 47. Análisis de varianza por nivel de estudios de la muestra

En lo que respecta a la varianza por giro de la empresa, se nota como las personas que trabajan en escuelas o en giros de educación no perciben que hay posibilidades de ascensos respecto a aquellos que trabajan en empresas de soporte técnico.

Giro de la empresa	AvHP	AvAutomon	AvHS	AvIE	AvCsoc	AvIPrac	AvLider
Consultoría y desarrollo de sistemas	1.944805	2.174603	1.99513	2.138528	1.90538	2.064935	2.03723
Educación	1.918605	2.018088	1.9049	2.02584	1.843854	1.981912	1.948866
Gubernamental	1.125	1.666667	1.375	1.333333	1.214286	1.333333	1.34127
Servicios	1.822917	2.046296	1.96875	2.12037	1.952381	2	1.985119
Soporte Técnico	1.881944	1.932099	1.826389	1.820988	1.81746	1.820988	1.849978
Tecnologías de Información	1.786765	1.915033	1.904412	2.019608	1.781513	2.039216	1.907758
Telecomunicaciones	1.55	1.933333	1.925	1.748148	1.6	1.881482	1.772994
Nivel de significancia	0.174175	0.12186	0.553361	0.054361	0.342158	0.399549	0.205661
Giro de la empresa	AvCoop	AvValora	AvPromo	AvTratigua	AvEmpower	Avsegemple	Avrecomp
Consultoría y desarrollo de sistemas	1.87013	1.952381	2.233766	1.642857	1.658009	1.941558	2.584416
Educación	1.786822	1.922481	2.449612*	1.651163	1.589147	1.70155	2.539535
Gubernamental	1.166667	1.333333	1.5	1.125	1.166667	1.25	1.7
Servicios	2	1.875	1.861111	1.958333	1.888889	1.819444	2.066667
Soporte Técnico	1.62037	1.703704	1.740741*	1.458333	1.685185	1.518519	2.166667
Tecnologías de Información	1.823529	1.901961	2.039216	1.705882	1.666667	1.911765	2.376471
Telecomunicaciones	1.555556	1.666667	2	1.466667	1.644444	1.5	2.106667
Nivel de significancia	0.139438	0.267327	0.012171*	0.069858	0.636602	0.008613	0.030302

* Significativo a alpha = 0.05

Tabla 48. Análisis de varianza por giro de la muestra

Habilidad política	AvCoop	AvValora	AvPromo	AvTratigua	AvEmpower	Avsegemple	Avrecomp
1	1.669935*	1.753813*	2.026144*	1.51634*	1.546841*	1.698257*	2.324183*
2	2.424731*	2.510753*	2.860215*	2.209677*	2.182796*	2.241935*	2.96129*
Nivel significancia	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.000013*
Auto observación							
1	1.702991*	1.773504*	2.025641*	1.544872*	1.561966*	1.719017*	2.320513*
2	2.321429*	2.482143*	2.952381	2.125*	2.166667*	2.184524*	3.05*
Nivel significancia	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.000059*	0.000001*
Habilidad social							
1	1.7357*	1.827416*	2.112426*	1.566568*	1.587771*	1.755424*	2.378698*
2	2.488889*	2.488889*	2.777778*	2.383333*	2.4*	2.177778*	3.026667*
Nivel significancia	0.00000*	0.000005*	0.001433*	0.00000*	0.00000*	0.006072*	0.001339*
Inteligencia emocional							
1	1.635845*	1.724886*	1.990868*	1.486301*	1.534247*	1.667808*	2.30274*
2	2.416667*	2.482456*	2.842105*	2.197368*	2.114035*	2.258772*	2.926316*
Nivel significancia	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.000004*
Competencia social							
1	1.67735*	1.758547*	2.034188*	1.517628*	1.557692*	1.708333*	2.344872*
2	2.464286*	2.565476*	2.904762*	2.276786*	2.190476*	2.244048*	2.914286*
Nivel significancia	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.000003*	0.000201*
Inteligencia práctica							
1	1.685065*	1.768398*	2.038961*	1.532467*	1.577922*	1.688312*	2.341558*
2	2.372222*	2.461111*	2.822222*	2.15*	2.044445*	2.311111*	2.893333*
Nivel significancia	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.00000*	0.000017*	0.00000*	0.000212*

*Significativo a alpha = 0.05

1 = Positivo

2= Negativo

Tabla 49. Análisis de varianza entre variables.

La tabla 49 refleja los resultados obtenidos del ANOVA realizado a cada variable de competencia social respecto a las variables de Dinámica del comportamiento. Los valores 1 y 2 se interpretan como las personas que consideran a su jefe como competente e incompetente con respecto a la construcción social.

Se observa en cada variable que el nivel es significativo a Alpha, lo cual indica que es completamente confiable la tabla anterior. Existe una diferencia marcada entre las personas que perciben a su jefe con una buena competencia de liderazgo respecto a aquellas que lo ven con deficiencias.

Los trabajadores que perciben un buen nivel de competencia, también aprecian que su satisfacción en el trabajo es buena. Caso contrario, en el cual se difiere con aquellos que observan en su jefe una deficiencia, ellos también se sienten en mayor grado insatisfechos en el trabajo que realizan.

Capítulo 6. Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones de esta investigación, que parten del análisis descriptivo y estadístico mostrado con antelación y que nos dan una visión sobre las relaciones de las competencias de liderazgo social y el impacto que causan en el trabajador de áreas de tecnologías de la información en México

Primero se dan a conocer los resultados obtenidos en la cual se observa cual es la contribución de esta investigación al conocimiento, seguida de las limitaciones de ésta, las conclusiones y por último se muestran las investigaciones futuras.

6.1. Resultados obtenidos.

Los resultados a los que se llegó en este proyecto fueron basados en el objetivo planteado en el capítulo 2 de este documento, el cual a la letra dice:

Con base en el modelo de “Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano”, identificar cuales son las competencias de liderazgo social más notorias en líderes o administradores de Tecnologías de Información que permitan a los empleados dinamizar su comportamiento.

Una vez analizados todos los datos a través del análisis descriptivo y estadístico, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

1. **El liderazgo social dentro de las áreas de Tecnologías de la Información juega un papel importante**, los líderes son la columna vertebral de la organización, y los miembros de sus equipos o subordinados perciben en ellos ciertas competencias

La dinámica de trabajador mexicano es afectada directamente por las actitudes del jefe y esto se ve reflejado en el nivel de satisfacción de los empleados dentro de las organizaciones. A mayor desarrollo de las competencias de liderazgo social en el jefe, el trabajador siente mayor satisfacción y se vuelve más productivo en su trabajo.

Las competencias de liderazgo social que se estudiaron han sido consideradas por los trabajadores como factores que les motivan y dinamizan su manera de comportarse y percibir su trabajo. Las relaciones que se muestran en la figura han sido plenamente corroboradas.

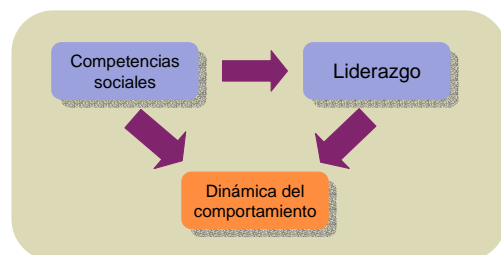


Figura 37. Correlación existente después del estudio.

Se propone por último un modelo en el cual se complementa la Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano con nuevas variables: competencias del líder.

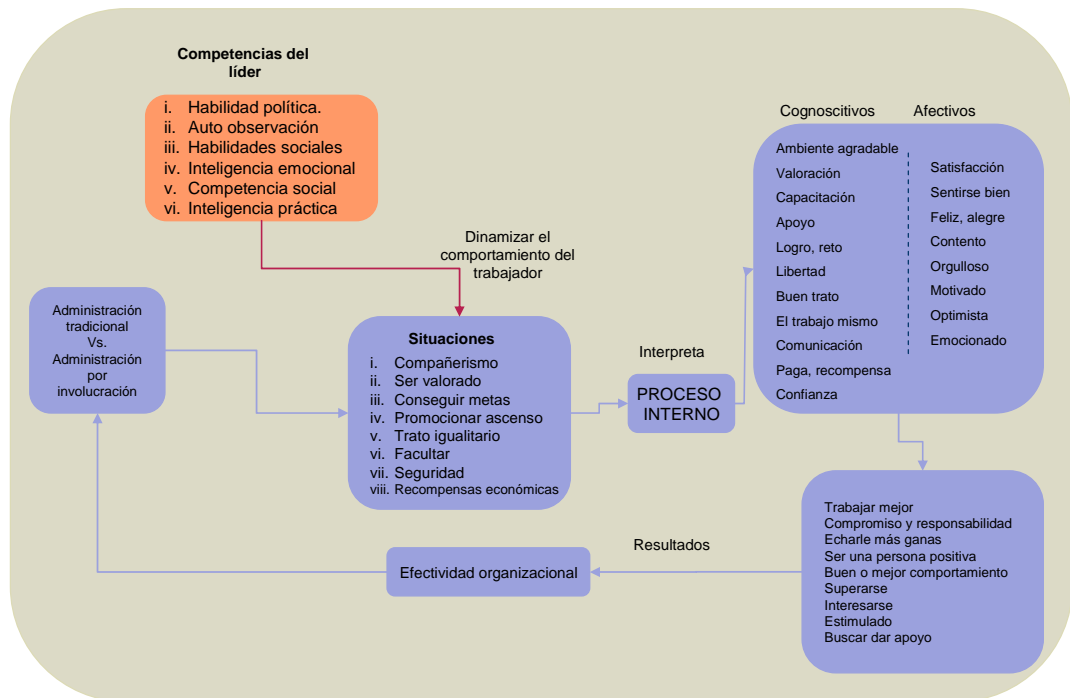


Figura 38. Modelo propuesto de la Dinámica del comportamiento del trabajador después del estudio

2. Las variables mayormente afectadas de manera positiva por el comportamiento de líder son:

- a) Compañerismo y cooperación
- b) Sentimiento de valoración.
- c) Trato igualitario.

La siguiente tabla muestra las actitudes y prácticas que los trabajadores perciben en su líder y lo cual les ayuda a dinamizar su comportamiento de manera positiva. Estas pueden ser tomadas como base para futuras investigaciones. Se pretende que cada una de ellas sea tomadas como parte de un estilo de liderazgo que produzca en los trabajadores la motivación necesaria para mejorar su desempeño.

El líder competente comprende lo que motiva a los miembros del equipo y crea un ambiente de respaldo en que las personas trabajan como parte de un equipo de alto desempeño y se sienten estimuladas a sobresalir. Un jefe puede crear este ambiente estimulado la participación y el sentido de compromiso de todos los integrantes del equipo.

Habilidad política	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad de coordinar los esfuerzos de los trabajadores. ○ Invertir tiempo en relacionarse con los trabajadores de manera genuina. ○ Demostrar un interés genuino hacia el trabajador y sus necesidades. ○ Tomar en cuenta los puntos de vista que existan en el personal.
Auto observación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procurar el consejo de los demás para tomar cualquier tipo de decisiones. ○ No cambiar las opiniones propias o la manera de hacer las cosas solo por complacer a otra persona o ganar su favor. ○ Buscar ser un verdadero ejemplo en todos los aspectos, no sólo en lo laboral sino en lo personal. ○ Capacidad de confrontar directamente cuando alguien esta ocasionando problemas, siempre y cuando tenga la razón.
Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decidido y firme de convicciones aún cuando existe presión del entorno ○ Ser abierto al momento de emitir opiniones. ○ Evitar herir los sentimientos de los demás.. ○ Cuando a mi jefe le hacen un cumplido, sabe como responder.
Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entender los sentimientos y comportamientos de otros. Ser más asertivo. ○ Mantener la calma en medio de la presión. ○ Permanecer enfocado logrando que las cosas se resuelvan con rapidez y exactitud. ○ Ser congruente en lo que dice y hace.
Competencia social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo de desaires y contratiempos en forma adecuada. ○ Respeto del espacio personal de los trabajadores. ○ Capacidad de aceptar errores y pedir disculpas.
Inteligencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Saber identificar los problemas. ○ Producir soluciones creativas y prácticas. ○ Conocimiento del contexto cultural y actuar con conocimiento de causa. ○ Capacidad de sobreponerse a situaciones difíciles con juicio y valor. ○ Capacidad de concebir ideas interesantes y llevarlas a la práctica de forma independiente.

Tabla 50. Prácticas más importantes del estilo de liderazgo propuesto.

6.2. Recomendaciones

El liderazgo incluye inspirar a las personas asignadas al proyecto a trabajar como un equipo para poner en práctica con éxito los planes para lograr los objetivos organizacionales.

El liderazgo requiere que el gerente proporcione dirección, no órdenes. El liderazgo requiere participación y concesión de autoridad al equipo del proyecto.

El gerente de proyectos tiene que ser cuidadoso en no crear situaciones que ocasionen que las personas se sientan desanimadas.

Otra forma de desanimar a un equipo de proyectos es someter a los miembros a procedimientos innecesarios, como la preparación semanal de informes por escrito sobre la situación, lo que básicamente duplica lo que se ha dicho oralmente en las reuniones semanales sobre el proyecto.

La subutilización de las personas crea otra situación problemática. Asignar a las personas un trabajo sobre algo que esté muy por debajo de su nivel de capacidad y

no representa un reto disminuirá su motivación. Incluso es más perjudicial “sobreadministrar” a las personas al decirles, cómo hacer su trabajo. Este tipo de cosas ocasionará que piensen que el gerente del proyecto no confía en ellas; creará un sentimiento de “¡Si vas a decirme cómo hacer mi trabajo, por que no lo haces tú mismo!” Por tanto, los gerentes efectivos de proyectos, no sólo hacen cosas que establecen un ambiente de respaldo, sino que también tienen cuidado de no hacer cosas que puedan tener el efecto opuesto.

El jefe puede fomentar la motivación a través del reconocimiento del equipo de proyectos como un conjunto y de sus miembros como individuos. Las personas necesitan sentir que están haciendo una contribución a la organización y necesitan ser reconocidas. El reconocimiento puede tomar muchas formas –no tiene que ser por necesidad monetaria. Puede tomar la forma de estímulos verbales, alabanzas, señales de aprecio o recompensas. Este reforzamiento positivo ayuda a estimular el comportamiento deseado; la conducta que se reconoce o recompensa se repite.

Una forma en que el jefe proporciona reconocimiento es mostrados un interés sinceros en el trabajo de cada persona en el equipo. Un breve comentario final como “gracias”, “buen trabajo” o “me parece muy bien”, mostrará al individuo que sus contribuciones están siendo reconocidas y apreciadas. Otras formas de reconocimiento incluyen un memorándum de felicitación o de “gracias por un buen trabajo”; alguna publicidad, como un artículo o una fotografía en el boletín de la compañía; la entrega de un certificado o de una placa; o asignar a la persona a un puesto de más responsabilidad en los equipos de trabajo.

Cuando sea posible, en las actividades de reconocimiento deben participar otras personas además de la que está siendo reconocida. Las personas aprecian que se les reconozca frente a sus compañeros.

6.3. Limitaciones

Durante el proceso de elaboración de este documento, existieron varias limitaciones en las diferentes etapas, las cuales no trajeron consecuencias en cuanto a la entrega de resultados de proyecto, pero sí afectaron el tiempo estimado de finalización de las diversas fases.

En la etapa de recopilación de datos no fue posible obtener algunas referencias bibliográficas que se consideran importantes para el desarrollo del proyecto, en su defecto se buscaron a otros autores o citas secundarias para continuar con la elaboración del marco teórico.

Durante la etapa de elaboración del instrumento de medición no fue posible obtener dos de los instrumentos de medición de las variables de inteligencia emocional y de inteligencia práctica por lo que se requirió hacer un estudio con mayor profundidad de dichas competencias de liderazgo social para así poder elaborar las afirmaciones de cada una.

Durante la fase de recopilación de datos se buscó obtener 200 encuestas, sin embargo, la falta de cooperación y apertura de muchas empresas no permitió que

se llegara a esta cantidad, totalizando 184 encuestas en total, con un déficit de 16 al inicio del análisis de resultados.

6.5. Futuras investigaciones

A lo largo del estudio se han visto áreas de oportunidad que pueden ser temas de estudio e investigación a futuro y que servirán de complemento para los resultados arrojados en este documento, o bien, abordar los temas tratados en la presente tesis, pero con otro enfoque.

1. Un estudio interesante que se puede realizar más adelante es encontrar cuales son las prácticas más relevantes que un jefe puede realizar, una vez que ya se han obtenido las competencias de liderazgo social más importantes en el presente documento. Tales prácticas pueden ser relacionadas con otros estudios como el caso del realizado por Carrillo en 2004, referente a las prácticas motivacionales que utilizan los líderes, pero tomando un énfasis en cada una de las competencias mencionadas a lo largo del documento aquí presentado.
2. Ferris et. al. en 2002, hace referencia a otras competencias de liderazgo social que han sido consideradas como secundarias. Una futura investigación que observara el impacto de estas competencias dentro de la organización sería una aportación valiosa a la investigación.
3. Por otro lado, el modelo realizado por Flores y Castañeda (2001), tiene un impacto no sólo en áreas de Tecnologías de Información sino que ha sido elaborado para un espectro mayor de organizaciones en México, por lo que es posible realizar una investigación de este mismo documento pero enfocado a otro ramo de industrias como la de alimentos, farmacéutica, automotriz, aeroespacial, gubernamentales, por mencionar algunas.
4. Realizar este estudio enfocado a identificar que tipo de empleados tienen estas competencias de liderazgo social y los factores críticos que ayudarían para que influyan en el desempeño de sus compañeros de trabajo.

Referencias bibliográficas.

- Appelbaum, S. H., Audet, L., Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Armstrong, C., Sambamurthy, V. (1999). Information technology assimilation in firms: The influence of senior leadership and IT infrastructures. *Information Systems Research*, 10 (4), 304.
- Bass, M. B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Caballo, V. E. (2002). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales* (5a ed.). Madrid: Siglo XXI.
- Campbell, D. J., Dardis, G., Campbell, K. M. (2003). Enhancing incremental influence: A focused approach to leadership development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 29.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201.
- Carrillo León, M. J. (2004). *Prácticas de motivación que utilizan los líderes de proyectos sobre sus equipos de desarrollo bajo una cultura mexicana*. (Ed. única). Monterrey, N.L.: Tecnológico de Monterrey.
- Conger, A. J., Kanungo, N. R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439.
- Consumer, "Habilidades sociales: El arte de relacionarse bien con los demás", Recuperado el día 28 de enero de 2004, disponible en: <http://revista.consumer.es/web/es/20010101/interiormente/>
- Dansereau, F., Graen, G. G., Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46.
- Development Dimension International (2003), "Social Intelligence: Powerful people skill for senior leaders", recuperado en 20 de enero de 2005, disponible en http://www.ddi.com/pdf/ddi_socialintelligence_fs.pdf

- Deutsch, M.(1949). A theory of cooperation and competition, *Human Relation*, 2(1), 129.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Douglas, C., Frink, D. D., Ferris, G. R. (2004). Emotional intelligence as a moderator of the relationship between conscientiousness and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 2.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Anthony, W. P., Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Douglas, C. (2002). Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49.
- Flores, R., Castañeda, A. (2001). Dinámica del Comportamiento del trabajador Mexicano: un enfoque inductivo, *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey*, México.
- Flores, R., Cedeño, J., Machado, P., Farrera F., Martínez, I., Garza O. (2005), Experiencia de variables de calidad de vida en el trabajo por parte de empleados mexicanos, nicaragüenses y ecuatorianos ante diferentes estilos de liderazgo, Documento presentado en el IX Congreso anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA), Mérida, Yucatán.
- Goetsch, D. L. (2004). *Effective leadership : Ten steps for technical professions*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.from <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip048/2003020122.html>
- Goleman, D. (1997). *Emotional intelligence* (Bantam trade paperback ed.). New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A. (2002). *Primal leadership : Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hernández, N. (2003). Dinámica del comportamiento del trabajador en empresas de telecomunicaciones en México: desarrollo de un instrumento de medición de factores críticos (Ed. única ed.). Monterrey, N.L.: Tecnológico de Monterrey.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hogan, Robert, Curphy, J. G., Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *The American Psychologist*, 49(6), 493.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J. (1999). *Leadership : Enhancing the lessons of experience* (3rd ed.). Boston, Mass.: Irwin/McGraw Hill.

- J, M. J. (1993). Research note. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 14(1), 83.
- Keen, W, P. G. (1993). Information technology and the management difference: A fusion map. *IBM Systems Journal*, 32(1), 17.
- Kelly, J. A. (2000). *Entrenamiento de las habilidades sociales : Guía práctica para intervenciones* (6a. ed.). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Kilduff, Martin, Day, V, D. (1994). Do chameleons get ahead? the effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1047.
- Klein, O., Snyder, M., Livingston, R. (2004). Prejudice on the stage: Self-monitoring and the public expression of group attitudes. *The British Journal of Social Psychology [NLM - MEDLINE]*, 43, 299.
- Laudon, K. C., Laudon, J. P. (2005). *Essentials of management information systems : Managing the digital firm* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. from <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0413/2004000086.html>
- Lester, S. W., Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 17.
- Lussier, R. N., Achua, C. F. (2002). *Liderazgo : Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: International Thomson.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 29(2), 115.
- Magdaraog, V. (2004). Social Intelligence, *Phillippine Computer Society*, recuperado el día 20 de junio de 2005, disponible en: <http://www.itnetcentral.com/pcworld/article.asp?id=13783&info=PC+World&level=0>
- Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. *Ivey Business Journal Online*, 1.
- Mingay, S., Roberts J. P. (2004). Building a More Effective IT Leadership Team, *Gartner* [on-line database].
- Oner, B. (2002). Self-monitoring and future time orientation in romantic relationships. *The Journal of Psychology*, 136(4), 420.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5.

- Page, S. D., Pearson, S. R., (2004) "Transforming the IT workforce", recuperado el día 20 de junio de 2005, disponible en http://www.accenture.com/xdoc/en/ideas/outlook/2_2004/pdf/it_workforce.pdf
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 115.
- Peterson, D. K., Puia, G. M., Suess, F. R. (2003). "Yo tengo la camiseta (I have the shirt on)": An exploration of job satisfaction and commitment among workers in Mexico. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 73.
- Phillips, J. T. (2001). Embracing the challenge of leadership. *Information Management Journal*, 35(3), 58.
- Pin, J. R. (2001). *Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*, Chicago: University of Chicago Press.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11 (1), 21.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional* (8a en inglés, 4a. en español ed.). México: Pearson Educación.
- RoffeyPark. (2003). Give us better leaders. *Works Management*, 56(2), 12.
- Snyder, M., Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 125.
- Sternberg, R. J. (2004). WICS: A model of educational leadership. *The Educational Forum*, 68(2), 108.
- Sternberg, R. J., Galmarini, M. A. (1997). *Inteligencia exitosa: Cómo una inteligencia práctica y creativa determina el éxito en la vida*. Barcelona etc.: Paidós.
- Tapscott, D. (2000). *La economía digital: Las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red*. Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H. (2000). The leader relationship: Building teamwork with and among employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 350.

Turban, E., McLean, E. R., Wetherbe, J. C., & Leidner, D. E. (2005). *Information technology for management : Transforming organizations in the digital economy* (5th ed.). Hoboken: Wiley.

Vallés, A., Vallés, C. (1996). *Las habilidades sociales en la escuela: Una propuesta curricular*. Madrid: Editorial EOS.

Anexos

Anexo A. Carta a empresas

Invitación realizada por el autor de la tesis, a las compañías seleccionadas para la construcción de la investigación y que se realizó mediante correo electrónico.

A quien corresponda:

Buen día, permítame presentarme, mi nombre es ISC. Jorge Alfredo Medina Soto, y soy estudiante de la maestría de Administración de las Tecnologías de Información en el Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey.

Estoy realizando la parte final de mi documento de tesis, que consiste en una investigación de campo, y para ello requiero aplicar algunas encuestas durante este mes de mayo y principios de junio en empresas de Tecnologías de Información (TI) o en departamentos de sistemas e informática, y el motivo de este correo es para solicitar de la manera mas atenta, permiso de realizar algunas de estas encuestas en la compañía en la que usted trabaja.

La tesis que estoy realizando lleva por título: Competencias de liderazgo social en empleados de empresas de TI, y consiste en un estudio de como el papel del líder o jefe afecta en el desempeño de los empleados.

La encuesta no toma mas de 12 a 15 minutos en contestarse y se divide en dos partes, la primera es una serie de afirmaciones relacionadas con la forma de ser de un líder, teniendo en mente a su jefe inmediato y la segunda son afirmaciones de como el trabajador se siente en su lugar de trabajo.

Cabe destacar que la encuesta no necesariamente se tiene que aplicar a todos los empleados, solamente a aquellos que trabajen con TI o informática y sistemas.

En caso de que me se permita realizar la encuesta, tal vez sea necesario concertar una cita para explicar con mayor detalle la encuesta y aplicarla en la empresa, o bien, con todo gusto puedo enviar el archivo vía correo electrónico para que los empleados pueden contestarla. Permítame comentarle que, estoy en plena disposición de horario para acudir a la compañía y aplicarlas personalmente si usted así lo requiere.

Anexo la encuesta en formato Excel (.XLS) para que la revise y tenga la confianza de preguntar cualquier duda o hacer alguna aclaración.

Por ultimo, hago de su conocimiento que en caso de contar con su participación, me comprometo a hacer entrega a la empresa una copia del documento de tesis en formato digital (.PDF), el cual contendrá los resultados detallados del estudio realizado. Los resultados pueden ser utilidad para la empresa ya que podrán conocer los factores que los empleados ven como importantes en el comportamiento de sus superiores, dentro del área del TI.

De antemano agradezco su atención, esperando su respuesta y deseándole un buen día.

Atte.

Ing. Jorge Alfredo Medina Soto

Anexo B. Carta de confirmación por parte del asesor

Oficio de confirmación por parte del asesor de tesis (Dr. Ricardo Flores Zambada), a las compañías seleccionadas para la construcción de la investigación y que se envió a través del correo electrónico.

A quien corresponda:

Buenos días.

Soy Ricardo Flores Zambada, asesor de tesis de Alfredo Medina, y le envió estas líneas con dos propósitos. Primeramente para ratificarle que efectivamente Alfredo es nuestro estudiante y está realizando su tesis de maestría en el ITESM y que el trabajo de investigación que esta realizando es con fines académicos y tenga la seguridad que la información se obtenga con el cuestionario se tratará con absoluta confidencialidad y cuidado.

Mi segundo propósito es enfatizar la relevancia de la investigación que Alfredo está realizando. El liderazgo es claramente reconocido como una competencia requerida por toda persona que debe dar resultados a la organización a través de un grupo de personas que colaboran con él, más sin embargo, cuando leemos o asistimos a un curso de liderazgo estos están basados en las prácticas y enfoques desarrollados en otros países y culturas, nos hace falta entender y desarrollar el liderazgo que es efectivo en nuestra cultura y empresas. La tesis de Alfredo se enfoca hacia un estilo de liderazgo que proponemos como más consistente con las características, valores y motivaciones del trabajador mexicano.

El ITESM y su servidor le agradecen toda la ayuda y facilidades que puedan otorgarle a nuestro alumno para realizar su tesis.

Quedo a sus órdenes

Dr. Ricardo Flores Zambada