



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



POSGRADO EN PSICOLOGÍA

MAESTRÍA PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL

ESTUDIO SOBRE EL LIDERAZGO POSITIVO EN DIRECTIVOS DE UNA  
EMPRESA DE CLASE MUNDIAL.

PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR

TANNY EUGENIA CASCANTE ESPINOZA

DIRECTOR:

PHD. CIRILO HUMBERTO GARCÍA

MONTERREY, NUEVO LEÓN

## **Carta al Comité**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE POSGRADO

MAESTRIA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN: LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL

La presente tesis titulada —Estudio sobre liderazgo positivo en directivos de una empresa de clase mundial — presentada por la Lic. Tanny Eugenia Cascante Espinoza ha sido aprobada por el comité de tesis.

---

Dr. Cirilo H. García Cadena

Director de tesis

---

Dr. Eduardo Leal Beltrán

Revisor de tesis

---

Mtro. Alfredo Salinas Alanís

Revisor de tesis

## **Dedicación**

El presente trabajo de investigación lo dedico a mis padres que han sido inspiración, guía y ayuda en mi camino, quienes me han acompañado minuto a minuto en el transcurso de este gran reto que es vivir y a quienes les debo la enseñanza de luchar siempre por mis sueños y conquistar todas mis metas.

## **Agradecimientos**

Agradezco al gobierno mexicano a través de la Secretaria de Relaciones exteriores por haberme otorgado la oportunidad de vivir esta gran experiencia con todo lo que ella representa. Agradezco profundamente a mi familia Gerardo Cascante, Alejandra Espinoza, Aarón Cascante y Teresa Arias por todo su cariño y apoyo incondicional en este proceso y a Armando Lara por la compañía, cuidado y amor que hemos compartido y que me ayudaron a concluir con éxito este gran reto. Al doctor Cirilo García y Eduardo Leal les agradezco toda su ayuda y respaldo para la realización de éste proyecto.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar, basándose en la técnica de la indagación apreciativa, que es forma parte de la psicología positiva, la influencia de las habilidades directivas (trabajo en equipo, compromiso con el trabajo, empowerment y relaciones laborales) hacia el liderazgo positivo que se presenta en cien directivos de una organización de clase mundial.

La recolección de los datos se llevo a cabo a través de la aplicación de una escala cuasi - Liker y tres preguntas abiertas, mediante las cuales se logró identificar la opinión de cada unos de directivos participantes, para posteriormente llevar a cabo el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos recolectados.

El análisis de los datos se llevo a cabo a través de un análisis de tipo transversal y ex post facto, con una muestra obtenida según criterios específicos y se validó el instrumento a través del análisis factorial exploratorio y confirmatorio utilizando el Modelamiento de ecuaciones estructurales.

Los datos obtenidos revelaron una fuerte relación existente entre el constructo multimodal de habilidades directivas y el liderazgo.

## Índice

Carta al Comité.....	2
Dedicación.....	4
Agradecimientos.....	5
Resumen.....	6
Índice de tablas.....	9
Índice de figuras.....	11
Capítulo 1.....	12
1.1 Introducción.....	12
1.2 Historia de la organización.....	13
1.3 Planteamiento del problema.....	18
1.4 Justificación del estudio.....	19
1.5 Objetivos de la Investigación.....	22
1.6 Hipótesis.....	22
1.7 Alcances y limitaciones.....	23
Capítulo 2.....	25
Teorías sobre Liderazgo.....	25
2.1 Psicología Positiva.....	25
2.2 Indagación Apreciativa.....	30
2.3 Liderazgo.....	41
2.3.1 Liderazgo situacional.....	44
2.3.2 Liderazgo transformacional.....	45
2.3.3 Liderazgo transaccional.....	47
2.3.4 Liderazgo Nivel 5.....	49
2.4 Habilidades Directivas y Liderazgo.....	50
Habilidades Directivas.....	53
2.5 Compromiso con el trabajo.....	53
2.6 Empowerment.....	54
2.7 Trabajo en Equipo.....	55
2.8 Relaciones laborales.....	56
Capítulo 3.....	57
Método.....	57
3.1 Diseño.....	57

3.2 Definición de variables .....	58
3.3 Sujetos.....	58
3.4 Escenario.....	59
3.5 Instrumento .....	60
3.6 Procedimiento .....	62
Capítulo 4 .....	65
Resultados .....	65
4.1 Características socio – demográficas .....	65
4.2 Características del puesto.....	68
4.3 Resultados de análisis cualitativos de los datos .....	70
4.4 Resultados de análisis cuantitativo de los datos .....	75
4.4.1 Análisis Factorial Exploratorio .....	75
4.4.2 Modelamiento de Ecuaciones Estructurales.....	99
Capítulo 5 .....	100
5.1 Discusión .....	100
Capítulo 6 .....	102
6.1 Conclusiones y recomendaciones .....	102
Referencias Bibliográficas.....	104
Anexo .....	110
Anexo # 1.....	111
Anexo # 2.....	118
Curriculum Vitae .....	118

## Índice de tablas

Tabla #1. Distribución de la muestra por género.....	64
Tabla #2.Región a la que pertenecen los miembros de la muestra.....	65
Tabla #3. Rango de edad de la muestra.....	66
Tabla #4. Dirección a la que pertenecen los miembros de la muestra.....	67
Tabla #5. Rango de antigüedad de los miembros de la muestra en la organización.....	68
Tabla #6. Factores del comportamiento de los directivos que ha contribuido para que la empresa tenga éxito.....	69
Tabla #7. Aporte más relevante de los directivos para lograr alcanzar las metas a largo plazo.....	71
Tabla #8. Coeficiente de estructura del compromiso con el trabajo.....	74
Tabla #9. Coeficiente de estructura del empowerment.....	78
Tabla #10. Coeficiente de estructura del trabajo en equipo.....	82
Tabla #11. Coeficiente de estructura de las relaciones laborales.....	86
Tabla #12. Coeficiente de estructura del liderazgo.....	90
Tabla #13. Estadística descriptiva de los resultados sobre la escala de liderazgo.....	94
Tabla #14. Estadística descriptiva de los resultados sobre la calificación de la escala de liderazgo.....	96

Tabla # 15. Distribución en frecuencias y porcentajes del liderazgo positivo en la muestra.....97

## Índice de figuras

Figura #1. Factores del comportamiento de los directivos que ha contribuido para que la empresa tenga éxito.....	70
Figura #2. Aporte más relevante de los directivos para lograr alcanzar las metas a largo plazo.....	72
Figura #3. Comparación la percepción de los directivos acerca de los factores que consideran relevantes para lograr haber alcanzado las metas actuales y lograr alcanzar las metas a largo plazo.....	73
Figura #4. Gráfico de sedimentación del compromiso con el trabajo.....	74
Figura #5. Gráfico de sedimentación del empowerment.....	77
Figura #6. Gráfico de sedimentación del trabajo en equipo.....	81
Figura #7. Gráfico de sedimentación de las relaciones laborales.....	85
Figura #8. Gráfico de sedimentación del liderazgo.....	89
Figura #9. Histograma de liderazgo.....	93
Figura #10. Histograma de las calificaciones de los directivos en la escala de liderazgo.....	95
Figura #11. Modelamiento de ecuaciones estructurales.....	98

# Capítulo 1

## 1.1 Introducción

En la actualidad la psicología positiva ha tomado mayor auge e importancia, tanto en las intervenciones a nivel individual como organizacional.

La Psicología Positiva busca catalizar un cambio de enfoque de la psicología no sólo desde la preocupación en solucionar las cosas que van mal en la vida si no también a contribuir en la construcción de cualidades positivas. Palací, J (2005)

La indagación apreciativa, como técnica de intervención dentro de la psicología positiva, ha constituido una utilísima herramienta para el desarrollo de la organización y en particular de cada uno de los empleados.

En ésta investigación se entiende el liderazgo como la capacidad de influir en otras personas y organizaciones para estimularlos a que liberen su potencial y logren proyectarlo en un mayor bien para todos.

En ese sentido el liderazgo debe de tener el firme propósito de procurar el crecimiento y fortalecimiento de la organización y de sus colaboradores, además de procurar el logro de los objetivos de ambos.

El mayor éxito que podrían percibir los líderes de una organización es el poseer colaboradores motivados y comprometidos con los objetivos de su organización. Por lo cual, es sumamente importante que los directivos ejerzan su liderazgo de una forma efectiva y eficaz, basado en un ejercicio positivo de su labor.

En la obtención de resultados el líder debe de crear un ambiente de respeto y escucha el cual propicie la buena comunicación y empatía entre las partes y que procure la creación y el establecimiento de buenas relaciones de trabajo que faciliten un mejor desempeño laboral.

Para los líderes es tan importante el alcanzar los objetivos como el generar estabilidad y prosperidad organizacional. Pero para los líderes positivos resulta importante además el procurar tanto el desarrollo del personal como el rendimiento de la organización y la satisfacción de cada uno de sus colaboradores a fin de lograr resultados más duraderos.

Tomando como base todo lo anterior es que la presente investigación busca descubrir si existe algún nivel de relación entre factores propios de las habilidades directivas y el liderazgo que se presenta en los directivos de una empresa de clase mundial

## **1.2 Historia de la organización**

Esta empresa inicia sus operaciones en México en el año de 1968, cuando se construye su primera planta separadora de aire, en una de las principales zonas industriales: Monterrey, N.L. Posteriormente, a través de un esfuerzo constante, en 1970 se establece, en la misma ciudad de Nuevo León, otra planta dedicada a la producción de gases industriales.

Para 1976 entra en operación una planta en Tampico, cuyo objetivo era suministrar gases a la industria de pigmentos. Un año más tarde, en 1977, se incorpora a la organización la compañía Chemetron de México, y en 1979 se unen las empresas del Grupo Salazar, dedicadas a la comercialización de equipos relativos, en el sureste de México.

Para incrementar el desarrollo, la División Nitropet, S.A. se incorpora en 1979, con la finalidad de proporcionar servicios de nitrógeno. En el año de 1981 inicia sus operaciones la planta de Coatzacoalcos, Veracruz, para atender la demanda de gases industriales en esa región, debido a la vital importancia de los desarrollos industriales, petroleros y petroquímicos.

En 1987 arranca otra planta en Mexicali, B.C. y más tarde se establece otra en Guadalajara, Jalisco. Dos años después, en 1989, se crea una nueva área: Medigas, cuya tarea es la comercialización, distribución y servicios a domicilio de gases puros y mezclas medicinales utilizados en las más diversas aplicaciones en el cuidado de la salud. A finales de la década de los ochenta, fue la organización pionera en introducir a México tecnologías PSA y VPSA las cuales son unidades autónomas de producción en el sitio del cliente.

En esa misma época la empresa es la primera en instalar en México un laboratorio de elaboración y análisis de mezclas especiales, obteniendo en 1995 su primera certificación ISO 9002.

Para 2003, su planta de la Cd. de México y Monterrey implementaron la tecnología de paletizado. En 2006 inaugura su laboratorio de Control de Calidad y Producción Materiales de Referencia, el cual cuenta con la acreditación de la EMA en ISO 17025. Desde entonces se ha mantenido en la búsqueda y obtención de más certificaciones en sus principales unidades productivas.

Para comienzos de 2007 adquiere la compañía Aga Gas, con lo cual fortalece su posicionamiento en el mercado.

A lo largo de la trayectoria de la organización se encierran toda una serie de esfuerzos, que denotan el trabajo de cada uno de los empleados de la compañía, el permanente estado de innovación y el decidido compromiso con sus clientes es lo que los ha ayudado a colocarse actualmente, como una de las compañías de mejor desempeño.

## Misión

La misión empresarial se describe a continuación:

- Cumplir en todo momento con las expectativas del cliente.

- Entregar a tiempo nuestros productos de manera segura, cumpliendo con los requerimientos ambientales.
- Operar nuestras instalaciones de tal manera de garantizar la seguridad de nuestros empleados y la comunidad.
- Facilitar a los clientes el hacer negocios con nosotros.
- Mantener el compromiso de calidad y mejora continua.

## Visión

Ser la compañía de gases industriales con mejor desempeño en el mundo según la opinión de nuestros Clientes, Empleados, Accionistas, Proveedores y las comunidades en las cuales operamos.

## Valores

Enfoque a resultados (Compromiso personal con los resultados):

- Actitud pro-activa
- Sentido de urgencia
- Productividad y eficiencia
- Consistencia
- Responsabilidad en el logro de los objetivos

Enfoque al cliente (Ganar el respeto y confianza de los clientes):

- Cumplimiento de los acuerdos negociados con los clientes considerar los niveles de satisfacción de los clientes, fuente de mejora de productos y servicios
- Entregar el producto a tiempo, de manera segura y ecológicamente aceptable
- Facilitar el hacer negocios
- Actitud de servicio y comunicación directa
- Tecnología de vanguardia
- Empatía
- Confiabilidad y profesionalismo en el trato.

Excelencia en el personal (Trabajar activamente para mejorar en forma continua):

- Respeto a las personas
- Búsqueda, aplicación e intercambio de conocimientos
- Reconocimiento a logros y aprendizaje de errores
- Logro de objetivos individuales y familiares
- Balance entre la vida profesional y personal
- Soluciones simples; trabajo en equipo; orgullo de pertenencia, equidad interna.

Integridad (Fidelidad a la Visión y Valores):

- Practicar lo que se predica
- Compromiso y lealtad a la compañía
- Honestidad en todo el personal.

Generar riqueza (Tratar los recursos como propios):

- Actuar como dueño
- Confiabilidad en la inversión
- Mejora continua en los rendimientos.

Seguridad y conciencia del medio ambiente (La seguridad es primero):

- Enfoque pro-activo a la seguridad
- Operar nuestras instalaciones y equipos de manera que garanticen seguridad personal, a los clientes y a la comunidad
- Cuidado y protección del medio ambiente.

### **1.3 Planteamiento del problema**

El liderazgo se ha estudiado mucho desde diversos enfoques teóricos sin embargo no se ha hecho suficiente investigación empírica acerca de los fenómenos que contribuyen a explicar los factores organizacionales que, desde la psicología positiva, influyen directamente en él; quedan así algunas laguna por llenar quedando un conocimiento limitado acerca de éste valioso fenómeno psicosocial.

En base a lo anterior es que genera sentido el presente estudio en cual se proponen tres preguntas de investigación:

1. ¿Existe una influencia directa entre las habilidades directivas: compromiso con el trabajo, empowerment, trabajo en equipo y relaciones laborales sobre el liderazgo, según la percepción de los directivos de una organización de clase mundial?
2. ¿Qué factores del liderazgo consideran los directivos de una organización de clase mundial han contribuido para que ésta tenga éxito?
3. ¿Qué factores del liderazgo consideran los directivos de una organización de clase mundial son necesarios para poder alcanzar las metas propuestas a mediano y largo plazo?

#### **1.4 Justificación del estudio**

La globalización, las nuevas tecnologías, y los cambios socioeconómicos y sociopolíticos están teniendo impactos directos en las organizaciones. Las empresas están adoptando nuevas formas y usando distintas estrategias para responder a estos cambios; manteniendo y aumentando su capacidad para competir y adaptándose a las nuevas demandas de su ambiente, cada vez más global y complejo.

Los cambios en las empresas están introduciendo importantes transformaciones en las actividades laborales. Las prioridades se han transformado y los requisitos para lograr el éxito son cada vez mayores y específicos.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores de las nuevas organizaciones - los líderes de hoy – aquellos que buscan conquistar el éxito de sus organizaciones y orientan a sus colaboradores para conseguirlo.

Los líderes establecen y procuran el alcance de los objetivos y la estrategia de la organización, tratando de crear y mantener un adecuado ambiente interno en la misma, en el cual los colaboradores puedan llegar a involucrarse totalmente en el alcance de estos objetivos.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, los cuales le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

La presente investigación busca encontrar el grado de influencia de las habilidades directivas: trabajo en equipo, empowerment, compromiso con el trabajo y relaciones laborales sobre el liderazgo, según la percepción de los directivos de una empresa de clase mundial.

Tanto el empowerment, el trabajo en equipo, el compromiso con el trabajo como las relaciones laborales, son habilidades directivas que han sido ampliamente estudiados en su función y como generadores de respuesta dentro de las organizaciones. Sin embargo, el estudio y análisis de la relación de ellas, con respecto a la influencia que ejercen en el liderazgo positivo, constituye una gran herramienta para el crecimiento óptimo y el desarrollo de la organización.

Lo anterior es de gran importancia ya que en la actualidad existen muchos estudios acerca de liderazgo, sin embargo el presente estudio ofrece una perspectiva innovadora debido a que las variables correlacionadas se toman a partir del estudio de los factores que se presentan como parte de la técnica de indagación apreciativa, que se da a partir de la psicología positiva.

Al identificar y entender los factores que influyen a que se desarrolle un liderazgo positivo en la organización se contará con una práctica herramienta la cual servirá tanto para el análisis del liderazgo existente como para el entrenamiento y reforzamiento de estos en nuevos tipos de habilidades.

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

Objetivo general:

Identificar el nivel en el cual se relacionan las habilidades directivas: trabajo en equipo, empowerment, compromiso con el trabajo y relaciones laborales con respecto al liderazgo en directivos de una empresa de clase mundial.

Objetivos específicos:

1. Identificar el grado de influencia de las diferentes habilidades directivas: trabajo en equipo, empowerment, compromiso con el trabajo y relaciones laborales sobre el liderazgo en directivos de una empresa de clase mundial.
2. Identificar los factores que los directivos de una organización de clase mundial consideran importantes para lograr el éxito de la organización
3. Identificar los factores que los directivos de una organización de clase mundial consideran importantes para lograr los objetivos a largo plazo.

## **1.6 Hipótesis**

La presente investigación tiene como propósito encontrar el grado de influencia de las habilidades directivas: trabajo en equipo, empowerment, compromiso con el trabajo y relaciones laborales sobre el liderazgo, según la percepción de los directivos de una empresa de clase mundial; Su fin es aportar al conocimiento acerca de la

influencia que las habilidades directivas ejerce sobre el liderazgo y conocer los factores que influyen en el liderazgo y los factores que los directivos consideran importantes para el logro de objetivos actuales y a largo plazo.

En base a lo anterior esta investigación se plantea las siguientes hipótesis:

*H1:* A mayores habilidades directivas, existirá mayor Liderazgo positivo.

*H2:* Los directivos de una organización de clase mundial tienen claros los factores propios del liderazgo positivo que determinan el que la organización sea exitosa.

*H3:* Los directivos de una organización de clase mundial tienen claros los factores propios del liderazgo positivo que determinan el que la organización cumpla con sus objetivos a largo plazo.

## **1.7 Alcances y limitaciones**

### Alcances

1. El estudio cumplió con los objetivos planteados inicialmente y permitió dar respuesta a la pregunta de investigación.

2. Los resultados obtenidos a través de esta investigación podrán ser generalizados únicamente a la población estudiada, estos se refieren a directivos de la empresa donde se llevó a cabo el estudio.
3. Los resultados de confiabilidad y validez del instrumento serán datos necesarios para suponer su aplicabilidad a otras poblaciones similares.

Limitaciones:

1. Debido al ritmo de trabajo de la empresa en la cual se llevo a cabo el estudio y de sus directivos, la aplicación del instrumento se tuvo que realizar en un tiempo estrictamente delimitado y sin la presencia de la investigadora.
2. La aplicación del instrumento se llevo a cabo mientras se impartía un curso de capacitación a los directivos de la organización, lo cual pudo haber influido en las respuestas que los mismos brindaron.
3. Al ser los participantes miembros de diversas plantas a lo largo de la república mexicana y otros países, se tuvo que aplicar una parte de los instrumentos en otros lugares, a cargo de personal ajeno a la investigación, aunque se les dieron las directrices necesarias esto podría poner en riesgo la pureza de la recolección de los datos.

## Capítulo 2

### Teorías sobre Liderazgo

#### 2.1 Psicología Positiva

La psicología general ha comenzado recientemente a aceptar como un objeto relevante de estudio el bienestar subjetivo y afrontar directamente, como un deber programático académico, la exploración de las fortalezas humanas y de los factores que contribuyen a la felicidad de los seres humanos. Vázquez, C (2006)

Lo anterior constituyó el inicio de la conceptualización de lo que hoy conocemos como Psicología Positiva, la cual se ha venido presentando de diversas formas a través de la historia, sin embargo su estudio y aplicación teórica tiene un origen relativamente reciente.

El término psicología positiva ha sido desarrollado por Martin Seligman, investigador que, habiendo dedicado gran parte de su carrera al trastorno mental y al desarrollo de conceptos como la indefensión aprendida, ha dado un giro radical en su orientación, elaborando y promoviendo una concepción más positiva de la especie humana. Vera, B (2006).

La Psicología Positiva busca catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación no sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, sino a construir cualidades positivas. Palací, J (2005)

Como lo señala Seligman, M, Csikszentmihalyi, M (2000), la misión de la psicología positiva es comprender y promover los factores que permiten a los individuos y comunidades el florecimiento de las sociedades.

Dentro de la psicología positiva se destaca la importancia de las emociones positivas, como la forma en la cual se expresa las personas, los grupos y la sociedad en general de forma positiva.

¿Qué papel juegan las emociones positivas en esta misión? en la primera consideración, la respuesta parece sencilla: las emociones positivas sirven de marcadores al florecimiento o bienestar óptimo. Sin duda, algunos momentos de la vida de las personas se caracteriza por las experiencias de las emociones positivas - como la alegría, el interés, la alegría, el amor, y similares- son momentos en los que no se ven afectadas por las emociones negativas - como la tristeza, la ira y la desesperación. Fredrickson, B (2001)

Según Palací, J (2005) las emociones positivas se caracterizan por dar lugar a estados afectivos placenteros y beneficiosos para la persona; éstas se asocian a un amplio repertorio de respuestas producto de una amplia relación pensamiento – acción.

De acuerdo a esta perspectiva las emociones positivas señalan el crecimiento adecuado de los individuos u organizaciones en el momento presente, propiciando el cambio a largo plazo.

Según Vera, B (2006) la psicología positiva tiene como objetivo mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales y patologías. La concepción actual focalizada en lo patológico se centra en corregir defectos y reparar aquello que ya se ha roto. Por el contrario, la psicología positiva insiste en la construcción de competencias y en la prevención.

En esta búsqueda de lo mejor del ser humano, de las cosas buenas que hacen que florezca su potencial, la psicología positiva no confía en sueños dorados, utopías, espejismos, fe, ni auto-engañó, sino que adopta el método de la psicología científica, ampliando el campo tradicional de actuación y distanciándose de dudosos métodos de autoayuda o filosofías espirituales que tanto proliferan en nuestros días. Vera, B (2006)

La psicología positiva es entonces una rama de la psicología que busca comprender, analizar e intervenir, a través de la investigación científica, los procesos psicológicos del ser humano, de una forma positiva.

Schueller, S (2010) en su investigación acerca de las preferencias para la psicología positiva señala que “Uno de los objetivos de la psicología positiva es aumentar el bienestar, y la investigación sugiere que esto es posible a través de ejercicios breves denominado intervenciones positivas”, las anteriores se practican a la población que se está evaluando o con la cual se está trabajando de la misma forma que cualquier otro tipo de intervención.

La psicología positiva representa un nuevo punto de vista desde el cual entender la psicología y la salud mental, que viene a complementar y apoyar al ya existente,

ofreciendo un nuevo tipo de intervención enfocado en las fortalezas más que en las debilidades o patologías que presentan los individuos u organizaciones.

Palací, J (2005) plantea que la psicología positiva dentro de las organizaciones se fortalece como una respuesta a las demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas.

La psicología organizacional positiva es el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Palací, J (2005)

El abordar el estudio de las personas positivas supone el estudio de las fortalezas y capacidades de los recursos humanos positivamente orientados y efectivamente dirigidos para desarrollar mejoras en el trabajo. Palací, J (2005)

Dentro de la psicología positiva organizacional se encuentran definidos los conceptos de Flow y Engagement los cuales hacen referencia a la experiencia óptima que pueda experimentar una persona. En el ámbito laboral el Engagement y el Flow se presenta en diversas características y condiciones que propician que el ambiente de trabajo sea mucho más motivador.

En base a lo planteado por Palací, J (2005) el Engagement es un estado positivo, relativamente persistente, de plenitud, que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo.

Las personas que experimentan Engagement, se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Palací, J (2005)

Según Seligman, M, Csikszentmihalyi, M (2000) se puede definir el Flow como una experiencia óptima extremadamente disfrutada, que se caracteriza por la atención y concentración focalizada, la existencia de metas retadores, feedback sobre el desempeño, y control sobre la situación, la distorsión del tiempo, y el disfrute intrínseco.

El Flow se refiere a tareas o aspectos concretos del trabajo y es temporalmente breve. El Flow es entendido como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando una persona está motivada y capacitada para realizar una actividad por la que se siente desafiada. Palací, J (2005)

Dentro de la experiencia del Flow en la Psicología Positiva Organizacional se destaca la función del líder positivo, el cual experimenta esta experiencia como parte de su dirección dentro de la organización.

El líder positivo debe velar por la percepción del nivel de reciprocidad entre el empleado y la Empresa para generar un nivel alto de satisfacción. El empleado busca su satisfacción en el nivel de involucración e importancia de su trabajo en el entorno de su Empresa. Cantera, F, Yáñez, J (2008)

## **2.2 Indagación Apreciativa**

Dentro de la Psicología Positiva existe un tipo de intervención llamada Indagación Apreciativa la cual se basa en los principios positivos, aplicándolos a la organización, acentuando sus fortalezas. La Indagación Apreciativa es aprovechada para la identificación de “qué es lo mejor” y “qué es lo que pudiera ser” dentro de la organización.

La Indagación Apreciativa tuvo su génesis en los primeros años de 1980. En ella el cambio organizacional se encontraba evocado a las experiencias positivas de la organización, lo cual se pone en contraste con los métodos de solución de problemas tradicionales y su enfoque para cambiar. Magruder, J, Mohr (2001).

El nombre intervención apreciativa tiene su origen en lo que se conoce en inglés como Appreciative Inquiry, una nueva y provocadora metodología iniciada por David Cooperrider a finales de la década de 1980 para promover el cambio positivo en las organizaciones y empresas. Varona, F (2009)

La Indagación apreciativa es una teoría, una mentalidad y un enfoque de análisis que conduce al aprendizaje organizacional y la creatividad, permitiendo el fortalecimiento de la organización y el establecimiento de nuevas metas.

Según Watkins, J, Kelly, R (2005) la Indagación Apreciativa es una transformación de la mente, el corazón y la imaginación que busca el éxito, la fuerza que da vida, la incidencia de la alegría. Se mueve hacia lo que la organización está haciendo bien y proporciona un marco para la creación de un futuro imaginado.

La Indagación Apreciativa es una acercamiento diferente o bien una forma de intervención diferente del Desarrollo Organizacional, algunos la llaman deliberadamente la búsqueda de las contribuciones a la efectividad y excelencia organizacional. Sullivan, M (2004)

Watkins, J, Kelly, R (2005) explican la Indagación Apreciativa como una teoría articulada que racionaliza y refuerza el hábito de la mente que se mueve a través del mundo en un marco de generativo, buscando y encontrando imágenes de lo posible, en lugar de escenas de desastre y la desesperación.

Berrisford, S (2005) describe la técnica describiendo que en ella no sólo se implica a los empleados en el cambio organizacional, sino que “se les coloca en el asiento del conductor del cambio”. Además expone los principios de la Indagación Apreciativa a partir de su experiencia de aplicación en la BBC.

Watkins, J, Kelly, R (2005) plantean que la Indagación Apreciativa trata de descubrir y aplicar nuevos conocimientos y nuevas ideas sobre la clave de aspectos de la vida y de la organización. En particular, se centra en la generación y la aplicación de conocimientos que vienen de la apreciación en momentos de excelencia, períodos de competencia excepcional y rendimiento.

La Indagación Apreciativa permite generar una imagen colectiva para un nuevo y mejor futuro para la organización ya que permite explorar lo mejor de lo que es y ha sido antes dentro de la organización.

La indagación apreciativa es una perspectiva que puede utilizarse con cualquier proceso de cambio en los sistemas humanos: productividad, innovación, desarrollo de una estrategia, servicio al cliente, rediseño del proceso de negocio, seguridad y calidad, fusiones, diversidad, evaluación, cultura de la organización, auditorías de gestión, liderazgo, entre otros. Watkins, J, Kelly, R (2005)

La Intervención Apreciativa es un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización, es decir, en sus competencias, habilidades, talentos, y en sus mejores realizaciones y prácticas. Varona, F (2009)

Algunos autores proponen la Indagación Apreciativa como un tipo de estudio que busca selectivamente localizar, resaltar e iluminar las características necesarias para la vida o dar energía a cualquier organización o sistema humano.

En síntesis la Indagación Apreciativa se trata de la liberación de energía positiva, desde la comunicación entre personas, a su beneficio personal y el bienestar global de la organización. Berrisford, S (2005)

Varona, F (2009) destaca algunas características distintivas de la Indagación Apreciativa, que la diferencian de otras filosofías, teorías y metodologías del cambio en las empresas, dichas características son: 1) Una nueva manera de ver lo que es importante, 2) Una nueva manera de hacer preguntas, 3) Una nueva manera de generar cambios, 4) Una nueva teoría para entender y explicar la realidad, 5) Una nueva manera de dialogar, 6) Una nueva manera de imaginar el futuro, 7) Una nueva manera de ver a las organizaciones, 8) Una nueva manera de crear, compartir e implementar conocimientos.

La Indagación Apreciativa es una investigación basada en proceso de cambio que comienza con un acuerdo sobre lo que queremos conocer (Definición), seguido de la investigación participativa de las condiciones que están presentes, cuando la organización se está desarrollando óptimamente en términos humanos, ecológicos y económicos (Descubrimiento), conduce al descubrimiento de la vida creando fuerzas que forman una poderosa imagen de un futuro deseado (Sueño), los conocimientos, a continuación, se traducen en el tejido de la vida diaria de la organización (Diseño), y en el reconocimiento de que todo conocimiento es evolutivo, la organización continúa aprendiendo acerca de eso que está trabajando e improvisa en función de los nuevo aprendizaje (Entrega/Destino). Watkins, J, Kelly, R (2005)

El enfoque apreciativo ha generado una revolución en la psicología ya que invita a mirar el vaso medio lleno, a cargarse de los recursos y fortalezas de lo que da vida y de lo que uno y los equipos en los que participa ya han hecho bien, para, desde ese propio poder, seguridad y positividad, desplegar las posibilidades futuras y construir en las alturas que se sueña.

Watkins, J, Kelly, R (2005) describe a la Indagación apreciativa como una filosofía de cambio que propone:

- La colaboración y participación de todas las voces en el sistema.
- Los enfoques cambian como un viaje (en lugar de un evento).
- Posee una orientación al sistema (el enfoque es sobre el cambio de la organización, en lugar de a las personas).
- Promueve valores de continuidad junto con la gestión de la innovación y transición,
- Se basa en lo que da vida y fuerzas.

Como un enfoque de continuo aprendizaje y cambio organizacional, la Indagación Apreciativa difiere marcadamente de la solución convencional de problemas. La premisa básica de la solución de problemas parece ser que las organizaciones son problemas a ser resueltos.

En contraste, el supuesto de la indagación apreciativa es que las organizaciones son misterios a ser abrazados. Como los sistemas humanos diseñados para ser creativos e innovadores, las organizaciones, en la vista de la Indagación Apreciativa, están llenas

de soluciones. Es su diversidad, la multiplicidad y el movimiento hacia adelante lo que se necesita resaltar y construir alrededor de él.

Hammond, S (2004) señala una serie de supuestos propios de la Indagación Apreciativa, los cuales se refieren a:

- En toda sociedad, organización o grupo, existe algo que funciona bien.
- Todo aquello en lo que nos concentramos se vuelve nuestra realidad.
- La realidad se crea en el momento, y existen realidades múltiples.
- La sola acción de formular preguntas acerca de una organización o grupo, influye de alguna manera en el grupo.
- Tenemos más confianza y nos sentimos más cómodos si vamos hacia el futuro (lo desconocido) llevando partes del pasado (lo conocido).
- Si llevamos con nosotros partes del pasado, deberían de ser las mejores.
- Es importante valorar las diferencias,
- El lenguaje que utilizamos crea nuestra realidad.

Watkins, J, Kelly, R (2005) describe una visión general del ciclo de la Indagación Apreciativa en cinco pasos 5-D:

1. La Definición es un paso preparatorio, la fase de definición incluye el acuerdo sobre los aspectos positivos como el foco de investigación; la identificación de temas para la investigación; y el acuerdo sobre los procesos para la investigación apreciativa en una determinada organización o comunidad.

Los temas pueden ser audaces presentimientos acerca de lo que da vida a la organización o pueden provenir de un área de preocupación para la organización.

La fase de definición es completa, cuando un grupo de planificación en una organización tiene un acuerdo claro sobre los temas que quieren ver crecer y florecer en su organización; una entrevista dispuesta a utilizarse en explorar estos temas; una decisión clara sobre quien va ser entrevistados y que hará las entrevistas; y, una estrategia para que estarán involucradas en las fases de diseño y sueño.

2. El Descubrimiento es apreciar lo mejor, centrándose en tiempos de excelencia organizativa, cuando las personas han experimentado la organización como la más viva y eficaz, con un énfasis en el tema focal. A fin de comprender los factores únicos que ha hecho posible los puntos álgidos en una organización, personas deliberadamente deben dejar pasar del análisis de los déficits y cuidadosamente investigar y aprenden de incluso los más pequeños ejemplos de alto rendimiento, el éxito y la satisfacción.

En la fase de descubrimiento de personas comparten historias de logros excepcionales, discutir los factores que da vida de núcleo de sus organizaciones y deliberar sobre los aspectos de la historia de la organización que más valor y quiere traer hacia el futuro. Los miembros vienen a conocer historia como posibilidad positiva la organización.

3) El Sueño implica un desafío el statu quo por la creación de un futuro preferido para la organización. Este es el momento cuando los titulares de juego de la organización de participen en las conversaciones de posibilidad acerca de la posición de la organización, su potencial, su vocación y el único puede aportar bienestar global.

Este aspecto es el que hace a la Indagación Apreciativa diferente de otras visiones o metodologías de planificación. Como imágenes del futuro surgen fuera de la tierra ejemplos de su pasado positivo, atractivas posibilidades surgen precisamente porque están basados en momentos extraordinarios de la historia de la organización. Estas historias de momentos únicos y alegres son utilizadas como pinturas del artista para crear una imagen vibrante del futuro.

4) El Diseño se refiere a la reconstrucción de la arquitectura técnica de la organización, y también puede implicar la ampliación de la conversación de las partes interesadas que aún no han participado. Esto asegura que todo acerca de la organización refleje y responda a la visión compartida del futuro de la organización creado en la fase del sueño.

Tanto la fase de sueño y en la fase del diseño implican la construcción colectiva de imágenes positivas del futuro. En la práctica los dos ocurren a menudo en conjunción.

5) Destino o entrega es la fase final en la cual se crea formas para ofrecer en las nuevas imágenes del futuro, tanto las visiones generales de la fase de sueño y las proposiciones provocadora más específicas de la fase de diseño.

Es un tiempo de aprendizaje continuo, de ajuste y de improvisación, el impulso y el potencial de innovación es extremadamente alto en esta etapa de investigación. Debido a las imágenes positivas que compartidas, todo el mundo está invitado como co-creador del futuro de la organización.

Sende, P (2007), en su libro la quinta disciplina menciona prácticas y principios del aprendizaje organizacional, donde las disciplinas se relacionan de forma directa con la Indagación Apreciativa. Las disciplinas como Pensamiento Sistémico, Construcción de una Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo, Modelos Mentales, Dominio Personal . La disciplina de Pensamiento Sistémico es el núcleo de la Indagación Apreciativa. La fase sueño de la Indagación Apreciativa se relaciona mucho con la disciplina de “visión compartida”, así sucesivamente se relacionan con las 5 D’s de la Indagación Apreciativa.

Watkins, J, Kelly, R (2005) destaca cinco principios en los cuales se fundamenta la indagación apreciativa:

- Principio constructorista: La comprensión y aceptación de la postura del constructorismo social hacia la realidad y conocimiento social; es decir, que lo que creemos que es real en el mundo es creado a través de nuestro discurso

social, a través de las conversaciones que tenemos con otros que conducen a un acuerdo acerca de cómo vamos a ver el mundo, cómo nos vamos a comportar y qué vamos a aceptar como realidad.

- Principio poético: Es una valoración de contar historias como una forma de recopilación de información integral que incluye no sólo los hechos, sino también los sentimientos que afectan el que una persona experimente y reconozca las historias (como toda buena poesía); puede que se le pregunte acerca de cualquier aspecto de la existencia de una organización .
  
- Principio de simultaneidad: La realización de la investigación es el cambio; la primera pregunta que le pedimos es fatídica, en relación a que la organización dirigirá su energía en la dirección de esa primera pregunta, ya sea positiva o negativa; y, como resultado de ello, las semillas del cambio estarán incrustadas en ella.
  
- Anticipatorio principal: El impacto de las imágenes de jubilación anticipadas; es decir, comprender que el comportamiento y las decisiones sobre las acciones se basan no sólo en lo que nosotros sabemos, o extraemos de nuestro medio ambiente, sino también sobre lo que anticipamos, lo que nos parece o imaginamos ocurrirá en el futuro.

- Principio positivo: La creencia de que un enfoque positivo sobre cualquier cuestión es sólo válido como una base para el aprendizaje y que es sólo tan contagioso como un enfoque negativo, lo que hace tomar la postura positiva como un antídoto al cinismo.

Además de los anteriores Varona, F (2009) destaca dos principios más que complementan los ya establecidos, los cuales se refieren a:

- Principios de sinergia: afirma que comprometer a todos los miembros de la organización en el proceso de cambio es fundamental para construir la capacidad colectiva necesaria para que el cambio sea efectivo y duradero.
- Principio del poder del ejemplo: afirma que para que el cambio sea posible se tiene que ser ejemplo del cambio que se quiere ver.

Varona, F (2009) describe los componentes necesarios para el éxito de la Indagación Apreciativa: Primero, un deseo genuino de cambiar y de mejorar. Segundo, la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización en el proceso y en la toma de decisiones. Tercero, una comunicación rica en narración y lenguaje metafórico, cuarto, una cultura de disciplina. Quinto, un nuevo lenguaje, el lenguaje de la excelencia. Sexto, inteligencia apreciativa. Séptimo, perseverancia en el cambio.

## **2.3 Liderazgo**

Existen muchas y diversas definiciones de liderazgo, las cuales intentan describir la relación entre los trabajadores y el líder, la forma en la cual éste influye sobre ellos y los diferentes tipos de líderes que se pueden presentar dentro de una organización.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

El liderazgo se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia. A través de esta influencia, el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva. El éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del liderazgo. Pedraja, L, Rodríguez, E, Rodríguez, J (2008)

En base a lo expuesto es posible destacar que el líder es una persona que logra destacarse y sobre salir, encabezando siempre a un grupo de personas que creen en él o ella y que siguen su visión.

El liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. Este concepto, principalmente cuando se considera como liderazgo

formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores. Rodríguez, I, Peiro, J (2008)

El liderazgo como proceso influye directamente en las actividades de una persona o un grupo y en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. El proceso que ejerce una o varias personas de liderar está en función de su papel como líder y de la aceptación y compromiso de sus seguidores.

El liderazgo supone e implica a una específica colectividad, la cual ha confiado a un individuo la conducción de una aspiración social o los propósitos de alguna organización, lo cual supone la articulación e integración supeditada del individuo con su colectividad, grupo u organización. Huaylupo, J (2007)

Lo anterior indica que el líder es una persona que se encuentra en una aparente posición de superioridad o reconocimiento dado por lo miembros de su equipo de trabajo.

Según Zaccaro, (1995) los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales, y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas. Pedraja, L, Rodríguez, E, Rodríguez, J (2008)

Por lo anterior la forma en la que el líder interpreta y da solución a los problemas, cómo define y valora las soluciones y crea la estrategia, es determinante a la hora de analizar los procesos y resultados de una organización.

Lowney, C (2008) expone un estilo de liderazgo particular, basado en su experiencia como jesuita en el cual recalca como ellos desecharon el estilo de liderazgo tradicional para concentrarse más bien en engendrar cuatro valores verdaderos como sustancia del liderazgo: conocimiento de sí mismo, ingenio, amor y heroísmo. En otros términos, los jesuitas equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formándolos como líderes que entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión del mundo; innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante; trataran al prójimo con amor y una actitud positiva; y se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas.

Las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo, la concepción de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional ha recibido la mayor atención en los últimos años. Pedraja, L, Rodríguez, E, Rodríguez, J (2008)

### **2.3.1 Liderazgo situacional**

Blanchard, K, Hersey, P, Johnson, D (1998) determinan que el liderazgo situacional se basa en la interacción del grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder, el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

El modelo de Liderazgo Situacional define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados y que se denominan: Ordenar se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo. Persuadir se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide. Participar, caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta. Delegar se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular. Sánchez, E (2000)

Según esta teoría ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

Palací, J (2005) indica que éste estilo de liderazgo se encuentra estrechamente vinculado con el nivel de madurez de los seguidores y señala dos tipos de madurez:

madurez psicológica (compromiso, motivación y voluntad del seguidor para aceptar responsabilidades) y madurez técnica (experiencia, conocimiento y comprensión de los requisitos de la tarea).

De acuerdo con el liderazgo situacional, no hay un medio óptimo de influir en la gente. Qué estilo de liderazgo se deba usar con individuos o grupos depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia. Blanchard, K, Hersey, P, Johnson, D (1998).

Según Sánchez, E (2000) el Liderazgo Situacional se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la madurez de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

### **2.3.2 Liderazgo transformacional**

Pedraja, L, Rodríguez, E, Rodríguez, J (2008) define el liderazgo transformacional como una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización. En definitiva el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera

una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez. El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Cuadra, A, Veloso, C (2007) señala que el liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones. 1) Carisma o influencia idealizada es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están consientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional. 2) Motivación inspiradora alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer. 3) Estimulación intelectual se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados. 4) Consideración individualizada se refiere al grado en que el líder trata a

los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con atención, aconsejan y enseñan.

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. Nader, M, Castro, A (2008)

Los líderes transformacionales tienen una visión clara de lo que se debe de hacer para alcanzar los objetivos a futuro, buscan innovar y reestructurar en aras de alcanzar cada uno de sus objetivos.

### **2.3.3 Liderazgo transaccional**

Pedraja, L, Rodríguez, E, Rodríguez, J (2008) define al líder transaccional como quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte, en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los

resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

El estilo transaccional consta de tres tipos de estrategia. 1) Recompensa contingente es el grado en que el líder establece transacciones o intercambios constructivos y positivos con sus seguidores por el esfuerzo realizado, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros. 2) Administración por excepción originalmente se refiere al grado en que el líder emprende acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones con sus seguidores. No obstante, Hater y Bass (1988) reportaron evidencia suficiente para dividir administración por excepción en: Activa y Pasiva.

La diferencia entre éstas radica en el tiempo en que el líder decide intervenir. Los líderes activos monitorean el comportamiento del seguidor, anticipan problemas y toman acciones correctivas antes que se creen serios problemas y los intercambios (transacciones) en este tipo de estrategia están diseñados para animar activamente a los seguidores a evitar cometer cualquier error. Los líderes que utilizan una estrategia de administración pasiva esperan hasta que surjan los problemas para recién tomar acciones. Cuadra, A, Veloso, C (2007)

### **2.3.4 Liderazgo Nivel 5**

Jim Collins plantea un nuevo estilo de liderazgo el cual representa todo un desafío para las organizaciones. Según los planteamientos de Collins, estos nuevos líderes están por encima de cualquier otro tipo de liderazgo y se caracterizan por llevar a las organizaciones a su máximo nivel de productividad.

El líder nivel 5 es un individuo en quien se combinan una extraordinaria humildad personal y una voluntad profesional de hierro; son individuos modestos pero muestran una decisión inflexible de hacer lo que sea necesario para convertir su compañía en sobresaliente. Collins, J (2002)

El término nivel 5 Collins lo menciona debido a que éste hace referencia al máximo nivel de liderazgo que él considera que se puede presentar y que corrobora a través de su investigación.

Collins, J (2002) señala que la característica clave de un líder nivel 5 es ante todo la ambición por la compañía y por lograr su éxito, y no por enriquecerse ellos mismos. Quieren ver una compañía de mayor éxito aun en la generación siguiente y se sienten muy tranquilos con la idea de que la mayoría de las personas ni siquiera saben que las raíces de ese éxito datan de sus esfuerzos.

El liderazgo nivel 5 resulta una herramienta fundamental para lograr que una empresa pase de ser buena, a ser sobresaliente de una forma integral.

## **2.4 Habilidades directivas y Liderazgo**

Resulta muy importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial el conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo.

Los cambios constantes que se presentan en las organizaciones marca la importancia que tiene el líder en todos los niveles de la organización para alcanzar el logro de los objetivos de la misma.

Liderazgo organizacional es, de una forma general, un tipo de comportamiento que persigue la eficacia organizacional, a través del cumplimiento de los objetivos de la organización a través de sus miembros.

Hesselbein, F, Goldsmith, M, Beckhard, R (2006) expone dos métodos de liderazgo, directos e indirectos, los cuales explican la forma en la cual el líder influye en el equipo. Los métodos de liderazgo más directos incluyen las órdenes, las decisiones acerca de los recursos y ascensos y la orientación personal de los individuos y de los equipos, cuando las organizaciones se hacen más grandes y más complejas, las

intervenciones directas por los líderes de categoría superior pueden tener una menor influencia. El liderazgo menos directo centra su atención en comunicar una visión y en inspirar valores, en escucha y atender a los seguidores y en liderar mediante el ejemplo personal. Las formas más indirectas y potencialmente invisibles de liderazgo se centran en la creación de las condiciones de libertad que orientan a las personas de forma inmediata para servir al bien común.

Cuando el liderazgo indirecto alcanza su mayor eficacia, la gente dice: “Lo hicimos nosotros”. Cuanto más indirecto es el método de liderazgo, más espacio hay para los otros líderes dentro de la organización. Hesselbein, F, Goldsmith, M, Beckhard, R (2006)

Los líderes de las compañías sobresalientes crean una cultura en la cual todos tienen la oportunidad de ser oídos y en la cual se oiga la verdad. Collins, J (2002)

Uno de los principales aportes en el campo de la dirección estratégica en los últimos años se relaciona con la incorporación de la relevancia del equipo de alta dirección en la formulación de la estrategia y en la eficacia o desempeño de la firma.

La formulación de la estrategia es la resultante del equipo de alta dirección y el estilo de liderazgo tiene un papel fundamental sobre el diseño y la implementación de la estrategia. Rodríguez, E (2007)

Hesselbein, F, Goldsmith, M, Beckhard, R (2006) plantea que el liderazgo en medio de la organización es una función distribuida que a menudo recibe otros nombres. En la cumbre de la organización, sin embargo, tiene que ser muy diferente. Aquí el liderazgo tiene que personalizarse, porque a ese nivel, la tarea consiste en proporcionar la unidad en la comunidad.

Según Blanchard, K, Hersey, P, Johnson, D (1998) el liderazgo exitoso esta en esencia determinado por una relación ente el líder y los seguidores en el empeño por alcanzar los objetivos, la evaluación de la disposición, la intervención del liderazgo, la estimación de los resultados de esta intervención y el seguimiento eficaz.

Las organizaciones eficaces se concentran en la calidad y en la satisfacción del cliente, responden con rapidez a los cambios en el medio, innovan, pueden elaborar y ejecutar las estrategias apropiadas, poseen una mentalidad global, están dispuestas conectarse en red con asociados estratégicos, pueden enfrentar los cambios en la administración y están comprometidos con el aprendizaje constante. Blanchard, K, Hersey, P, Johnson, D (1998).

Cubeiro, J, Sáinz, J (2005) establecen que conocer las ventajas competitivas como equipo, sin reparar en niveles de responsabilidad, es importante para fomentar el orgullo de pertenencia, mantener una cierta capacidad autocrítica y difundir las mejores prácticas en el conjunto de la organización.

## **Habilidades Directivas**

### **2.5 Compromiso con el trabajo**

El compromiso con el trabajo es un concepto importante al analizar la lealtad y la vinculación de los colaboradores con la visión de la empresa y sus objetivos.

Portes, Steers, Mowday y Boulian (1974) definen al compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia las metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización. Arias, F, Tejada, J (2005)

El compromiso con la organización se manifiesta en los colaboradores en su apego afectivo con la empresa y la obligación de permanecer y luchar por lograr conquistar los objetivos de la misma.

Arias, F, Tejada, J (2005) identifica tres dimensiones del compromiso que presentan los individuos con la organización: la afectiva, en la que la persona establece lazos emocionales intensos con su organización y disfruta de su estancia en ella; la de continuación, en la cual la persona siente que ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en la organización y que dejarla implica costos, y, por último, la normativa, que se refiere a un sentido del deber moral de continuar perteneciendo a la organización.

## **2.6 Empowerment**

Wilson, T (2004) define el empowerment como un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que se desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional.

Gutiérrez, L, Petit, E (2007) plantean el empowerment como nuevo modelo para el liderazgo, cuyo enfoque consiste en dar poder o liberar el potencial de la gente, otorgando a todas las personas roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades.

El empowerment en la organización puede ir del control de los trabajadores de toda la organización al hecho que los individuos tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos trabajos. Wilson, T (2004)

Uno de los principales beneficios del empowerment es que favorece al desarrollo y el uso de los talentos que posee los individuos, además de que permite el desarrollo integral de los mismo rompiendo las barreras tradicionales que se desarrollan en la organizacional.

Para Wilson, T (2004) el proceso de empowerment requiere de la supresión de los controles directivos jerárquicos y la introducción de un grado de autodirección. Las personas empezaran a pensar por ellas mismas y serán responsables, y se encargarán de que en su trabajo todo vaya bien y, de solucionar cualquier posible problema.

## **2.7 Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo se conforma por un grupo de personas que se reúnen para trabajar de manera coordinada en la ejecución de un proyecto determinado. El equipo busca un resultado final y no el logro de los objetivos independientes de cada uno de sus miembros.

La formación del equipo comienza al identificarse un proceso que necesita mejoras. La dirección, que es responsable de este proceso y tiene la autoridad para implantar los cambios necesarios, se convierte en el promotor del equipo y en quien decide cuál será el proceso a analizar. Winter, R (2000)

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases, ya que reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo. El equipo exige mucho más: coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc.

Winter, R (2000) menciona que las principales razones para formar un equipo son: mejorar el proceso, satisfacer las necesidades del cliente y dar una oportunidad de analizar y mejorar procesos a los miembros del equipo.

Ivancevich, J, Konopaske, R, Mtteson, M (2006) señala que el compromiso total con metas comunes y la responsabilidad social con el equipo es lo que hace que un equipo sobresalga, y lo distingue de los grupos en desarrollo inmaduros.

## **2.8 Relaciones laborales**

Al hablar de relaciones laborales se hace referencia al tipo de vínculo que se establece entre los miembros de un grupo de trabajo, y de la organización en general. Este vínculo influye de forma directa en el bienestar de las personas en su lugar de trabajo e incluso en el nivel de productividad que presenten.

El objetivo del estudio de las relaciones laborales consiste según Artiles, A, Detlev, H (2007) en lograr la integración de los trabajadores, ofrecer una visión unitarista y propiciar la participación en el trabajo.

## Capítulo 3

### Método

#### 3.1 Diseño

El diseño de Investigación en el que se basa el presente trabajo es Expost-facto, el cual hace referencia a la investigación que se lleva a cabo después o posterior de los hechos.

El tipo de diseño Expost-facto que se utilizo es de tipo Transversal y de Encuesta en el cual recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables y como se relacionan entre sí. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción.

Para la recolección de los datos se utilizo para la parte cuantitativa un cuestionario cuasi – Licker, de forma auto aplicada, y para la para cualitativa se determinaron tres preguntas, contestadas de forma individual por los participantes.

El instrumento se aplicó a una muestra de 100 sujetos obtenida por selección de criterio previo, todos miembros de una organización de clase mundial.

Con los resultados encontrados se llevo a cabo una base de datos para luego ser analizados a través de programas informáticos como el SPSS versión 17 y el AMOS versión 18.

### 3.2 Definición de variables

<b>Variable Dependiente</b>	Liderazgo desarrollado por los directivos de una empresa de clase mundial
<b>Variables Independientes</b>	Habilidades directivas de los directivos de una empresa de clase mundial

### 3.3 Sujetos

Para la elección de los sujetos se utilizó la técnica de “Selección del Sujeto por criterio previo”, respecto a variables como posición de los sujetos dentro de la organización, participantes de ambos géneros, organización de clase mundial con sede en Monterrey, Nuevo León. México.

Los criterios utilizados para la elección de la empresa fueron:

- Empresa privada.
- De clase mundial
- De aparente éxito.
- Prestigio.

- Trascendencia estatal, nacional e internacional.
- Con un número mayor o igual a 100 líderes o directivos.

Los criterios utilizados para la elección de los sujetos fueron:

- Directivos
- Colaboradores de tiempo completo.
- Hombres y mujeres.
- Diferentes áreas de la organización.

En total serán 100 colaboradores, de diferentes áreas, todos directivos o líderes de la organización. El total de la muestra se divide en 95 hombres y 5 mujeres.

### **3.4 Escenario**

El lugar en el cual se llevará a cabo la recolección de la información fue en dos salas de capacitación y juntas de la Universidad de Monterrey y del Tecnológico de Monterrey en México DF, ambas se encontraba acondicionada para poder desarrollar, de forma adecuada, el ejercicio.

La sala contaba con mesas amplias, sillas cómodas, apropiada iluminación y ventilación, además de que está ubicada en un lugar estratégico de fácil acceso para la mayoría de los sujetos participantes.

La totalidad de los sujetos se dividieron en cuatro grupos de aproximadamente 50 personas cada uno, dos de los cuales fueron evaluados en Monterrey, Nuevo León, y los últimos dos en México Distrito Federal.

### **3.5 Instrumento**

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario especial, el cual cuenta con la cantidad suficiente de ítems para la evaluación de cada una de las variables.

El cuestionario diseñado consta tres preguntas de índole cualitativo, para completar, por medio de las cuales se pretende conocer la impresión de los colaboradores de una forma mucho más amplia y abierta acerca de los factores que ellos consideran que han contribuido a que sean actualmente una empresa exitosa, los factores que consideran necesarios para que logren ser exitosos a largo plazo y las principales enseñanzas que les dejó el último programa de capacitación, el cual concordaba con el tema de la investigación.

También se llevó a cabo la aplicación de escala cuasi - Licker, en la cual se desarrollaron una serie de 50 preguntas, respecto de dos variables a evaluar. Los participantes contestaron a en base a cuatro opciones de respuestas (Muy de acuerdo, Desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo), según consideren la respuesta correcta.

El diseño y aplicación de la escala responde a la necesidad de conocer el nivel de relación existente entre las habilidades directivas: compromiso con el trabajo, empowerment, trabajo en equipo y relaciones laborales, con respecto al Liderazgo presente en una empresa de clase mundial.

Tanto la parte cualitativa como la cuantitativa del análisis de los datos se diseñaron de forma que complementaran los datos obtenidos en ambos análisis.

Para la escala cuasi – Licker se diseñaron 50 preguntas las cuales se encuentran divididas en base a una variable independiente y una variable dependiente. La distribución de las preguntas por variables se detalla a continuación:

Variable Dependiente:

- Liderazgo

Ítems: 12, 26, 07, 49, 32, 19, 06, 02, 36, 50

Variables Independiente

Habilidades Directivas:

- Compromiso con el Trabajo

Ítems: 1, 22, 34, 24, 4, 35, 31, 14, 27, 13

- Empowerment

Ítems: 41, 8, 42, 39, 46, 21, 43, 17, 29, 38

- Trabajo en equipo

Ítems: 25, 47, 09, 33, 45, 23, 16, 48, 30, 20

- Relaciones laborales

Ítems: 15, 37, 18, 03, 10, 28, 44, 05, 11, 40

### 3.6 Procedimiento

El procedimiento por medio del cual se llevo a cabo la presente investigación consiste en los pasos que se describen a continuación:

Paso	Descripción
<p><b>Paso #1</b></p>	<p><b>Ante proyecto:</b></p> <p>Se desarrolló el anteproyecto con el fin de perfilar la investigación definiendo el tema, el problema, la pregunta, objetivos e hipótesis de investigación.</p>
<p><b>Paso #2</b></p>	<p><b>Contacto con la organización:</b></p> <p>Se le presentó la propuesta de investigación a la organización y se conocieron sus expectativas con respecto a éstas.</p>

<p><b>Paso # 3</b></p>	<p><b>Conocimiento del tema:</b></p> <p>Se pasó a buscar información confiable acerca del fenómeno a estudiar, para poder orientar de forma adecuada el proyecto y para construir, en base a variables definidas, el instrumento de evaluación.</p>
<p><b>Paso # 4</b></p>	<p><b>Diseño del Instrumento:</b></p> <p>Se inicia el diseño del instrumento, basado en la necesidad de la organización y el conocimiento del tema. Al finalizar el periodo de diseño, se cuenta con un instrumento de auto aplicación dividido en dos partes, una cualitativa integrada por tres preguntas abierta, y una parte cuantitativa basada en una escala cuasi – Licker de 50 preguntas de opción múltiple (cuatro opciones de respuesta).</p>
<p><b>Paso # 5</b></p>	<p><b>Contacto con la organización:</b></p> <p>Se llevó a cabo el contacto con la organización a la cual se le presenta la propuesta del instrumento y se acuerda la forma de aplicación.</p>
<p><b>Paso # 6</b></p>	<p><b>Administración del instrumento:</b></p> <p>Se llevó a cabo la administración del instrumento en el total de la población determinada.</p>
<p><b>Paso # 7</b></p>	<p><b>Análisis de datos:</b></p> <p>Se analizaron los datos obtenidos y se llevó a cabo la interpretación y análisis de los mismos.</p>
<p><b>Paso # 8</b></p>	<p><b>Devolución de resultados a la Organización</b></p> <p>Se hizo una presentación de los resultados obtenidos a la organización con el adecuado análisis de los mismos.</p>

<b>Paso #9</b>	<b>Revisión del informe y los resultados</b> Se hace una revisión exhaustiva de la presentación de los resultados obtenidos y los informes desarrollados.
<b>Paso #10</b>	<b>Informe final de la investigación:</b> Se construyó el informe final de la investigación y se procede a presentar los resultados.

## Capítulo 4

### Resultados

#### 4.1 Características socio – demográficas

Se puede notar, en base a la tabla #1, que la gran mayoría de los directivos participantes en la investigación son hombres (95%), siendo las mujeres un porcentaje muy bajo de la totalidad de la población (5 %).

Tabla #1. Distribución de la muestra por género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	95	95%
Femenino	5	5%

Tabla #2. Región a la que pertenecen los miembros de la muestra

<b>Región</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Norte	45	45%
Centro	22	22%
Occidental	11	11%
Sur	11	11%
Costa Rica	5	5%
No contestaron	6	6%
Total	100	100%

La mayor cantidad de los sujetos de la muestra se encuentran situados en la zona norte y centro de México, propiamente en el área de Nuevo León y México DF. La zona donde se presenta menor cantidad de directivos es en Costa Rica donde alcanza apenas un 5% de la totalidad.

Tabla #3. Rango de edad de la muestra

<b>Rango de edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
25 – 35	15	15%
36 – 40	19	19%
41 – 45	23	23%
45 – 50	22	22%
51 – 55	11	11%
56 – 60	9	9%
No respondió	1	1%
Total	100	100%

La mayor parte de los miembros de la muestra se encuentra entre el rango de edad de 41 años a 50 años, posiblemente esto esté relacionado a que todos son parte del cuerpo de directivos de la organización por lo que criterios como antigüedad, experiencia y capacitación son parte esencial para el desarrollo del puesto.

## 4.2 Características del puesto

Tabla #4. Dirección a la que pertenecen los miembros de las muestra

Dirección	Frecuencia	Porcentaje
Corporativo	2	2%
Gases y envasado	45	45%
Recursos Humanos	3	3%
Mercantil	7	7%
Ingeniería y construcción	1	1%
Operaciones	17	17%
Energía	3	3%
Finanzas	12	12%
Mercadotecnia	4	4%
Gerencia	2	2%
Jurídico	1	1%
Marketing	1	1%
Administración y Adquisiciones	1	1%
No respondió	1	1%
Total	100	100%

La mayor parte de la muestra se desarrolla en el área de gases y embasado, en la cual se concentra la mayor cantidad de trabajadores siendo así “el motor” de la organización.

La mayor parte de los directivos posee un rango de antigüedad de 11 a 15 años.

La antigüedad más alta, de 30 a 35 años, presenta la menor cantidad de directivos.

Tabla #5. Rango de Antigüedad de los miembros de la muestra en la organización

<b>Rango de antigüedad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 – 5 años	12	12%
6 – 10 años	15	15%
11 – 15 años	25	25%
16 – 20 años	19	19%
21 – 25 años	18	18%
26 – 30 años	7	7%
31 – 35 años	2	2%
No respondió	2	2%
Total	100	100%

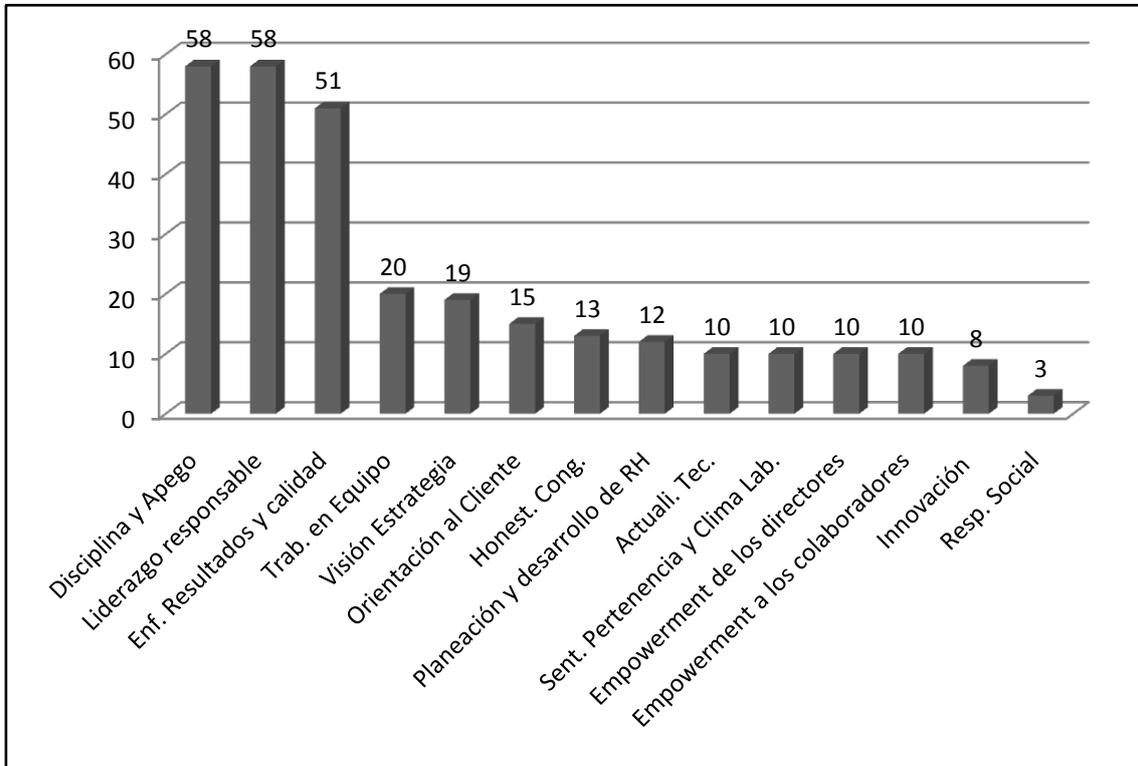
### 4.3 Resultados de análisis cualitativos de los datos

Tabla #6. Factores del comportamiento de los directivos que han contribuido para que la empresa tenga éxito.

Factores	Frecuencia	Porcentaje
Disciplina y Apego	20	20%
Liderazgo responsable	20	20%
Enfoque a Resultados y calidad	17	17%
Trabajo en Equipo	7	7%
Visión Estratégica	6	6%
Orientación al Cliente	5	5%
Honestidad y Congruencia	4	4%
Planeación y desarrollo de Recursos Humanos	4	4%
Actualización Tecnológica	3	3%
Sentido de Pertenencia y Clima Laboral	3	3%
Empowerment de los directores	3	3%
Empowerment a los colaboradores	3	3%
Innovación	3	3%
Responsabilidad Social	1	1%

Según la percepción de los directivos los factores que han sido más influyentes para lograr el éxito que actualmente presenta la empresa son la disciplina y el apego, el liderazgo responsable y el enfoque a resultados y la calidad. Los aspectos antes mencionados fueron determinados por la mayoría de los miembros de la muestra.

Figura #1. Factores del comportamiento que los directivos consideran que han contribuido para que la empresa tenga éxito.



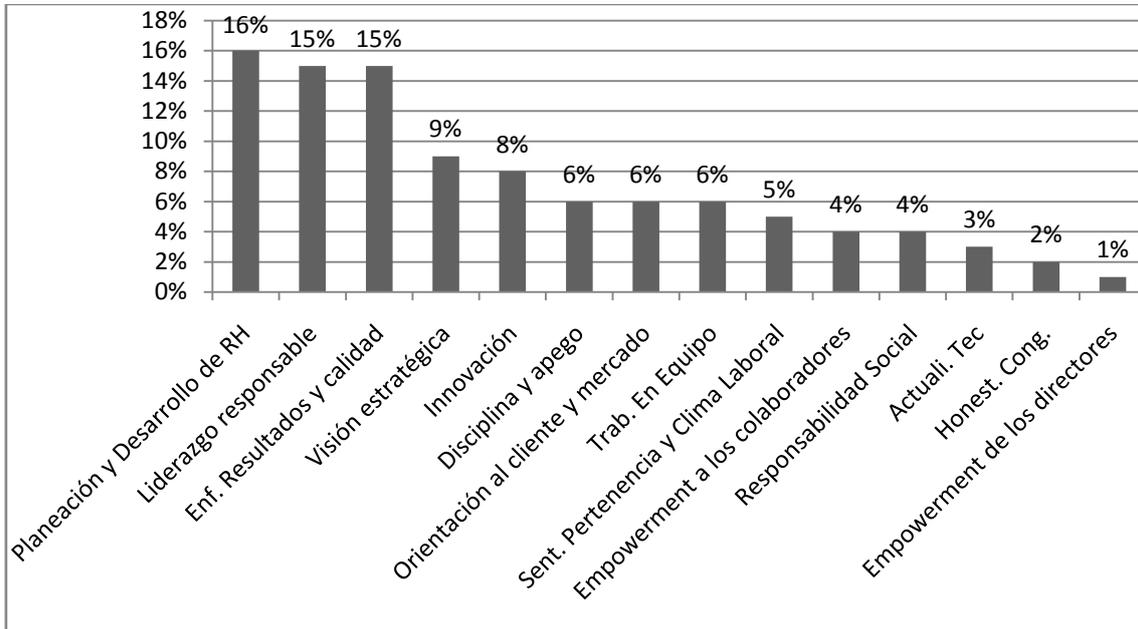
El gráfico anterior evidencia, en orden de importancia, los factores que los directivos consideran determinantes para el logro del éxito de la organización, dentro de ellos la disciplina y el apego se considera fundamental ya que se considera como un aspecto muy consolidado dentro de la organización. El liderazgo responsable es otro de los factores importantes, en base al cual se han desarrollado diversos programas de capacitación y desarrollo dentro para los miembros de la empresa. El enfoque a resultados es el tercer factor considerado como más importante por el cual la empresa ha logrado desarrollarse con éxito ya que ésta se ha enfocado de forma histórica en el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas y valores.

Tabla #7. Aportaciones más relevantes de los Directivos para lograr alcanzar las metas al 2012.

Aportación	Frecuencia	Porcentaje
Planeación y Desarrollo de RH	16	16%
Liderazgo responsable	15	15%
Enf. Resultados y calidad	15	15%
Visión estratégica	9	9%
Innovación	8	8%
Disciplina y apego	6	6%
Orientación al cliente y mercado	6	6%
Trabajo En Equipo	6	6%
Sent. Pertenencia y Clima Laboral	5	5%
Empowerment a los colaboradores	4	4%
Responsabilidad Social	4	4%
Actuali. Tec	3	3%
Honest. Cong.	2	2%
Empowerment de los directores	1	1%

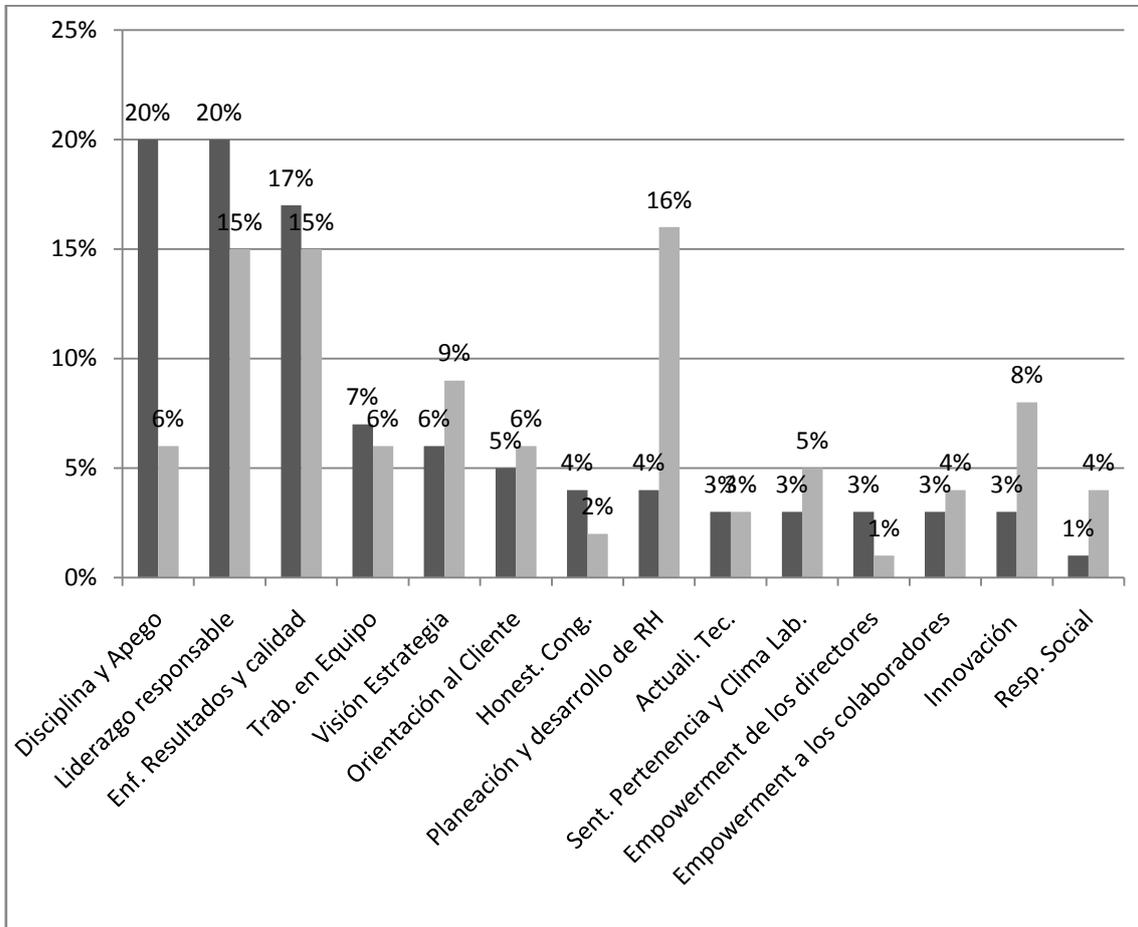
Como se nota en la tabla #7 los aspectos que los directivos consideran más importantes para lograr alcanzar las metas al 2012 son el concentrarse en la planeación y el desarrollo del recurso humano, el continuo desarrollo del liderazgo y continuar con un enfoque de calidad y resultados.

Figura #2. Aportaciones más relevantes de los Directivos para lograr alcanzar las metas a largo plazo.



Como se muestra anteriormente los directivos consideran determinante, para lograr asegurar el éxito a largo plazo, el trabajar de una forma más dirigida a la planeación y el desarrollo del capital humano, continuar con el reforzamiento y el entrenamiento de las figuras de liderazgo, y continuar con un claro enfoque hacia los resultados y la calidad los cuales los han distinguido durante ya mucho tiempo.

Figura #3. Comparación la percepción de los directivos acerca de los factores que consideran relevantes para lograr haber alcanzado las metas actuales y lograr alcanzar las metas a largo plazo.



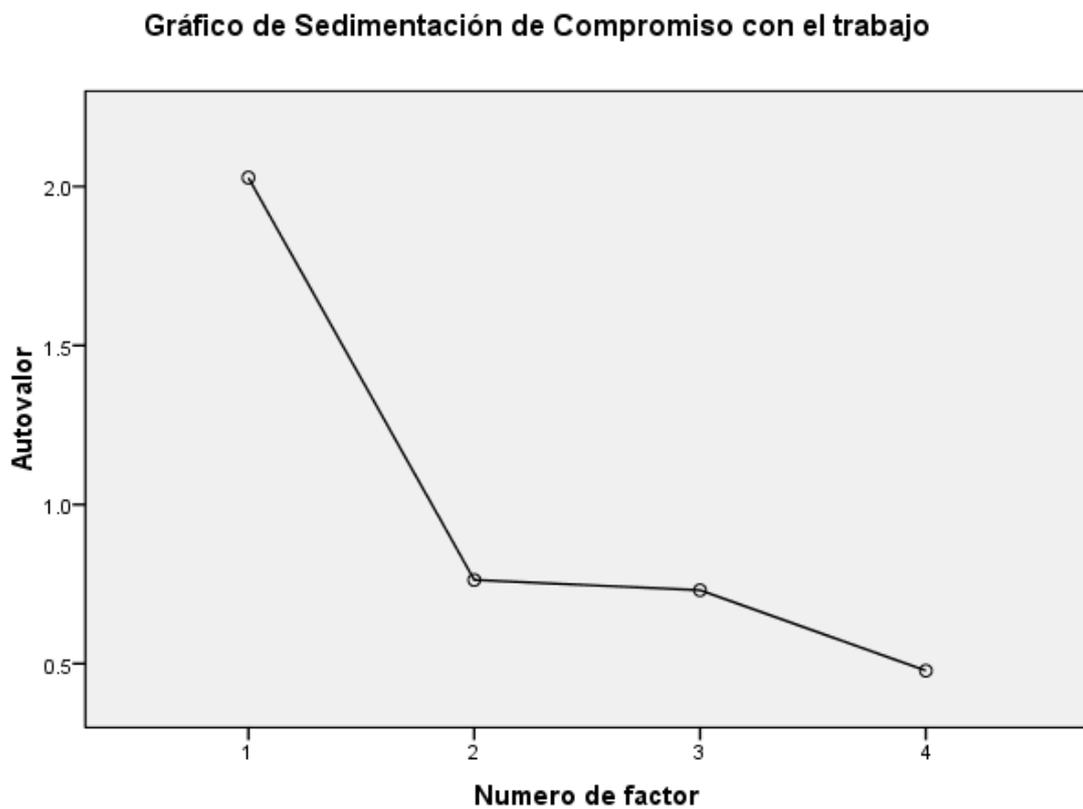
En base a la comparación de los resultados, la cual se muestra anteriormente, se logra apreciar como el enfoque al desarrollo de liderazgo responsable y hacia la búsqueda de la calidad y resultados se mantiene tanto en la perspectiva de los directivos de lo que ha ayudado a que la empresa tenga éxito actual y lo que se requiere para lograr los objetivos al 2012.

## 4.4 Resultados de análisis cuantitativo de los datos

### 4.4.1 Análisis Factorial Exploratorio

En la figura #4 se observa que hay un solo factor valido siendo medido por el la sub escala referente al compromiso con el trabajo perteneciente a la escala de habilidades directivas.

Figura #4. Gráfico de sedimentación del Compromiso con el trabajo



Mediante el Análisis Factorial Exploratorio se validó la sub escala de compromiso con el trabajo perteneciente a la escala de habilidades directivas, resultando los siguientes reactivos como validos.

Tabla #8. Coeficiente de estructura de la sub escala de Compromiso con el trabajo de la escala de Habilidades Directivas

**Matriz de estructura**

	Factor
	1
4Tengo la certeza de que mis colaboradores tienen claro la forma en que colaboran al logro de las metas estratégicas.	.643
34Cuento con una estrategia propia de mi Dirección o Gerencia para el aseguramiento de la calidad en procesos, servicios y/o productos.	.615

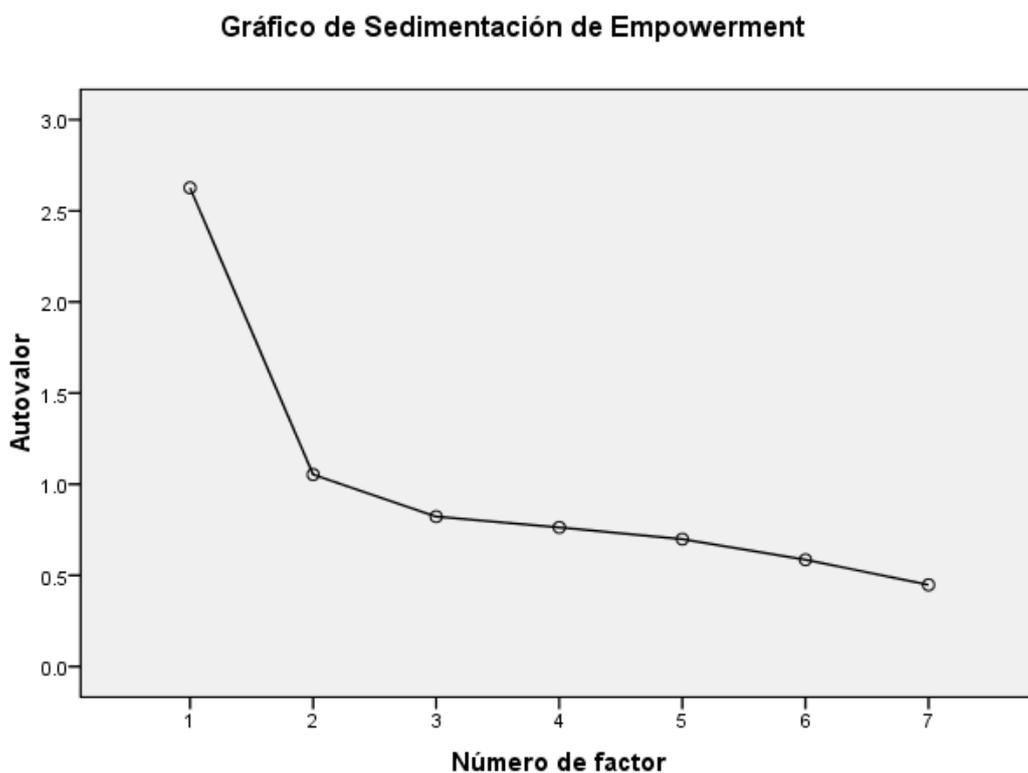
1Me aseguro que mis colaboradores estén comprometidos con las metas e indicadores de desempeño de sus puestos.	.565
31Planeo anticipadamente los pasos para lograr los objetivos.	.517

Método de extracción: Factorización del eje principal

Para lograr establecer esta validez se realizó el Análisis Factorial Exploratorio en una primera prueba con el total de las preguntas creadas para este cuestionario (10 preguntas), de las cuales sólo fueron aprobadas cuatro. Para que los reactivos fuesen aprobadas es necesario que posean un mínimo de 0.4 de valides. Posteriormente se volvió a llevar a cabo el análisis en estas cuatro preguntas con el fin de corroborar los resultados.

En la figura #5 se observa que hay un solo factor valido siendo medido por la sub escala referente al Empowerment.

Figura #5. Gráfico de sedimentación de la sub escala de Empowerment de la escala de Habilidades Directivas.



Mediante el Análisis Factorial Exploratorio se valido la sub escala de empowerment perteneciente a la escala de habilidades directivas, resultando los siguientes reactivos como validos.

Tabla #9. Coeficiente de estructura de la sub escala de Empowerment de la escala de Habilidades Directivas

**Matriz de Estructura**

	Factor
	1
8Me preocupo por incentivar el cambio en mis colaboradores.	.647
29Promuevo el autodesarrollo y actualización profesional en mis colaboradores a través de: lecturas, análisis de la competencia, tecnología, etc.	.602
17Me aseguro que mis colaboradores se expresen y tomen riesgos.	.572

41	Invierto tiempo para capacitar y orientar a mis colaboradores.	.499
38	Promuevo el respeto y la autonomía en mis colaboradores.	.490
43	Hago preguntas a mis colaboradores para fomentar que ofrezcan opciones de solución.	.409
46	Faculto con la autoridad suficiente para que mis colaboradores decidan por cuenta propia.	.403

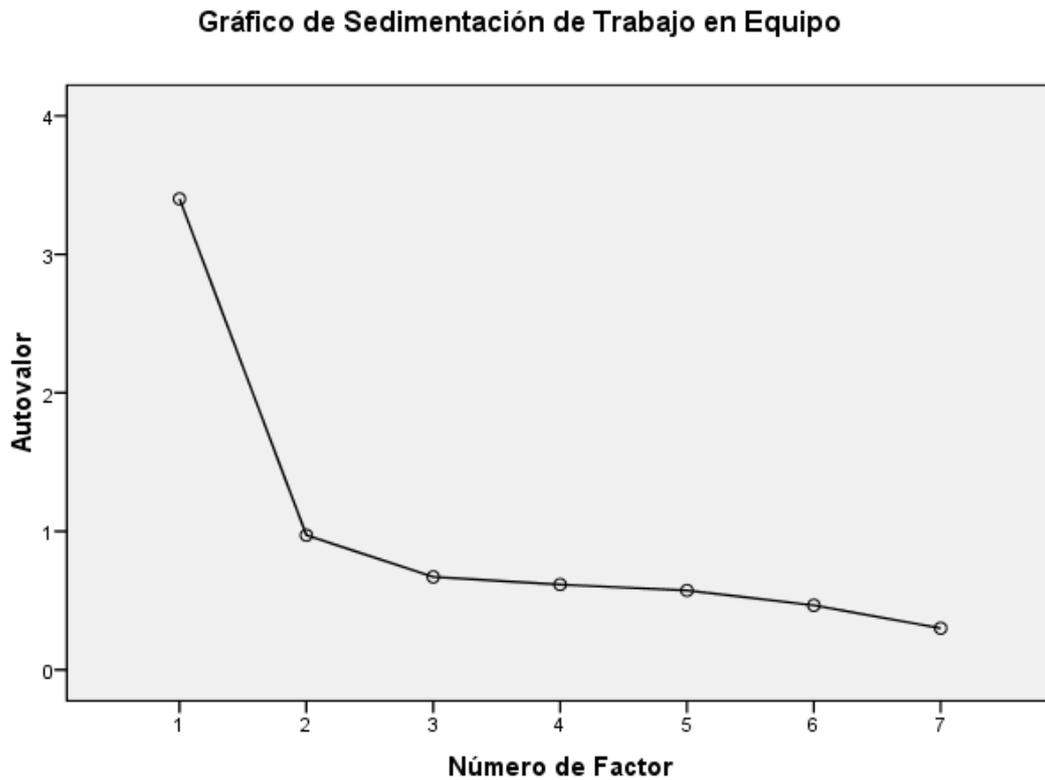
Método de extracción: Factorización del eje principal

Para lograr establecer esta validez se realizó el Análisis Factorial Exploratorio en una primera prueba con el total de las preguntas creadas para este cuestionario (10

preguntas), de las cuales sólo fueron aprobadas siete. Para que los reactivos fuesen aprobadas es necesario que posean un mínimo de 0.4 de valides. Posteriormente se volvió a llevar a cabo el análisis en estas siete preguntas con el fin de corroborar los resultados.

En la figura #6 se observa que hay un solo factor valido siendo medido por la sub escala referente al Trabajo en equipo.

Figura #6. Gráfico de sedimentación de la sub escala de Trabajo en equipo de la escala de Habilidades Directivas.



Mediante el Análisis Factorial Exploratorio se validó la sub escala de trabajo en equipo perteneciente a la escala de habilidades directivas, resultando los siguientes reactivos como válidos.

Tabla #10. Coeficiente de estructura de la sub escala de Trabajo en equipo de la escala de Habilidades Directivas

**Matriz de Estructura**

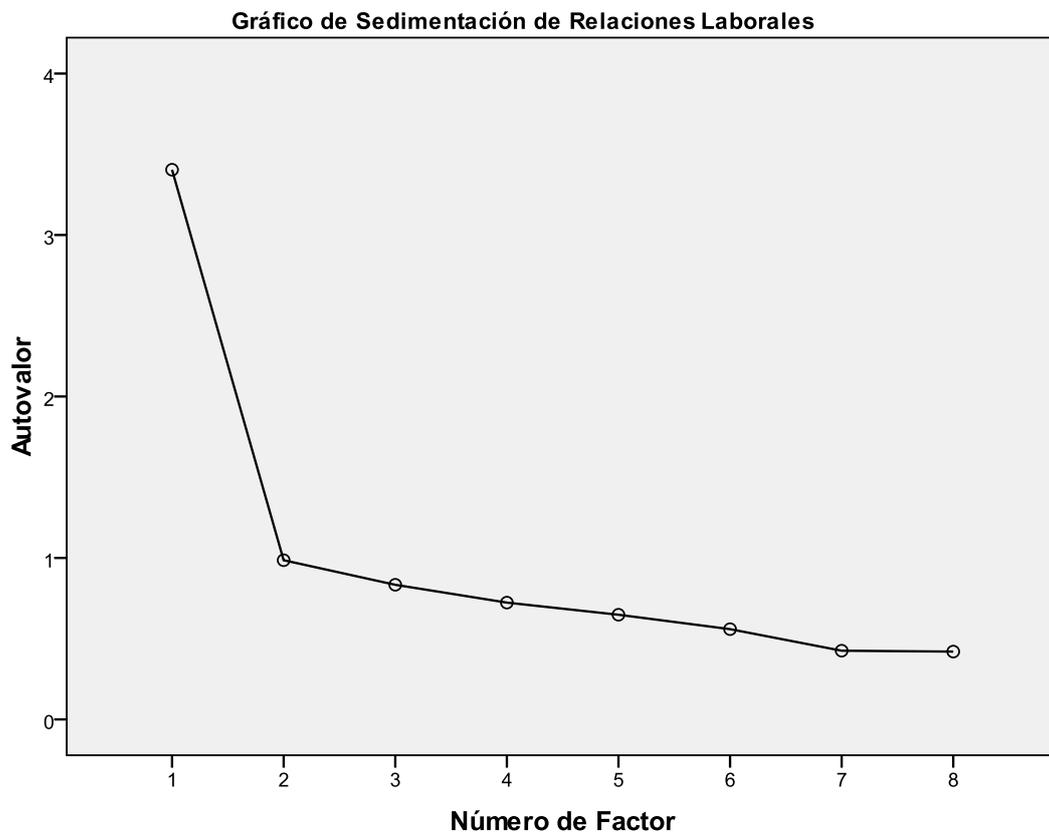
	Factor
	1
47Me preocupo porque los miembros de mi equipo de trabajo se sientan motivados.	.811
48Procuró que mis colaboradores mantengan una relación cordial entre ellos y conmigo.	.780
16Me gusta recalcar la importancia de los trabajos realizados por mi equipo.	.661

<p>45Me esfuerzo por promover el consenso en las decisiones de equipo.</p>	<p>.592</p>
<p>23Fomento la buena comunicación entre los miembros de mi equipo.</p>	<p>.570</p>
<p>25Me aseguro de que cada uno de mis colaboradores den y reciban eficaz soporte de quienes les anteceden y preceden en la cadena de suministro de Praxair.</p>	<p>.569</p>
<p>9Confío que mi Dirección o Gerencia es vista como ejemplo de sinergia con las demás áreas.</p>	<p>.401</p>

Para lograr establecer esta validez se realizó el Análisis Factorial Exploratorio en una primera prueba con el total de las preguntas creadas para este cuestionario (10 preguntas), de las cuales sólo fueron aprobadas siete. Para que los reactivos fuesen aprobados es necesario que posean un mínimo de 0.4 de validez. Posteriormente se volvió a llevar a cabo el análisis en estas siete preguntas con el fin de corroborar los resultados.

En la figura #7 se observa que hay un solo factor valido siendo medido por la sub escala referente a las relaciones laborales.

Figura #7. Gráfico de sedimentación de la sub escala de Relaciones Laborales de la escala de Habilidades Directivas



Mediante el Análisis Factorial Exploratorio se validó la sub escala de relaciones laborales perteneciente a la escala de habilidades directivas, resultando los siguientes reactivos como validos.

Tabla #11. Coeficiente de estructura de la sub escala de relaciones laborales de la escala de Habilidades directivas

**Matriz de Estructura**

	Factor
	1
10 Puedo identificar y atender con oportunidad las fuentes de conflicto de mi Dirección o Gerencia en 360°.	.655
15 Me aseguro de contar con personas adecuadas en puestos adecuados.	.655
11 Confío que puedo intervenir como Mentor de mis colaboradores.	.650
18 En mi Dirección o Gerencia existe un excelente clima de trabajo.	.616

5Conozco las .570

expectativas laborales  
de mis colaboradores y  
permito que ellos  
conozcan las mías.

28Soy hábil para .547

retroalimentar a mis  
colaboradores de  
manera respetuosa y  
específica.

44Hago sinergia como .520

Director o Gerente con  
el área de Recursos  
Humanos de Praxair  
para asegurar la  
eficiencia y bienestar.

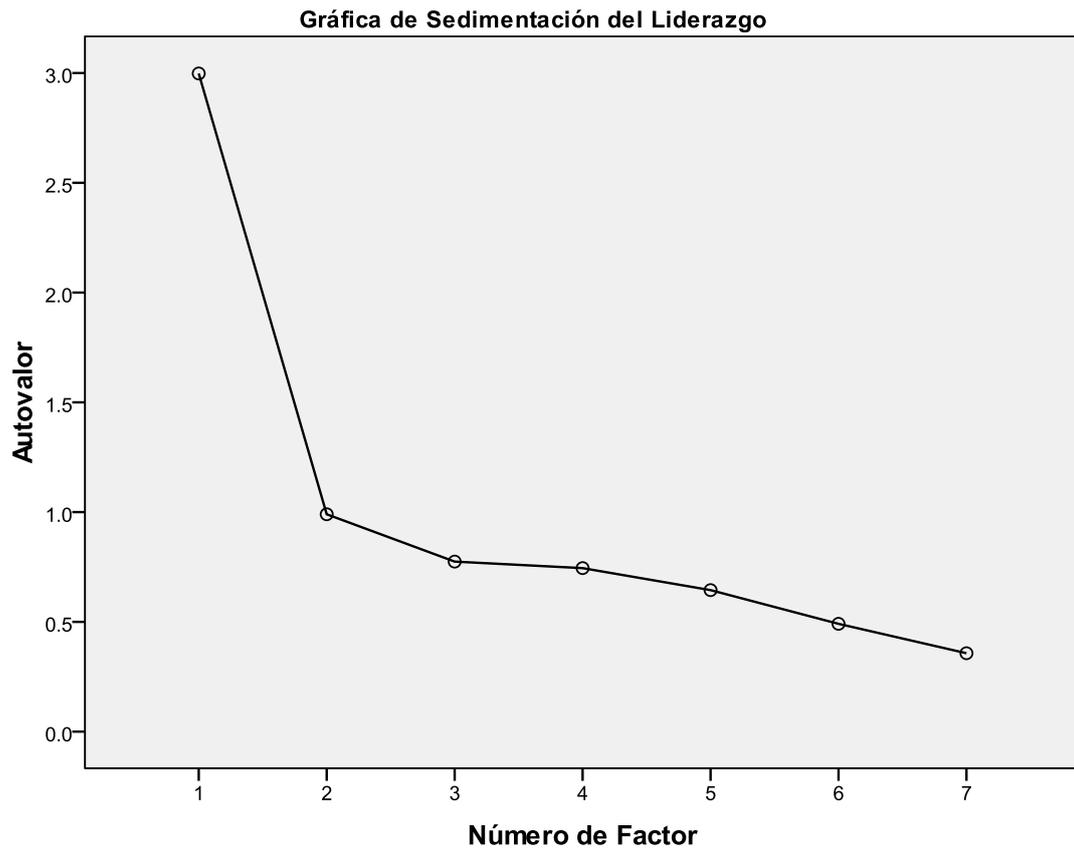
37Tengo la capacidad para aceptar feedback de mis colaboradores y tomar acciones al respecto.	.458
---	------

Método de extracción: Factorización del eje principal

Para lograr establecer esta validez se realizó el Análisis Factorial Exploratorio en una primera prueba con el total de las preguntas creadas para este cuestionario (10 preguntas), de las cuales sólo fueron aprobadas ocho. Para que los reactivos fuesen aprobados es necesario que posean un mínimo de 0.4 de validez. Posteriormente se volvió a llevar a cabo el análisis en estas ocho preguntas con el fin de corroborar los resultados.

En la figura #8 se observa que hay un solo factor valido siendo medido por el instrumento referente al Liderazgo.

Figura #8. Gráfico de sedimentación de la escala de Liderazgo



Mediante el Análisis Factorial Exploratorio se validó la escala de liderazgo, resultando los siguientes reactivos como válidos.

Tabla #12. Coeficiente de estructura de la escala de Liderazgo

**Matriz de Estructura**

	Factor
	1
36Estoy seguro de tener control y dominio de mi puesto como Director o Gerente.	.702
19Busco solucionar los conflictos de forma rápida y asertiva, tomando en cuenta a todas las partes involucradas.	.639
50Aún no tengo el total control y dominio de mi puesto como Director o Gerente.	.610

7Sé prevenir y .595

administrar eficazmente  
el conflicto.

6Soy hábil para decidir .530

empleando con eficacia  
la información,  
conocimiento,  
experiencia, análisis y  
juicio.

32Tengo habilidad para .492

negociar con adecuada  
oferta, contraoferta,  
acuerdo y cierre.

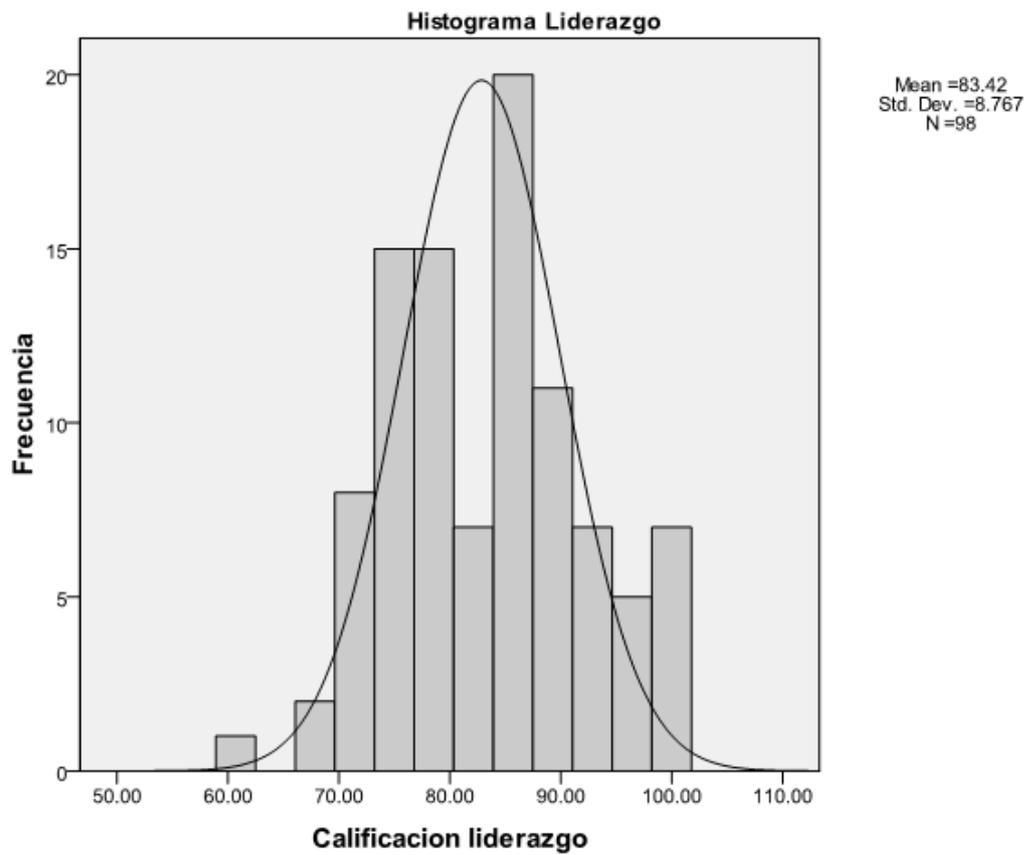
12Tengo la certeza de estar aplicando eficazmente el Liderazgo Situacional para ordenar, vender o hacer participar a mis colaboradores dependiendo de su grado de madurez.	.452
--	------

Método de extracción: Factorización  
del eje principal

Para lograr establecer esta validez se realizó el Análisis Factorial Exploratorio en una primera prueba con el total de las preguntas creadas para este cuestionario (10 preguntas), de las cuales sólo fueron aprobadas siete. Para que los reactivos fuesen aprobados es necesario que posean un mínimo de 0.4 de validez. Posteriormente se volvió a llevar a cabo el análisis en estas siete preguntas con el fin de corroborar los resultados.

En la figura #9 se presentan los resultados de las respuestas en la escala sobre liderazgo de los sujetos de la muestra. La mayoría de las calificaciones se encuentran dentro de la media promedio, aunque se presenta una tendencia hacia las calificaciones altas.

Figura #9. Histograma de Liderazgo



En la tabla #13 se muestran las estadísticas descriptivas de los resultados de la prueba de liderazgo.

Tabla #13. Estadística descriptiva de los resultados de Liderazgo

**Estadística descriptiva de los resultados de Liderazgo**

calificación liderazgo

N	Válidos	98
	Pérdidas	2
Media		83.4184
Error estándar de la media		.88560
Mediana		85.7143
Moda		85.71
Desviación Estandar		8.76695
Asimetría		.118
Error estándar de asimetría		.244
Curtosis		-.545
Error estándar de curtosis		.483
Rango		39.29
Mínimo		60.71
Máximo		100.00
Percentiles	4	71.2857

En la figura #10 se presentan el comportamiento de las calificaciones de los sujetos en la escala sobre liderazgo. La mayoría de las calificaciones se encuentran dentro de la media promedio, aunque se presenta una tendencia hacia las calificaciones altas.

Figura #10. Histograma de las calificaciones de los directivos en la escala de liderazgo

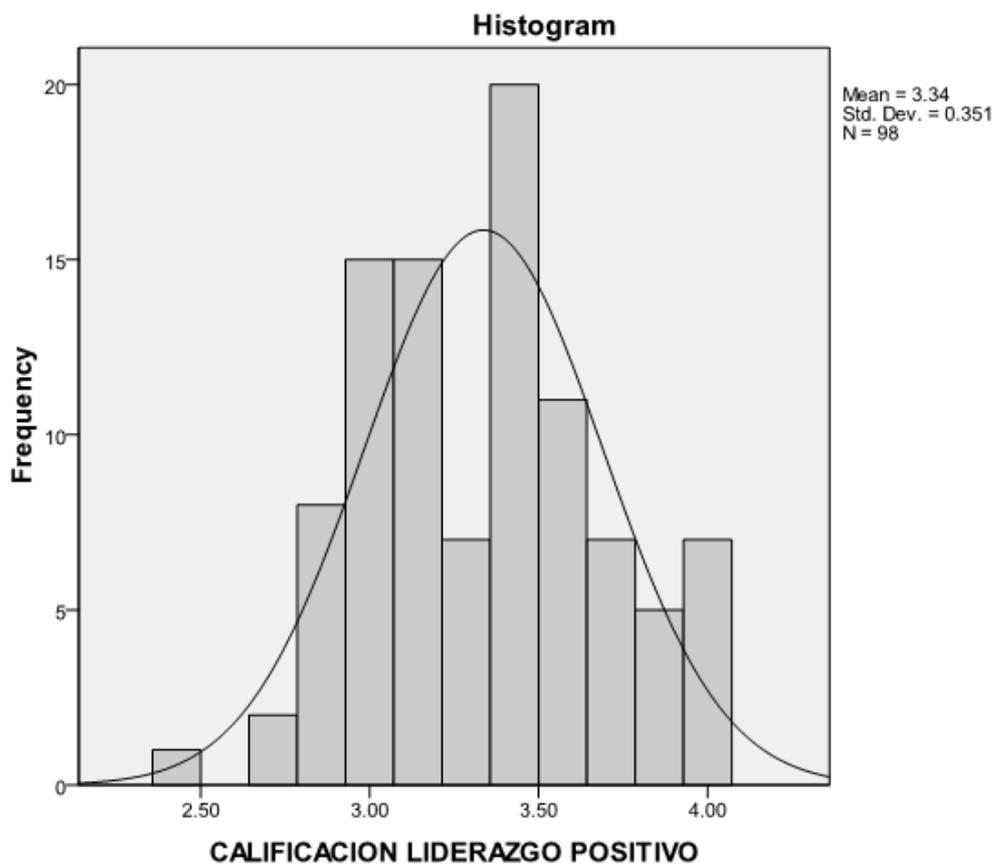


Tabla #14. Estadística descriptiva de los resultados en las calificaciones de Liderazgo

**Estadística descriptiva de las calificaciones en la escala de Liderazgo**

CALIFICACION LIDERAZGO  
POSITIVO

N	Valid	98
	Missing	2
Mean		3.3367
Std. Error of Mean		.03542
Median		3.4286
Mode		3.43
Std. Deviation		.35068
Skewness		.118
Std. Error of Skewness		.244
Kurtosis		-.545
Std. Error of Kurtosis		.483
Range		1.57
Minimum		2.43
Maximum		4.00

Tabla #15. Distribución en frecuencias y porcentajes del liderazgo positivo en la muestra.

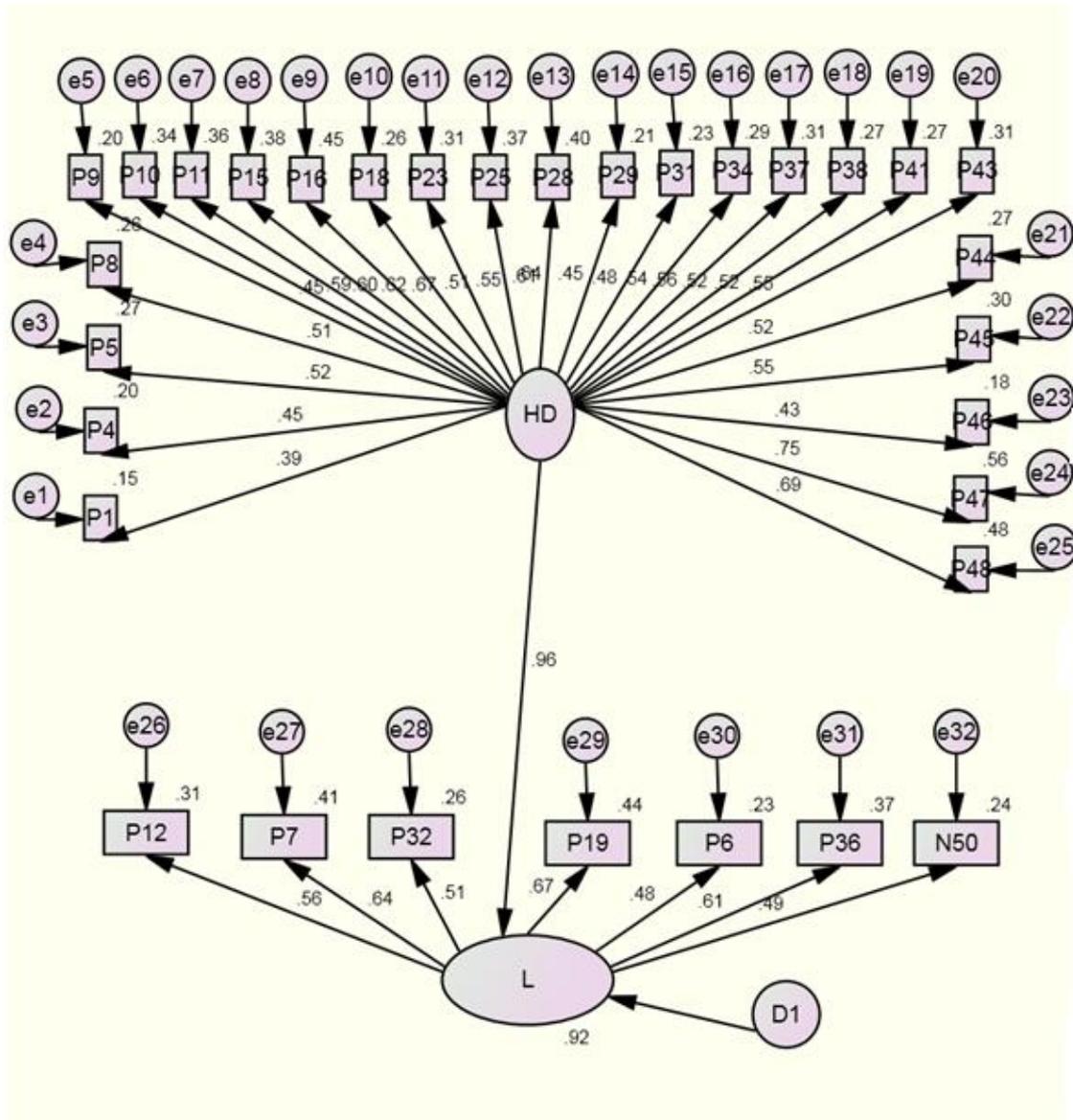
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy Alto	30	30.61
Alto	67	68.37%
Bajo	1	1.02%
Muy Bajo	0	0%
Total	98	100%

En la tabla #15 se muestra la forma en la cual se distribuyen el liderazgo en los sujetos de la muestra evaluada, siendo el nivel alto en el que se encuentra la mayor cantidad de sujetos, seguido por el nivel muy alto y posteriormente el bajo. En el nivel muy bajo no se situó ningún sujeto de la muestra.

#### 4.4.2 Modelamiento de Ecuaciones Estructurales

En la figura #11 se presenta la forma en la cual se correlacionan la variable independiente con respecto a la dependiente.

Figura #11. Modelamiento de ecuaciones estructurales



En la figura anterior muestra como, en base a la varianza explicada, hay un 92% de fluctuación en las calificaciones de la prueba de Liderazgo que están en función de la fluctuación de las calificaciones de la prueba de Habilidades directivas.

## Capítulo 5

### 5.1 Discusión

A continuación se discuten los resultados obtenidos en base a la hipótesis y objetivos establecida para el presente trabajo de investigación y a la literatura consultada y a la evidencia encontrada en el estudio.

La hipótesis uno se afirma ya que al realizar el análisis de las respuestas de los sujetos, miembros de la muestra, mediante el análisis factorial exploratorio, y análisis factorial confirmatorio se encuentra un grado de influencia considerable de las Habilidades Directivas sobre el liderazgo en directivos de una empresa de clase mundial.

Lo anterior constituye una gran herramienta para la dirección de la organización, con la cual podría buscar mejores y mayores resultados para en sus líderes y directivos, lo que se puede traducir en mejores resultados y el logro de los objetivos organizacionales.

La hipótesis número dos se confirma ya que los directivos de una organización de clase mundial definen de forma clara los factores que ellos consideran determinantes dentro del liderazgo que han ejercido influencia directa para que la organización logre el éxito que ha presentado hasta el momento.

La hipótesis número tres se confirma en base a los criterios que los directivos de una organización de clase mundial definen como importantes y necesarios para poder lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo

## Capítulo 6

### 6.1 Conclusiones y recomendaciones

Se logra concluir que hay una relación directa entre las habilidades directivas: compromiso con el trabajo, empowerment, relaciones laborales y trabajo en equipo en relación al liderazgo positivo que se presenta en directivos de una empresa de clase mundial.

Además se concluye que el conocimiento y habilidades que han contribuido para el éxito, dejan de ser prioridad para los directivos para el logro de los objetivos a largo plazo pues ya forman parte de la cultura directiva actual.

La visión estratégica, planeación y desarrollo de Recursos Humanos e Innovación crecen notablemente como habilidades fundamentales para el logro de los objetivos a largo plazo, para lo directivos de una empresa de clase mundial.

A partir de todo lo anterior y en base a los resultados encontrados se plantean las siguientes recomendaciones:

- Buscar el reforzamiento directo de las habilidades directivas con la finalidad de lograr un mayor nivel de liderazgo positivo en de los directivos.

- Pasar de un paradigma de eficiencia en operaciones y enfoque a resultados, a uno de eficacia en operaciones vía el reforzamiento de la Visión Estratégica, Planeación de Recursos Humanos e Innovación.
  
- Hacer un mayor énfasis en Visión Estratégica, Planeación de Recursos Humanos e Innovación.
  
- Diseñar un programa en conjunto, dirigido a un grupo limitado de directores, con un énfasis en Visión Estratégica, Planeación de Recursos Humanos e Innovación.
  
- Programa de Coaching para ejecutivos de alto potencial.
  
- Realización de team building con el equipo directivo con énfasis en el consenso sobre el desarrollo estratégico del Capital Humano y la cohesión en la acciones directivas para el alto desempeño

## Referencias Bibliográficas

ARIAS, F, TEJADA, J (2005). Organizational practices and the worker commitment to the organization. *Redalib*. Volumen 10 (Número 2) Páginas de la 295 a la 309

ARTILES, A, DETLEV, H (2007). Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Segunda edición. Editorial Delta. España

BERRISFORD, S (2005) Using Appreciative Inquiry to drive change at the BBC. Humanizing change at the BBC, Volumen 9 (Número 3). *Páginas de la 22 a la 25*.

BLANCHARD, K, HERSEY, P, JOHNSON, D (1998). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional. Séptima Edición. Editorial Pearson. México

CANTERA, F, YÁÑEZ, J (2008). Aportaciones del liderazgo positivo (II). Trabajar en el siglo XXI: reciprocidad y satisfacción. *Capital Humano* (Número 221). *Página 40*.

CASTRO A, GARCÍA M, ULLOA M, ORTEGA P, RUIZ R, ARIAS S, FAIDI Y. (2008). Investigación Expost-Facto. Tomado el 24 de Mayo del 2010 de: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Bas/Presentaciones/Inv\\_Expost-facto\\_%28trabajo%29.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Bas/Presentaciones/Inv_Expost-facto_%28trabajo%29.pdf)

CIFRE, E, MARTÍNEZ, I, SALANOVA, M, SCHAUFELI, W (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el Flow en contextos laborales. *Revista de psicología general y aplicaciones*. Volumen 58 (Número 1). Páginas de la 89 a la 100

COLLINS, J (2002). Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no. Primera Edición. Editorial Norma. Colombia.

CUADRA, A, VELOSO, C (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral. *Universum*. Volumen 22 (Número 2). Páginas de la 40 a la 56.

CUBEIRO, J, SÁINZ, J (2005). El club del liderazgo. Primera Edición. Editorial Empresa Activa. España.

GARCÍA, C (2009). Cómo investigar en Psicología. Primera edición. Editorial Trillas, México.

GUTIERREZ, L, PETIT, E (2007). Empowerment Leadership: Promoter of innovation. *Revista Venezolana de Gerencia*. Volumen 12 (Número 38). Páginas de la 207 a la 227

FREDRICKSON, B (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden – and build theory of positive emotions. *American Psychologist*. Volumen 56 (Número 3). *Paginas de la 218 a la 226*.

HAMMOND, S (2004). El breve libro de la Indagación Apreciativa. Segunda Edición. Editorial Thin Book Publishing.

HESELBEIN, F, GOLDSMITH, M, BECKHARD, R (2006). El líder del futuro. Primera Edición. Editorial Deusto. España.

HUAYLUPO, J (2007). El liderazgo: un poder relativo. *Revista de ciencias sociales de la Universidad de Costa Rica*. Volumen 115. *Páginas de la 103 a la 124*

IVANCEVICH, J, KONOPASKE, R, MTTESON, M (2006). Comportamiento organizacional. Séptima edición. Editorial McGraw-Hill. México

LOWNEY, C (2008). El liderazgo al estilo de los jesuitas. Primera Edición. Editorial Norma. España.

MAGRUDER, J, MOHR (2001). Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination. Valley State University.

NADER, M, CASTRO, A (2008). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. . Volumen 6 (Número 3).

PALACÍ, J (2005). Psicología de la organización. Primera Edición. Editorial Pearson, España.

PEDRAJA, L, RODRÍGUEZ, E, RODRÍGUEZ, J (2008). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *INCI*. Volumen 31 (numero 8). *Páginas de la 577 a la 582*

RODRÍGUEZ, E (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*. Volumen 32 (Número 8). *Páginas de la 522 a la 528*.

RODRÍGUEZ, I, PEIRO, J (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*. Volumen 29 (Número 1). *Páginas de la 68 ala 82*

SALGADO, J, PEIRO, J (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del Psicólogo*. Volumen 29 (Numero 1). *Páginas de la 2 a la 5*.

SÁNCHEZ, E (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicotherma*. Volumen 12 (Número 3). *Páginas de la 435 a la 439*.

SCHUELLER, S (2010). Preferences for positive psychology exercises. *The Journal of Positive Psychology*. Volumen 5 (Número 3) *Páginas de la 192 a la 203*.

SELIGMAN, M, CSIKSZENTMIHALYI, M (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*. Volumen 55. *Páginas de la 5 a la 14*.

SENDE, P (2007). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Segunda edición. Editorial Gránica. Argentina

SULLIVAN, M (2004). The Promise of Appreciative Inquiry in Library Organizations. *Library Trends*. Volumen 53 (Número 1). *Página 218*

VARONA, F (2009). *Intervención apreciativa: Una manera provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Primera Edición. Editorial Uninorte. España

VÁZQUEZ, C (2006). La psicología positive en perspectiva. *Papeles del psicólogo*. Volumen 27 (Número 1). *Páginas 1 y 2*.

VERA, B (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo. Volumen. 27(número1) Páginas de la 3 a la 8*. Recuperado el 10 de Noviembre del 2010 de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1279.pdf>

WATKINS, J, KELLY, R (2005). *Appreciative inquiry for organization change: Theory, Practice and Application*.

WILSON, T (2004). *Manual del Empowerment: Como conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Primera Edición. Editorial Gestión 2000. España

WINTER, R (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Primera Edición. Editorial Días de Santos. España

## Anexo

## **Anexo # 1**

### **Encuesta para Staff Directivo de Praxair**

---

1. La presente encuesta tiene como finalidad conocer su autopercepción como líder en PRAXAIR.
2. Es fundamental su abierta y espontánea respuesta para aprovechar los hallazgos de esta investigación para beneficio del equipo Directivo de la empresa.

#### **Datos generales**

<b>Edad en años y meses cumplidos:</b>	<b>Dirección a la que pertenece:</b>
<b>Género: M o F</b>	<b>Antigüedad en años y meses cumplidos:</b>
<b>Región a la que pertenece:</b>	

## Cuestionario

Para cada una de las siguientes frases, responda según considere cual es la respuesta correcta. Es fundamental que conteste en todos los ítems aún cuando sean opuestos.

#	Ítem	De acuerdo	De acuerdo	desacuerdo	Desacuerdo
1	Me aseguro que mis colaboradores estén comprometidos con las metas e indicadores de desempeño de sus puestos.				
2	Procuro apegarme a las políticas de Praxair, cuidando que mis colaboradores también lo hagan.				
3	En mi Dirección o Gerencia existe un deficiente clima de trabajo.				
4	Tengo la certeza de que mis colaboradores tienen claro la forma en que colaboran al logro de las metas estratégicas.				
5	Conozco las expectativas laborales de mis colaboradores y permito que ellos conozcan las mías.				
6	Soy hábil para decidir empleando con eficacia la información, conocimiento, experiencia, análisis y juicio.				
7	Sé prevenir y administrar eficazmente el conflicto.				
8	Me preocupo por incentivar el cambio en mis colaboradores.				
9	Confío que mi Dirección o Gerencia es vista como ejemplo de sinergia con las demás áreas.				
10	Puedo identificar y atender con oportunidad las fuentes de				

	conflicto de mi Dirección o Gerencia en 360°.				
<b>11</b>	Confío que puedo intervenir como Mentor de mis colaboradores.				
<b>12</b>	Tengo la certeza de estar aplicando eficazmente el Liderazgo Situacional para ordenar, vender o hacer participar a mis colaboradores dependiendo de su grado de madurez.				
<b>13</b>	Las metas innovadoras para la calidad en la cadena de suministro de Praxair no son un factor fundamental en mi Dirección o Gerencia.				
<b>14</b>	Desconozco el grado de satisfacción de los clientes internos y externos de mi Dirección o Gerencia.				
<b>15</b>	Me aseguro de contar con personas adecuadas en puestos adecuados.				
<b>16</b>	Me gusta recalcar la importancia de los trabajos realizados por mi equipo.				
<b>17</b>	Me aseguro que mis colaboradores se expresen y tomen riesgos.				
<b>18</b>	En mi Dirección o Gerencia existe un excelente clima de trabajo.				
<b>19</b>	Busco solucionar los conflictos de forma rápida y asertiva, tomando en cuenta a todas las partes involucradas.				
<b>20</b>	Me cuesta trabajo abandonar mis ideas y puntos de vista para incluir aquellas de jefes, colaterales y colaboradores.				
<b>21</b>	Me falta dar suficiente libertad a mis colaboradores para				

	que decidan con autonomía.				
<b>22</b>	Intervengo poco en el aseguramiento de las metas e indicadores de desempeño de mis colaboradores.				
<b>23</b>	Fomento la buena comunicación entre los miembros de mi equipo.				
<b>24</b>	Logro administrar adecuadamente los recursos para conseguir las metas.				
<b>25</b>	Me aseguro de que cada uno de mis colaboradores den y reciban eficaz soporte de quienes les anteceden y preceden en la cadena de suministro de Praxair.				
<b>26</b>	Brindo soporte directo en actividades de responsabilidad social realizadas por Praxair.				
<b>27</b>	Me gusta crear y proponer metas innovadoras para la calidad en la cadena de suministro de Praxair.				
<b>28</b>	Soy hábil para retroalimentar a mis colaboradores de manera respetuosa y específica.				
<b>29</b>	Promuevo el autodesarrollo y actualización profesional en mis colaboradores a través de: lecturas, análisis de la competencia, tecnología, etc.				
<b>30</b>	Puedo tener desapego en mis puntos de vista e ideas para incorporar las propuestas por jefes, colaterales y colaboradores.				
<b>31</b>	Planeo anticipadamente los pasos para lograr los objetivos.				
<b>32</b>	Tengo habilidad para negociar con adecuada oferta, contraoferta, acuerdo y cierre.				

33	No estoy seguro de que mi Dirección o Gerencia se considere como ejemplo de mutuo apoyo y colaboración con las demás áreas.				
34	Cuento con una estrategia propia de mi Dirección o Gerencia para el aseguramiento de la calidad en procesos, servicios y/o productos.				
35	Cuento con información válida y confiable sobre el grado de satisfacción de los clientes internos y externos de mi Dirección o Gerencia.				
36	Estoy seguro de tener control y dominio de mi puesto como Director o Gerente.				
37	Tengo la capacidad para aceptar <i>feedback</i> de mis colaboradores y tomar acciones al respecto.				
38	Promuevo el respeto y la autonomía en mis colaboradores.				
39	Intervengo en decisiones y acciones que le competen a la gente que trabaja conmigo.				
40	No estoy seguro de ser un Mentor de mis colaboradores.				
41	Invierto tiempo para capacitar y orientar a mis colaboradores.				
42	No intervengo en decisión ni acción que correspondan a mis colaboradores.				
43	Hago preguntas a mis colaboradores para fomentar que ofrezcan opciones de solución.				
44	Hago sinergia como Director o Gerente con el área de Recursos Humanos de Praxair para asegurar la eficiencia y				

	bienestar.				
45	Me esfuerzo por promover el consenso en las decisiones de equipo.				
46	Faculto con la autoridad suficiente para que mis colaboradores decidan por cuenta propia.				
47	Me preocupo porque los miembros de mi equipo de trabajo se sientan motivados.				
48	Procuró que mis colaboradores mantengan una relación cordial entre ellos y conmigo.				
49	Me es difícil prevenir y administrar eficazmente el conflicto.				
50	Aún no tengo el total control y dominio de mi puesto como Director o Gerente.				

### Preguntas abiertas

A continuación se le presentan tres preguntas de respuesta abierta, en las cuales le solicitamos responda según sea su opinión personal.

1. Con base en su experiencia dentro de Praxair, ¿cuáles factores del comportamiento de los ejecutivos han contribuido para que ésta sea una empresa de éxito?

---



---



---

---

---

2. ¿Cuáles serán las aportaciones más relevantes de los líderes de Praxair en el 2015 para la eficiencia, competitividad y bienestar de la empresa?

---

---

---

---

---

---

3. Mencione los cuatro aprendizajes más significativos del PLP que usted considera le contribuyen de forma personal y en su rol como líder Praxair.

---

---

---

---

---

---

## **Anexo # 2**

### **Curriculum Vitae**

#### **Tanny Eugenia Cascante Espinoza**

##### **DATOS PERSONALES**

Fecha de Nacimiento: 26 de Junio de 1985

Edad: 26 años

Nacionalidad: Costarricense.

Estado Civil: Soltera

Disponibilidad para viajar.

Celular: 044 8110086776

Correo electrónico: tannypsico@gmail.com

Dirección actual: Mitras Centro, Monterrey, Nuevo León, México.

##### **EDUCACIÓN**

*Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, 2011.*

UANL, Facultad de Psicología.

*Licenciatura en Psicología General, 2006.*

Universidad Iberoamericana

**Título obtenido con Mención Honorífica.**

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **GRUPO PRODENSA**

**2011**

#### Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

- Desarrollo e implementación de programas de capacitación.
- Reclutamiento y selección
- Clima Organizacional
- Psicometría
- Desarrollo e implementación de programas para el liderazgo
- Desarrollo e implementación de programas de Desarrollo Organizacional

### **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

#### Proyecto de certificación por competencias

2009 – 2010

- Revisión del plan de estudios existente y adecuación del mismo al modelo por competencias.
- Actualización de bases de datos de CONACYT.
- Reestructuración de programas a sistema por competencias.
- Asistencia al coordinador de la maestría en Psicología con orientación en: Laboral y Organizacional.

### **PRIMERA CONSOLIDAD DE SEGUROS S.A**

#### Coordinadora de Recursos Humanos

2007 - 2008

- Creación del departamento de Recursos Humanos.
- Coordinación de vacantes
- Selección de personal.
- Aplicación de pruebas psicométricas
- Coordinación de programas de capacitación
- Elaboración de Descripción de Puestos.
- Elaboración de Manual interno de la organización.
- Impartición de cursos de capacitación a empleados.
- Manejo de indicadores de reclutamiento y selección.
- Elaboración de organigrama.

- Elaboración de nómina.
- Coordinación de eventos de la organización.

**PSICOMER (PSICOLOGÍA, COMUNICACIÓN Y MERCADEO)**  
2006 – 2008

Socia y coordinadora del área de Recursos Humanos

- Elaboración de diagnósticos de clima laboral.
- Elaboración, coordinación y aplicación de programas de capacitación.
- Selección de personal.
- Aplicación y revisión de pruebas psicométricas.
- Coordinación de programas de gestión organizacional.

**TRABAJO INDEPENDIENTE**

2005 - 2010

- Intervención Diagnóstica y Capacitación en Cruz Roja de Nuevo León (Monterrey, Nuevo León).
- Programa de Capacitación para Atlantis Seguridad Privada (Monterrey Nuevo León).
- Co-consultora en Humanart Konsultores
- Reclutadora para diferentes comercializadoras de seguros en todo Costa Rica.
- Capacitadora para diferentes empresas.
- Atención terapéutica y asesoría; sobre todo orientada a la psicología laboral, manejo de estrés y análisis conductual en jóvenes y niños.

**Inglés:** Nivel medio

**HABILIDADES**

- Trabajo en equipo
- Orientada a resultados
- Creativa
- Tolerante
- Capacidad de análisis
- Compromiso con el trabajo