



UADY
UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE YUCATÁN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**INTERVENCIÓN PARA DESARROLLAR
HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL JEFE DE
UN CENTRO EDUCATIVO**

TESIS

PRESENTADA POR

LAE. SONIA LILIANA ALAMILLA RODRÍGUEZ

EN SU EXAMEN DE GRADO

EN OPCIÓN AL GRADO DE

**MAESTRA EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

DIRECTORA DE TESIS

DRA. MARÍA GUADALUPE CENTENO LEY

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

2018

Agradezco el apoyo brindado por el **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)** por haberme otorgado la beca No. 604628 durante el periodo de agosto 2016 a julio 2018 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con este trabajo terminal, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad

Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta tesis es mi propio trabajo, a excepción de las citas en las que se ha dado crédito a los autores. Asimismo, declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de algún título profesional o equivalente.

Dedico este trabajo a mis padres, Hugo y Lilita, por ser las personas que me motivan a seguir aprendiendo día a día, por darme el ejemplo de no rendirme nunca y confiar en mí en cada decisión que he tomado en mi vida. ¡Gracias por su amor y apoyo infinito!

Al personal de Comarsa le dedico este trabajo, ya que sin ustedes no hubiera tomado la decisión de elegir esta maestría y seguir aprendiendo para mejorar el entorno de esta empresa a la cuál le han dedicado parte importante de su vida.

Reconocimientos

Agradezco a la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Yucatán por haberme dado la oportunidad de ingresar a estudiar la Maestría en Psicología Aplicada en el Área de Desarrollo Organizacional de la cual me llevo nuevos conocimientos que sé formarán parte indispensable de mi vida profesional.

De igual manera, agradezco a cada uno de los profesores que fueron parte de mi formación en esta aventura llamada maestría; por compartir sus experiencias, conocimiento y su tiempo.

Un agradecimiento especial a mi asesora, la Dra. Guadalupe Centeno Ley, ya que siempre estuvo junto a mí, en cada etapa de este trabajo demostrando el amor y pasión que le tiene a su vocación.

Asimismo, me gustaría agradecer al Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología al apostar por personas que deseamos cumplir diferentes retos profesionales y que anhelamos aportar un granito de arena a nuestro entorno.

Contenido

1. Introducción	12
1.1 Planteamiento del Problema y Justificación	12
1.1.1 Planteamiento del problema	13
1.1.2 Justificación	15
1.1.3 Objetivos	18
1.1.3.1 Objetivo general	18
1.1.3.2 Objetivos específicos	18
1.2 Marco Teórico	19
1.2.1 Habilidades Directivas	19
1.2.2 Principales modelos de habilidades directivas	21
1.2.3 Modelo de habilidades gerenciales de Whetten y Cameron (2011)	25
1.2.3.1 Habilidades personales	25
1.2.3.2 Habilidades interpersonales	31
1.2.3.3 Habilidades Grupales	38
1.2.4 Investigaciones e importancia de las habilidades directivas en los centros laborales	45
1.2.5 Aportes relacionados con intervenciones en habilidades directivas	47
1.2.6 Desarrollo Organizacional	49
1.2.7 Modelo de cambio planeado De Faria Mello	51
1.2.8 Modelo de diagnóstico: Seis Cajas de Weisbord	52
1.2.9 Coaching Ejecutivo	53
2. Evaluación diagnóstica del problema	55
2.1 Descripción del escenario y participantes	55
2.1.1 Contexto institucional de la organización participante	55
2.1.1.1 Filosofía institucional: Misión, visión y valores	55
2.1.2 Participantes	56
2.2 Instrumentos, técnicas y/o estrategias utilizados	56
2.2.1 Instrumentos y/o materiales	56
2.3 Procedimiento	58
2.3.1 Fase inicial de Modelo De Faria Mello	58
2.3.2 Fase de recolección de datos	59
2.3.3 Fase de diagnóstico	61
2.4 Informe de resultados de la evaluación diagnóstica	62
3. Intervención	68
3.1 Introducción	68

3.2 Objetivos	69
3.2.1 Objetivo General	69
3.3. Programa de intervención	69
3.3.1 Diseño de la intervención	69
3.3.2 Instrumentos y/o Materiales	71
3.3.3 Cronograma de Actividades	73
4. Resultados de la intervención	74
5. Discusión y conclusiones	77
Referencias	82
Anexos	80

Lista de tablas

Tabla 1. Comparación de los principales modelos de Habilidades Directivas.	24
Tabla 2. Métodos utilizados para el manejar el conflicto	36
Tabla 3. Ventajas al delegar con facultamiento	40
Tabla 4. Áreas de estudio de modelo diagnóstico seis cajas de Weisbord.	52
Tabla 5. Descripción de la "Evaluación personal de habilidades directivas" de Whetten y Cameron (2011).	57
Tabla 6. Resultados del pre-diagnóstico realizado en el centro educativo	60
Tabla 7. Resultados de los puntajes totales reportados por los subalternos	62
Tabla 8. Medias de las dimensiones generales	64
Tabla 9. Medias de la Dimensión Habilidades Personales	65
Tabla 10. Medias de la Dimensión Habilidades Interpersonales	65
Tabla 11. Medias de la Dimensión Habilidades Grupales	66
Tabla 12. Sesiones del plan de intervención	70
Tabla 13. Descripción de las sesiones del programa de intervención	71
Tabla 14. Cronograma de actividades de intervención	73
Tabla 15. Resultados de la evaluación de los cómo de cada sesión	75

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de habilidades gerenciales de Whetten y Cameron	25
Figura 2. Atributos de un Equipo de Trabajo de Whetten y Cameron	41
Figura 3. Modelo de cambio planeado De Faria Mello	52
Figura 4. Fase inicial basada en Modelo De Faria Mello	58
Figura 5. Actividades realizadas en la fase inicial	59
Figura 6. Fase de recolección de datos del Modelo De Faria Mello	59
Figura 7. Fase diagnóstica de Modelo De Faria Mello	61
Figura 8. Puntajes totales de todos los encuestados.	63
Figura 9. Fase de planeación de la intervención	69
Figura 10: Fase de acción de Modelo De Faria Mello	70

Resumen

Este trabajo tiene como finalidad, realizar una intervención desde el enfoque de desarrollo organizacional, basándose en el Modelo De Faria Mello (2013) como modelo de cambio planeado.

Su objetivo principal es la implementación un programa de intervención dirigido a promover habilidades directivas en el jefe de un centro educativo, con la finalidad de generar mejoras en el funcionamiento de la empresa, en el desarrollo integral de la misma y en la capacidad del jefe de dirigir la organización.

Para apegarse y dar respuesta al objetivo, se eligió realizar el diagnóstico con el instrumento “Evaluación personal de habilidades directivas” de Whetten y Cameron (2011), aplicado a los integrantes de la organización que tienen más de un año de antigüedad en la organización y al jefe.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico y previo acuerdo con el director, se diseñó un programa de intervención para mejorar las habilidades personales, específicamente las relacionadas con el manejo del estrés y la solución de problemas de manera analítica y creativa, que salieron puntuadas más bajas, por parte de los subalternos y del propio jefe.

Después de diseñado el programa, se llevó a cabo la implementación de la intervención en las habilidades personales con la finalidad de potenciar las habilidades del jefe, mediante el modelo propuesto por Whetten y Cameron (2011) y el empleo de la

técnica del coaching, esperando que al finalizar el programa y en los meses siguientes exista una diferencia positiva en el manejo del funcionamiento de la organización.

1. Introducción

Los representantes, gerentes, jefes o líderes de las empresas exitosas, se caracterizan por poseer habilidades que les permiten interactuar con su entorno laboral de una forma eficiente y creativa (Rabouin et al., 2008).

Estudios sobre el liderazgo han remarcado la importancia de las habilidades que presentan los gerentes, fungiendo como elementos que impactan directamente en el desempeño y satisfacción laboral (Cuadra Peralta y Veloso Besio, 2007), por lo tanto, es evidente la importancia de que los jefes de las empresas presenten habilidades pertinentes para la tarea, con la finalidad de generar ambientes efectivos y eficientes, así como generar contextos que favorezcan el desarrollo integral de los colaboradores tanto en factores organizacionales, sociales e individuales.

Aunado a lo anterior, Newstrom (2011) menciona que todo directivo debe tener la capacidad de conocer el trabajo de la organización, de saber relacionarse con sus subalternos, saber comunicarse con ellos y sobre todo motivarlos y guiarlos. Para lograr todo lo anterior, la persona que es elegida como el jefe debe contar con las habilidades necesarias que permita el desarrollo integral de los colaboradores de una institución.

Si bien el tema del liderazgo es un tópico con vasto referente bibliográfico, Cetina, Aguilar y Ortega (2010) mencionan que existe la necesidad de implementar nuevos paradigmas para el abordaje del tema, así como el estudio de las percepciones que los miembros del grupo tienen respecto a las habilidades directivas de sus superiores, siendo este el tema central del presente trabajo, el cual tiene por objetivo el abordaje de las habilidades directivas desde el enfoque del Desarrollo Organizacional en una institución

educativa, con la finalidad de desarrollar acciones que permitan mejoras en la gestión de la organización.

En sí, el impacto que se plantea dentro de la organización es lograr que el jefe sea visto como el líder del equipo de trabajo, aprenda a resolver problemas de la manera más eficiente posible, mantenga relaciones asertivas con sus subalternos, que su equipo aprenda a dar soluciones a los inconvenientes personales, interpersonales u organizacionales que se presenten e implemente un clima de confianza y unión dentro del centro educativo.

1.1 Planteamiento del Problema y Justificación

1.1.1 Planteamiento del problema

El tópico de habilidades directivas es relevante para las organizaciones, ya sean mini, pequeñas, medianas o grandes, ya que tiene la intención de llegar al éxito y cumplir los objetivos deseados.

El presente trabajo aborda las habilidades directivas dentro de una MiPyme, las cuales, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI) existen en el país aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país, constituyendo una de las mayores vertientes de la economía en México.

Trabajar en el desarrollo de habilidades de un directivo en una institución, proporciona un panorama a las organizaciones para que en conjunto logren cumplir sus objetivos, ya que a raíz de los desafíos a los que se enfrenta el país, cada empresa debe ser capaz de aportar algo para lograr que México progrese en el tema económico. Adicional, es imperante forjar no solo directores y gerentes para el futuro, sino líderes de hoy,

responsables de instituciones que velen por el beneficio de su personal y el suyo, es decir, organizaciones preocupadas por la comunidad donde llevan a cabo sus actividades.

Patrón Cortés, Argüelles y Pérez Canul (2013) describen que el director de una empresa debe ser capaz de tener visión, saber aprovechar las fortalezas con las que cuenta y mejorar las áreas de oportunidades, saber solucionar los problemas que enfrenta el negocio, gestionar los recursos de manera eficaz para poder cumplir los objetivos que tiene la organización y construir buenas relaciones entre los empleados.

Muchos directores no cuentan con las competencias antes mencionadas, por lo que de acuerdo con Velázquez Valadez (2008) el fracaso de las MiPymes se debe a diversos factores, entre los cuales se presenta el inadecuado liderazgo, encontrándose a la par de la falta de procesos diagnósticos organizacionales que proporcionen elementos necesarios para la toma de decisiones y que, por lo tanto, impacten positivamente en la organización. Adicional, enfatiza el hecho de que las cifras relacionadas con el cierre de pequeñas y medianas empresas a nivel mundial se encuentran en incremento, al menos en México el 75% de las nuevas empresas deben cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.

El fracaso empresarial puede verse asociado a diversos factores, no obstante, es un hecho que es posible atribuir dicho fracaso a la inadecuada gestión, es decir, la empresa carece de la persona con las características o rasgos adecuados para manejar el negocio y ser capaz de llevarlo al éxito, he aquí la importancia de investigar y proporcionar un marco de gestión-acción referente a las habilidades directivas, ya que impactan directamente en el funcionamiento y existencia de la organización.

Referente al proceso de intervención, la institución participante presenta una necesidad latente relacionada con las habilidades que posee el jefe de la institución, ya que a partir de un pre-diagnóstico realizado en el cual participaron nueve miembros, fue posible identificar como área de mejora cambios relacionados con el liderazgo del director.

Mediante el pre-diagnóstico realizado a partir del Modelo de seis cuadros de Weisbord, los miembros participantes mencionaron que el jefe tiene diferentes áreas de oportunidad, las cuáles permitirán mejorar el desempeño de su función como director de la organización para así transmitir un mejor ambiente laboral y fomentar el desempeño de los integrantes de la misma. De igual forma, el jefe de la institución considera que carece de habilidades que le permiten legitimarse como líder de la organización, generando problemas en las jerarquías laborales, ambiente y resultados de la empresa.

En general, adicional a la necesidad detectada en la empresa participante, se pretende brindar aportes teóricos y prácticos para que el personal de la empresa desarrolle las herramientas necesarias para solucionar los problemas que en el futuro se les presente.

1.1.2 Justificación

En la actualidad, a nivel global, nacional e inclusive regional, muchos son los desafíos que los directores o gerentes enfrentan, ya que se encuentran inmersos en un mundo que evoluciona constantemente y demanda nuevas necesidades, por lo que es indispensable tomar en cuenta múltiples medidas estratégicas que permitan impulsar a la empresa y al personal (Robbins y Judge, 2017).

En general, se vive en un mundo tan cambiante donde la competencia no es estática, es por esto que las empresas necesitan tener a la persona idónea al mando y de esta forma ser eficaces y eficientes. Para esto, la empresa debe contar con un representante capaz de

mantener una adecuada relación entre sus colaboradores, con el mercado y el ambiente donde se desenvuelve, y así poder cumplir con el compromiso que se exige actualmente, es decir, los representantes de las organizaciones deben contar con habilidades que les permitan desarrollar de forma pertinente su labor, aquí radica la importancia de las habilidades directivas.

Estudios como los de Portillo (2016) enfatizan la importancia de realizar intervenciones relacionadas con las habilidades y actitudes de los jefes y mandos medios, ya que mediante el desarrollo de un taller que tuvo por objetivo promover el desarrollo de habilidades con los supervisores, se obtuvieron resultados satisfactorios que impactaron directamente en la perspectiva que los subalternos tienen hacia los altos mandos, y por ende, en las funciones y desempeño de todos los miembros de la institución. Otros autores como Rodríguez, Cepeda, Méndez, Carvajal y Bendoyro (2008) y Puga Villareal y Martínez Cerna (2008) concuerdan con la relevancia de la intervención.

Aunado a lo anterior, Cetina, Aguilar y Ortega (2010) mencionan que existen varios elementos que determinan la aceptación de los subalternos respecto a la influencia de sus jefes, no obstante, se destaca el hecho de que sean los subalternos quienes reconozcan que los superiores cuentan con las habilidades requeridas para el puesto.

Dada la relevancia del tema en el desarrollo organizacional, el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para el abordaje de las habilidades directivas en una MiPyme perteneciente al sector educativo de la ciudad de Mérida, Yucatán.

Desde un aspecto teórico-práctico, el conocimiento que se obtenga de la investigación es un conocimiento científico relacionado con las habilidades directivas y se pretende sea de utilidad tanto para la comunidad académica como para los dirigentes de estas pequeñas y

medianas empresas, fungiendo como un camino que otorga las bases relacionadas con las características que deben tener los líderes con la intención de llevarlos al éxito empresarial y proporcionar mejores ambientes laborales.

De acuerdo con un estudio desarrollado por Morgan y Lynch (2017), el 70% del personal en los centros laborales están en disgusto o no comprometidos con los objetivos de las empresas donde se desenvuelven, lo cual ocasiona que las organizaciones y la economía tanto global como regional se vea afectada, es por esto que resulta imperante la necesidad de realizar estudios referentes al tema.

Desde un aspecto metodológico, el estudio pretende brindar información referente al empleo de instrumentos válidos y técnicas adaptadas al ámbito local para el desarrollo de procesos diagnósticos referente al abordaje de las habilidades directivas, así como el desarrollo de un programa de intervención desde la óptica del Desarrollo Organizacional.

En cuanto al contexto de la institución participante en la investigación, es posible identificar a partir del pre-diagnóstico realizado que los miembros consideran que las habilidades del director son importantes para el desarrollo de la empresa y que representa una imagen positiva de líder, no obstante, consideran que el director carece de ciertas habilidades relacionadas con la autoridad e incongruencias con su rol.

La relevancia de la intervención radica en el hecho de que surge a partir de una necesidad real, así como también, mediante el diagnóstico se podrá establecer las habilidades directivas del representante de la organización desde la perspectiva de los subalternos y del director, con la finalidad de obtener una comparación en la información, y de esta forma realizar un análisis referente a las habilidades que resultan pertinentes promover.

Con este trabajo se pretende sirva de guía para futuros programas de intervención relacionados con el tema de habilidades directivas desde el Modelo de habilidades gerenciales de Whetten y Cameron (2011), así como también referente al empleo de instrumentos de evaluación.

En general, se espera que el contenido del presente estudio beneficie al desarrollo de la empresa mediante el abordaje de elementos que favorezcan las capacidades, habilidades de los actores y elementos que permitan la mejora en el compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, en general, fomentar entornos laborales saludables.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo general

Implementar un programa de intervención dirigido a promover habilidades directivas en el jefe de una institución escolar, con la finalidad de generar mejoras en el funcionamiento de la empresa y en el desarrollo integral de la misma.

1.1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar mediante un diagnóstico las habilidades directivas que percibe el director y los trabajadores de la institución, mediante la encuesta "Evaluación personal de habilidades directivas" (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills) de Whetten y Cameron (2011).
- Diseñar un programa de intervención centrado en la promoción de habilidades directivas, a partir del diagnóstico realizado y desde el modelo de Whetten y Cameron (2011).
- Implementar el programa para la promoción de las habilidades directivas del jefe en la institución.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Habilidades Directivas

De acuerdo con la Real Academia Española (2017), una habilidad es todo aquello que una persona puede realizar con facilidad y gracia, por lo tanto, se puede explicar cómo la capacidad que una persona tiene para realizar alguna actividad que no le resulte complicada. Es importante rescatar que una habilidad puede ser innata o adquirida por medio de la práctica y el aprendizaje.

Amestoy de Sánchez (2002) expone que una habilidad es una facultad de la persona que requiere de un aprendizaje sistemático y deliberado. El desarrollo de una habilidad demanda un proceso que se encuentra conformado por etapas. La primera etapa se relaciona con los conocimientos y comprensión que se tenga del momento en el cual se requiere la habilidad, seguidamente, se presenta la concientización de los pasos que se requieren para poder emplear la habilidad pertinente. Sin embargo, el individuo se encuentra en un constante aprendizaje y redefinición de habilidades, ya que se presentan procesos de evaluación y mejora continua del procedimiento, así como también la práctica para el perfeccionamiento. De esta forma, las habilidades representan elementos que pueden ser aprendidos y no son estáticos, demandan la adaptación constante de acuerdo a las exigencias del medio.

Por lo tanto, las habilidades pueden ser concebidas como la capacidad que una persona tiene para realizar alguna actividad de forma correcta o con facilidad, estas se encuentran en constante influencia con el medio y son propensas a ser eliminadas o intensificadas. Es importante rescatar que una habilidad puede ser innata o adquirida por

medio de la práctica y el aprendizaje, por lo que el individuo puede desarrollar aptitudes que en un principio no domina en su totalidad.

Con respecto al área organizacional, las habilidades son elementos que se vinculan con los procesos de influencia en la legitimación del poder, y esto a su vez en la forma de aceptar o seguir órdenes por parte de los subalternos según Cetina, Ortega y Aguilar (2010), he aquí la importancia del abordaje de las habilidades directivas.

Según Katz (en Chiavenato, 2017) un administrador exitoso presenta tres habilidades importantes: técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas hacen referencia a los conocimientos especializados necesarios para desarrollar la actividad laboral. Por otra parte, las habilidades humanas son aquellas que se relacionan con el trato con las personas, es decir, la facilidad de relacionarse interpersonal y grupalmente. Y, por último, las habilidades conceptuales implican la capacidad que posee el administrador para comprender las diversas funciones de la organización, representan las habilidades cognitivas más avanzadas como el diagnóstico y solución de problemas. Por lo que, las habilidades que debe poseer un directivo se relacionan con los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos.

Específicamente con el concepto en estudio, de acuerdo con Ferrer y Clemenza (2006), las habilidades directivas representan características que se relacionan con la capacidad para competir en las organizaciones actuales y, son la base de los procesos para liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad.

Chiavenato (2017) menciona que las habilidades directivas son aquellas que siempre se mantienen en el ojo de las organizaciones, es decir, que no pasan de moda ni se vuelven

obsoletas, es decir, son aquellas competencias del jefe que son duraderas y se van perfeccionando a través del tiempo.

Para Madrigal (2009) las habilidades directivas buscan establecer qué conocimientos o requisitos básicos debe tener un jefe en una organización para que pueda proveer los resultados esperados. Para aprender a desarrollar sus habilidades directivas los jefes deben de tener conocimiento a lo que se refiere al saber, al hacerlo, así como referirlo al desarrollo de sus capacidades y saber llevando a cabo.

Whetten y Cameron (2011) exponen que las habilidades directivas son la forma en la cual la teoría y práctica de la administración convergen para producir resultados eficientes en las organizaciones, adicional, permite a los directivos elegir su propio estilo, estrategias y herramientas. De acuerdo con los autores, las habilidades directivas son observables, controlables y se interrelacionan unas con otras.

1.2.2 Principales modelos de habilidades directivas

La literatura consultada ofrece distintos modelos donde se expresan las diferentes habilidades que requiere un líder efectivo dentro de las organizaciones; cada autor ofrece diferentes denominaciones para referirse a dichas habilidades, sin embargo, las teorías convergen en ciertos aspectos. A continuación, se presenta brevemente las diferentes teorías o modelos sobre las habilidades de dirección.

Uno de los primeros modelos relacionados con el tema es el de Huerta y Rodríguez (2006), el cual se relaciona directamente con los objetivos de formar y preparar directores-líderes, proponen once habilidades a desarrollar las cuales son: 1) la planeación: implica el pensamiento anticipado, basado en un plan o lógica, 2) organización: establecer lineamientos de la estructura organizacional, dando continuidad a la planeación, 3)

dirección: proceso de influencia en los demás para que realicen trabajo en conjunto, esta área incluye aspectos como la moral, manejo de conflictos, motivación, liderazgo, conducta y desarrollo de buenas relaciones de trabajo con los demás. 4) Control: Permite verificar que las actividades se lleven a cabo, corrigiendo cualquier desviación en el proceso. 5) Comunicación: Factor que permite enlazar al nivel gerencial con el operativo. 6) Creatividad: Permiten a la persona encontrar soluciones nuevas a problemas antiguos que adquieren complejidad. 7) Trabajo en equipo y manejo de conflictos: permite identificar los mecanismos de formación de equipos, el manejo de conflictos y negociación. 8) Manejo y uso del tiempo: herramientas básicas para el uso del tiempo, manejo efectivo de reuniones y juntas. 9) Evaluación de trabajo de equipo: Desarrollar programas de evaluación, identificar cualidades a evaluar. 10) Dirección y liderazgo: Desarrollo de liderazgo y de inteligencia emocional y 11) Desarrollo de las organizaciones y del directivo: Permite establecer las características de la composición estructural de las organizaciones.

Puchol, Martín, Núñez, Ongallo, Puchol y Sánchez (2010) clasifican las habilidades directivas en tres rubros: 1) Comunicación: en este apartado se encuentran la comunicación interpersonal, la dirección de reuniones, el hablar en público, la atención a quejas y reclamaciones, el asertividad y la negociación, 2) decisión: dentro de esta habilidad se encuentran la toma de decisiones, creatividad e introducción del cambio en las organizaciones, y 3) gestión: en este rubro se encuentra el liderazgo, la motivación de los colaboradores, gestión de proyectos, gestión del tiempo, control de estrés, la delegación, gestión de conflictos, gestión del conocimiento, gestión de la diversidad y dirección de equipos de trabajo.

Por su parte, Mosley, Megginson y Pietri (2005), resaltan que un jefe debe de contar con cuatro habilidades esenciales: habilidades conceptuales, habilidades de relaciones humanas, habilidades administrativas y habilidades técnicas.

En relación con las habilidades conceptuales, los autores exponen que representan la capacidad para inquirir, analizar e interpretar de manera lógica la información. Por otra parte, las relaciones humanas se vinculan con la capacidad de entender a las demás personas e interactuar efectivamente con ellas. En lo que respecta a las habilidades administrativas, estas se vinculan con la capacidad del jefe para administrar sus demás habilidades y recursos, permitiendo el desarrollo de actividades efectivas. Por último, las habilidades técnicas representan la capacidad de entender y supervisar procesos, técnicas o prácticas requeridas para tareas específicas.

Otro modelo es el propuesto por Whetten y Cameron (2011), el cual, representa el eje central de la presente investigación, ya que se emplea como propuesta el modelo de evaluación para el desarrollo de la fase diagnóstica, así como también para el desarrollo de la fase de intervención. En la Tabla 1 se presenta una comparación de los principales modelos previamente mencionados, en la cual se establece las características principales de los mismos y la justificación teórica de optar por el desarrollado por Whetten y Cameron (2011).

Por lo tanto, a partir del análisis de los modelos y para los fines del presente trabajo se opta por implementar el modelo de Whetten y Cameron (2011); adicional, Martínez Ávila, Hernández Silva y Gómora Miranda (2016) plantean que el modelo de dichos autores representa una propuesta idónea para intervenir con directivos de Instituciones Educativas, característica principal de la organización participante (ver Tabla 1).

Tabla 1.
Comparación de los principales modelos de Habilidades Directivas.

Modelo	Habilidades	Características	Análisis del modelo
Huerta y Rodríguez (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación 2. Organización 3. Dirección 4. Control 5. Comunicación 6. Creatividad 7. Trabajo en equipo y manejo de conflictos 8. Manejo y uso del tiempo 9. Evaluación de trabajo de equipo 10. Dirección y liderazgo 11. Desarrollo de las organizaciones y del directivo 	En el libro desarrollado por los autores proponen elementos de análisis que combinan la experiencia laboral, académica y de consultoría en recomendaciones prácticas que pretenden encauzar a los lectores en ese proceso de formación de líderes.	El trabajo presenta elementos que pueden ser adaptados para el desarrollo de intervenciones, sin embargo, no propone instrumentos de evaluación para realizar procesos de diagnóstico.
Puchol, et al. (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Decisión 3. Gestión 	En la obra del autor y colaboradores, se presentan subdivisiones por cada habilidad general. El libro se encuentra conformado por 20 capítulos que exponen recomendaciones teóricas y prácticas de la consultoría, proporcionando estrategias de mejora.	Las ideas que se proponen en el trabajo pueden ser empleadas para el desarrollo de intervenciones, no obstante, no presenta instrumentos de evaluación.
Mosley, Megginson y Pietri (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades conceptuales 2. Habilidades de relaciones humanas 3. Habilidades administrativas 4. Habilidades técnicas 	El trabajo de los autores se centra principalmente en el empoderamiento y el trabajo en equipo.	La propuesta plantea estrategias prácticas y procesos de autoevaluación, aunque dichas estrategias y evaluaciones se encuentran dirigidas principalmente al empoderamiento y el trabajo en equipo.
Whetten y Cameron (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades personales 2. Habilidades interpersonales 3. Habilidades grupales 	La obra se centra en presentar una descripción teórica de cada habilidad, de igual forma, expone diversas actividades para la mejora de dichas habilidades. El modelo motiva a que el director considere la perspectiva de los subalternos en el proceso de formación.	El trabajo presenta diversos elementos prácticos para el desarrollo de intervenciones, así como también brinda instrumentos de evaluación que pueden ser compartidos con los subalternos.

Fuente: Elaboración propia derivada de la consulta de los autores previamente citados.

1.2.3 Modelo de habilidades gerenciales de Whetten y Cameron (2011)

Los autores definen las habilidades directivas como conductas y no atributos de la personalidad o tendencias estilísticas, por lo que estas se van adquiriendo con el tiempo, conforme a las actividades de los jefes para poder guiar a la empresa hacia el éxito. De igual manera, exponen un modelo de habilidades esenciales, el cual se presenta en la Figura 1.

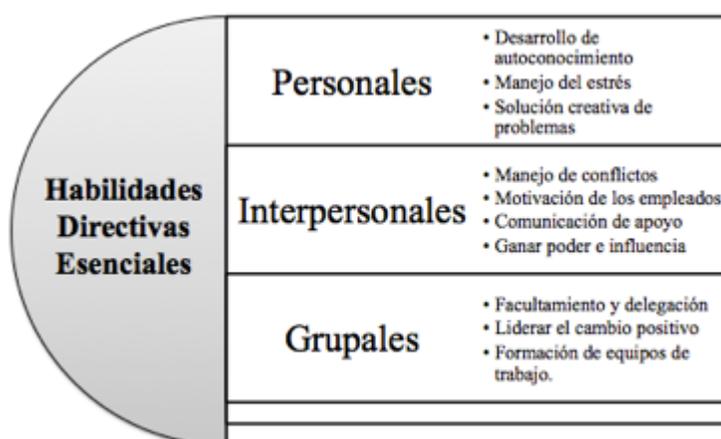


Figura 1. Modelo de habilidades gerenciales de Whetten y Cameron (Elaboración propia derivada de la consulta de Whetten y Cameron).

Como se puede apreciar los autores exponen que las habilidades gerenciales se encuentran conformadas por tres dimensiones y estas a su vez por secciones, las cuales se explican a continuación.

1.2.3.1 Habilidades personales

Siguiendo la línea de Whetten y Cameron (2011) las habilidades personales destacan de lo que viven las personas de manera individual, de cómo se ven ellos mismos y se puede ver en el desenvolvimiento que tiene en la vida diaria. Dentro de las habilidades personales se presenta: el autoconocimiento, el manejo del estrés y la solución creativa de problemas.

Estas habilidades serán de suma importancia para poder desencadenar los otros rubros, ya que es necesario que la persona sea capaz de conocerse a sí misma y saber adaptarse para luego poder transmitir a los suyos. El jefe de la organización debe ser capaz de saber escuchar a los demás y escucharse a sí mismos.

Desarrollo del Autoconocimiento. Para Goleman (2015) el conocerse a uno mismo es necesario, ya que es indispensable saber cuáles son las debilidades con los que una persona cuenta y poder trabajar en ellas. Del mismo modo, es importante identificar cuáles son las emociones que más afectan su vida, que necesidades son las que lo motivan y los impulsos que hacen a uno seguir adelante. El autor enfatiza que las personas que son capaces de conocerse a sí mismos, pueden entender mejor lo que está pasando a su alrededor y poder enfrentar estas situaciones. Las personas que se autoconocen tienen a saber hacia dónde quieren ir y qué camino recorrer.

El autoconocerse abre la posibilidad a ser mejores personas, a dar lo mejor a quien se encuentra alrededor y, por tanto, en el ámbito laboral, poder desempeñar una posición importante donde pueda liderar a un equipo de trabajo.

Whetten y Cameron (2011) mencionan que el autoconocimiento cuenta con cinco áreas fundamentales: 1) inteligencia emocional como la capacidad para conducirse y relacionarse con los demás, poder identificar las propias emociones, tener control sobre ellas; 2) valores personales que forman la base del comportamiento, actitudes y orientaciones de la persona lo cual ayuda a la toma de decisiones que son cruciales; 3) estilo cognoscitivo, que habla sobre la manera en la que una persona reúne y procesa la información ya que esto influye en la percepción, aprendizaje, toma de decisiones, solución de problemas así como la comunicación y la creatividad; 4) orientación hacia el cambio que

habla sobre de la manera en que el individuo se maneja en los cambios de su ambiente; 5) autoevaluación básica y esencial donde la persona es capaz de identificar sus atributos y áreas de oportunidad con los que pudiera trabajar.

Así mismo, debe ser fundamental autoconocerse para poder controlar el dominio de uno mismo y así saber de qué manera se puede tener un crecimiento personal.

Manejo del estrés. El estrés, conocido como un estado de tensión que puede ser física y emocional, también representa una respuesta para afrontar alguna situación problema.

Amutio Kareaga (2004) describe que para poder manejarlo se debe ser capaz de poder afrontar las situaciones de manera efectiva, logrando la relajación, pensamiento positivo y así lograr la resolución de problemas; por lo que es importante primero autoconocerse para saber qué estresa a la persona, qué puede afectar su desempeño dentro de la organización y aprender a enfrentarlo.

La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2009) calcula que cada año mueren cerca de 2.3 millones de hombres y mujeres a causa de accidentes o enfermedades vinculadas con el trabajo, en especial, con el estrés laboral. Por lo tanto, las cifras revelan la necesidad de atender y promover ambientes laborales adecuados.

Según la propuesta de Whetten y Cameron (2011) las personas suelen a manejar el estrés de manera diferente ya que unas llegan a predisponerse a experimentar cualquier reacción negativa y otros lo llevan de manera más favorable, esto gracias a las características de personalidad, sus mecanismos de apoyo y su capacidad para manejar el estrés de manera eficaz. Para tener un manejo eficaz del estrés se debe considerar la eliminación o reducción de factores estresantes a través de estrategias que pueden ser

proactivas (realizar una acción que sea capaz de resistir los efectos negativos del estrés) y las reactivas (lo primero a realizar para que se reduzcan los efectos inmediatos del estrés). Existe una serie de fuentes fundamentales de estrés como: factores estresantes de tiempo que básicamente es contar con sobrecarga de trabajo, es decir, tener muchas cosas por hacer en poco tiempo y no tener control sobre ello; los factores estresantes de encuentro que son el resultado de la interacción con otras personas por el resultado de diversos tipos de conflictos como el de roles (funciones de los miembros de la organización), conflicto de asuntos (desacuerdo entre dos partes sobre cómo resolver alguna situación) y conflicto de interacción (cuando no existe buena relación con otra persona con la cual se tenga que tratar); factores estresantes situacionales creado por el ambiente y circunstancias en las que se desenvuelve el individuo; factores estresantes anticipatorios que son eventos tensos que no han pasado pero que tendrían la oportunidad de ocurrir, el estrés como resultado de lo que pudiera ocurrir.

Para la reducción y eliminación estos factores estresantes, es necesario considerar una serie de estrategias y que permitan a la persona a tener un mayor control en el manejo del estrés. Dentro de las principales estrategias para los factores estresantes de tiempo se encuentra la administración eficaz y eficiente del tiempo que implica que las personas deben dedicar tiempo a sus asuntos importantes y no sólo a los que son urgentes, así como saber la diferencia entre lo urgente y lo que resulta importante, se encuentra enfocado más al resultado y no a la forma en que se realizan las actividades, considerar que se puede decir “no” cuando sea necesario y es necesario la reducción del tiempo que se desperdicia en lo personal o en el trabajo. En cuanto a la eliminación de factores estresantes de encuentro las principales estrategias son la colaboración o el apoyo de otras personas para la realización

de las tareas a lo mismo que la inteligencia social que permita a la persona mantener relaciones con otras personas por medio del entendimiento de las respuestas que los demás dan, saber cuál es el comportamiento adecuado que se debe de tener en un momento determinado y tener la capacidad de resolver problemas interpersonales. Las principales estrategias para la eliminación de factores estresantes situacionales es el rediseño de las actividades, es decir, lograr la combinación de tareas donde no sólo se hagan las respectivas actividades sino tener canales de retroalimentación que permita a la persona conocer si sus tareas son realizadas de manera correcta o si las hace eficientemente. Por último, para la eliminación de factores estresantes anticipatorios se suele a realizar por medio del establecimiento de metas y así enfocar la atención en el logro inmediato de la meta y no en lo que pueda pasar después.

Por otra parte, el desarrollo de la elasticidad permite manejar el estrés que no es capaz de ser eliminado, es decir, aprender a soportar o manejar cualquier efecto negativo del estrés y así resistir en situaciones que sean difíciles.

Así pues, el manejo correcto del estrés va a permitir a los jefes de las organizaciones a sobrellevar más cómodamente su día a día en el trabajo y mantener bajo control las situaciones laborales con su personal.

Solución analítica y creativa de problemas. De acuerdo con Esquivias Serrano (2004) establece que “la creatividad no puede ser abordada como un rasgo simple de los seres humanos, es indudable que aspectos como: la mente, los procesos cognitivos que en esta se llevan a cabo, la personalidad, la motivación, las emociones y el mundo afectivo, juegan un componente singular en este proceso; por lo tanto, la creatividad es la facultad que las personas pueden desarrollar para mejorar o cambiar procedimientos relacionados

con la creación o solución de algún problema que se presente. La persona debe ser capaz de enfrentarlo y de esta forma el resultado sea el mejor posible.

Del mismo modo Whetten y Cameron (2011) exponen que a diario en las empresas surgen problemas que deben tener una solución, en particular, a un jefe generalmente le toca resolver los problemas que surjan.

La solución de los problemas se puede realizar de manera analítica y de manera creativa. Para la primera, que busca deshacerse de los problemas, se lleva a cabo por medio de una serie de pasos que se detallan a continuación: 1) definición del problema donde se detalla la situación a trabajar, se presenta el problema real y sus síntomas. Al definir bien el problema se debe lograr diferenciar toda información que es referente a los hechos de lo que sólo es una opinión o suposición, cada persona que forme parte del problema es fuente de información, las partes conocen la misma definición del problema donde se evita la ambigüedad, es necesario conocer a que persona le pertenece el problema. 2) la generación de alternativas ya que al tener más alternativas la solución del problema puede mejorar, por lo que alguno de los atributos para generar alterativas se basa en primero proponer todas las alternativas posibles, cada una de las personas que formen parte del problema deben generar alternativas y estas deben considerar cualquier consecuencia tanto a corto como largo plazo y también es importante mencionar que las alternativas pueden complementarse unas con otras. 3) la evaluación y selección de alternativas donde se consideran todas las ventajas y desventajas que tienen las alternativas propuestas en el punto dos para así realizar la selección final. La selección y evaluación deben realizarse en relación a los objetivos, metas y necesidades que tenga la organización. 4) por último, se pone en práctica

la solución elegida y realizar un seguimiento a esta por medio de retroalimentación para ver si esta funciona de manera adecuada.

Por su parte, la solución creativa de problemas, dedicada a la creación de nuevas ideas o realizar cambios en la manera de trabajar lo que no esté funcionando. Para lograr solucionar problemas de forma creativa, no solo es necesario generar nuevas ideas sino superar los bloqueos conceptuales, que son los impedimentos mentales que tiene una persona para generar alternativas.

1.2.3.2 Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales, son aquellas habilidades que permiten una interacción más eficiente con las personas que rodean al jefe de una organización y que permite mejorar la relación entre los subalternos, el manejo de problemas que pueden ocurrir como parte del trabajo. En estas habilidades se encuentran: 1) establecer relaciones mediante la comunicación de apoyo, 2) manejo de conflictos, 3) motivación de los demás y 4) ganar poder e influencia (Whetten y Cameron, 2011).

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. La comunicación que un directivo debe tener con sus colaboradores es saber dar las indicaciones de manera efectiva, es decir, debe asegurarse que la otra persona esté realmente escuchando y comprendiendo lo que se dice; del mismo modo debe saber escuchar a la contraparte, que la comunicación sea activa y no condicionar las palabras de las personas. Otro punto resultante de la comunicación, es la empatía con los demás y muy importante, se debe ser capaz aceptar críticas, sin importar el puesto de la persona que ofrezca las críticas ya que, al recibirlas la persona puede tomar esto como un parte aguas

para mejorar considerablemente sus actitudes, lo cual sirve de mucho para el engranaje de la organización en general (Puchol, et al., 2010).

En el área laboral, el que existan buenas relaciones interpersonales permite que las personas se sientan cómodas, se desenvuelvan más fácilmente, tengan mejor desempeño y realicen sus tareas de manera eficientes. Para Whetten y Cameron (2011), que un jefe pueda fomentar y crear relaciones positivas con sus subordinados tiene mucho valor para el desarrollo de su habilidad de comunicación ya que le permitirá mantener relaciones de confianza, honestidad al mismo tiempo que de apoyo por parte de su grupo de trabajo.

Estos autores mencionan que para que la comunicación interpersonal sea la ideal entre un jefe y sus subordinados, la información que se comunica debe tener exactitud, es decir, que tengan pocas alteraciones de la versión original, así como que cada mensaje que se transmita sea claro desde un principio. Si desde un principio, esta comunicación no es la adecuada empiezan problemas interpersonales como la falta de confianza, el desagrado y desacuerdo entre las partes lo cual afecta el desenvolvimiento de las relaciones en un centro de trabajo.

Para fortalecer las relaciones interpersonales es recomendable fomentar la comunicación de apoyo donde exista apertura y confianza para que las situaciones laborales fluyan más fácilmente, sea más llevadera la resolución de los problemas e inclusive la retroalimentación sea tomada desde una perspectiva de la cual se pueda aprender y mejorar. Whetten y Cameron (2011), mencionan que la comunicación de apoyo cuenta con ocho atributos principales para que se tenga un mejor provecho de la misma: 1) ser congruente, que lo que se está expresando ya sea de manera verbal o no verbal debe ser lo que se está pensando; 2) tiene que ser descriptiva y no evaluativa, es decir, enfocarse en la

descripción de un suceso, de la reacción que se tenga ante este suceso y proponer una alternativa y no en juzgar los diferentes puntos de vista que se expresen; 3) debe encontrarse orientada al problema y no a la persona donde no se juzgue a la persona ni sus características sino que se trabaje en el problema y la manera en que pueda ser modificado; 4) ser validada, donde no sólo es decisión de una sola persona sino que exista colaboración y acuerdos entre los implicados. 5) tiene que ser específica ya que debe enfocarse en sucesos determinados; 6) tiene que tener un enfoque conjuntivo que busque que la interacción se desarrolle fácilmente desde afirmaciones que nazcan de lo que alguien ya ha dicho; 7) establecerse de manera directa o propia donde cada persona sea capaz de ser responsable de lo que dice “yo opino, yo creo...”; 8) escuchar cada afirmación sin importar de quien venga, ya que cada punto de vista cuenta para la comunicación de apoyo se logre.

Es necesario recalcar que se requiere que los jefes, desarrollen a tope la habilidad de comunicación interpersonal ya que fomentará al éxito de la administración de la organización.

Ganar poder e influencia. El poder es definido por Robbins y Judge (2017) como la capacidad que un jefe tiene para influir o ejercer dominio sobre el comportamiento de sus subalternos para que este actúe de acuerdo a lo que el jefe necesite. En las organizaciones, a quien se le concede el poder suele ser la persona que se encuentra encargada de dirigir y direccionar a las diferentes áreas de estas para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

En las organizaciones, si el poder se utiliza de manera efectiva, ayudará a la administración de la organización ya que permitirá que los jefes puedan utilizar su poder para ayudar a sus colaboradores a cumplir tareas en tiempo y forma. Es necesario que los

jefes se enfoquen en el poder institucional, es decir, que busquen cumplir los objetivos de la organizacional y no en el poder personal donde se busca el beneficio propio (Whetten y Cameron, 2011).

Después del poder, llega la influencia como la habilidad para poder cambiar lo que las personas hacen, por ejemplo, que se esfuercen más en realizar una tarea y que esto no se vea como una imposición por parte de la dirección. Para ello, es necesario que los jefes manifiesten esta habilidad para contribuir a que los suyos cumplan con lo establecido y para eso, existen tres fuerzas principales para tener influencia: 1) enfocarse y medir de resultados ya que tienen que buscar que sus subalternos se concentren en los objetivos marcados y asegurarse que sean cumplidos. 2) utilizar los comportamientos adecuados, es decir, realizar y delegar acciones que los lleven al cumplimiento de cada meta. 3) considerar su motivación personal y la motivación a su grupo de trabajo, del mismo modo que contar con la habilidad de ser una persona sociable y saber organizarse. (Grenny, et. al., 2013).

Así pues, cuando los jefes se permiten en los demás para la generación de nuevas ideas, asegurar la participación y motivación de los colaboradores le permitirá a la organización centrarse en sus prioridades y se podrá observar un mejor aprovechamiento y mejora en los trabajos realizados.

Manejo de Conflictos. De acuerdo con Aburto Pineda y Bonales Valencia (2011) la forma en la cual el líder tiende a resolver los conflictos, impacta directamente en el clima organizacional.

Es importante recalcar que los conflictos forman parte de la vida diaria de las organizaciones; los cuales generalmente son una lucha por la supervivencia dentro de la

organización. Existen personas que los crean para ganar un status, generalmente afectando a los demás. Por lo anterior, un director debe poder identificar cuando un conjunto de personas se encuentra en conflicto y lograr influir en la solución de los mismos, es decir, un directivo debe tener la capacidad para lograr que entre las partes resuelvan sus diferencias (Puchol, et al. 2010).

Por su parte, Whetten y Cameron (2011) ofrecen que para manejar los conflictos se realicen un diagnóstico del conflicto que permita avanzar a una solución. Dentro del marco para este diagnóstico es necesario saber la raíz del conflicto, entendido como el origen o causa del desacuerdo que puede estar enfocado en las relaciones personales o en los procesos (la manera en la que se encuentran realizando las tareas) y la fuente del conflicto, siendo el momento en que se originó la situación. Por su parte, hablar de la manera en que inicia el conflicto (fuente del conflicto) se encuentra basado en cuatro fuentes principales: 1) diferencias personales donde las personas que interviene tienen percepciones diferentes y esperan algo diferente. 2) deficiencias en la información, en este punto la información que se comparte cuenta con distorsiones y no siempre se entrega correctamente. 3) incompatibilidad de roles que hace referencia a que se tienen diferentes metas por cumplir y donde sus responsabilidades los llevan por caminos diferentes. 4) estrés ambiental que habla de la falta de recursos que puedan ser proporcionados por la propia organización, así como la incertidumbre que se pueda tener de ella.

Para lo anterior, los autores explican diferentes métodos que ayudan a las organizaciones al manejo adecuado del conflicto; las cuales muestran diferentes niveles de cooperación y asertividad (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Métodos utilizados para el manejar el conflicto.

Método	Características	Niveles
Coacción	<ul style="list-style-type: none"> -Busca satisfacer propias necesidades -No le importa aprovecharse de los demás -Uso de autoridad formal -Manipulación -Ignorar las demandas de la otra parte -Falta de tolerancia 	Asertivo - No cooperativo
Evasión	<ul style="list-style-type: none"> - Esquiva el problema - Se pospone la solución -Evita confrontaciones -Los problemas se quedan estancados -Se percibe falta de autoridad -Hay caos, confusión y hostilidad. 	No asertivo- No cooperativo
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> -Busca tener satisfacción parcial para ambas partes -Ambas partes tienen que sacrificar algo para tener un beneficio común -Este método busca resolver el conflicto no el problema 	Medio asertivo- Medio Compromiso
Complacencia	<ul style="list-style-type: none"> -Descuida sus propios intereses -Satisface solo los intereses de los demás -Solo busca perseverar una amistad sin importar que se afecte los objetivos. 	Cooperativo- No asertivo
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> -Resuelve el problema de manera completa -Encuentra soluciones a lo que esté causando el conflicto. -Busca la satisfacción total de las partes -Estrategia ganar-ganar -Fomenta la confianza y colaboración 	Cooperativo - Asertivo

Fuente: Whetten y Cameron (2011).

De acuerdo a la Tabla 2 se recomienda que los jefes tengan en consideración el uso del método de colaboración, el cual busca el beneficio de todos los implicados en el problema y también ayudarán a que todos formen parte de la solución. Para que el método de colaboración ayude a solucionar los problemas de una manera efectiva es recomendado realizar una serie de pasos que permitirán mejores resultados entre los interesados: 1) establecimiento de metas superiores donde las partes que se encuentran en conflicto deben

estar enfocado en los beneficios que puedan tener ambos como el incremento de la productividad, mayor aprovechamiento del tiempo, la reducción de costos, mantener buenas relaciones para evitar arriesgar los logros que tienen en común; 2) separar a las personas del problema, es decir, la búsqueda de la solución que ayude a ambos involucrados; 3) encontrarse enfocado en los intereses, este punto busca redefinir el problema y manejarlo más fácilmente donde puedan ser entendidos a la perfección por ambas partes; 4) generar opciones creativas y poco comunes para obtener ganancias mutuas, donde se plantee una lluvia de ideas entre las partes para explorar diferentes puntos que ayuden a la solución del problema; 5) tener objetividad a la hora de evaluar las diferentes alternativas, donde se determine que es lo más justo para ambas partes (uso de la equidad); 6) definición del éxito de colaborar en ganancias reales, es decir, en las expectativas que fueron cumplidas para ambas partes (Stroh, Northcraft, Neale, 2002).

Es así que un directivo aprende este método colaborativo para el manejo de los conflictos le permitirá evitar consecuencias que dañen todo el ambiente organizacional, en cambio le permitirá tener las condiciones adecuadas de confrontación y solución del problema.

Motivación de los empleados. La motivación es lo que impulsa al individuo a actuar de determinada manera u origina una disposición a la realización de algún comportamiento específico (González Millán y Parra Penagos, 2008).

Es así como un director debe orientar a sus colaboradores a encontrar aquello que los motiva y que les hace seguir día a día en la empresa. Lograr que los empleados se encuentren motivados ayuda a aumentar el funcionamiento de los individuos que pertenecen a las empresas, al igual que sus resultados serán efectivos, ya que ellos se

sentirán más comprometidos con la empresa y con sus compañeros; por medio de la motivación un director debe poder poner en sintonía los objetivos de la empresa (Puchol, et al, 2010).

Lo importante de esta habilidad es que el jefe tenga las herramientas necesarias para promover un ambiente de motivación entre sus subalternos, para que se sientan comprometidos con los retos que propuestos y así poder retener al personal que es considerado valioso para la organización. Autores como Whetten y Cameron (2011) destacan que los jefes que valoren y aprecien la integración del desempeño y la satisfacción de sus empleados son quienes podrán observar el compromiso y productividad de parte de estos, lo cual se demostrará en un ambiente laboral saludable.

1.2.3.3 Habilidades Grupales

Las habilidades grupales son aquellas que hacen sobresalir al jefe delante de las personas que lo rodean, ya que son las que debe de manejar al relacionarse con toda la organización. Dentro de las habilidades grupales que se maneja en el modelo de Whetten y Cameron (2011) son las de facultamiento y delegación, formación de equipos de trabajo y liderazgo de cambio positivo ya estas permiten que el director pueda desempeñar un buen papel dentro de la empresa y poder cumplir con los objetivos de la misma.

Facultamiento y Delegación. El facultamiento permite a los jefes dar libertad a los empleados para que realicen sus actividades de la manera en que ellos lo deseen, es decir, tener un mejor aprovechamiento de las capacidades de sus subalternos donde puedan medir su productividad y haciéndose cargo de las responsabilidades que les corresponde. El facultar permite motivar a los empleados ya que muchos se sienten cómodos al tener autocontrol en sus actividades ya que los jefes le quitan cualquier límite, también otorga

poder a los empleados donde cuentan con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus tareas, así como permitirse el tener confianza en lo que hacen. Para que el facultamiento que otorguen los jefes sea exitoso debe considerar que sus empleados cuenten con: 1) autoeficacia, 2) autodeterminación, 3) creer en sí mismo, 4) valoran el propósito y 5) confianza (Whetten y Cameron, 2011).

El facultamiento incluye actividades que no necesariamente se encuentran relacionadas con las actividades en el trabajo, sino que también incluyen emociones personales y las relaciones interpersonales, a diferencia de la delegación que se encuentra enfocado a las asignaciones de las tareas en el trabajo.

Puchol, et al (2010) exponen la delegación que es el “proceso que nos permite conferir a un colaborador un encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y la libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado”. Cuando un director les da la oportunidad a sus empleados de poder tomar decisiones propias y llevarlas a cabo, estos se sienten más comprometidos con lo que se encuentran haciendo, ya que saben que tienen una responsabilidad mayor y del mismo modo consideran importante la confianza que les tienen. Lo anterior ayuda a que las personas se sientan más eficientes en sus actividades, aprovechando su tiempo y capacidad de la mejor manera, ya que estarán desarrollando sus habilidades.

Whetten y Cameron (2011) exponen una serie de ventajas que otorga delegar con facultamiento que se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3.

Ventajas al delegar con facultamiento

Ventaja	Explicación
Tiempo	El jefe cuenta con mayor tiempo para aprovecharlo en actividades correspondiente a su puesto
Desarrollo	Desarrolla las capacidades de las personas a quien se le delega las diferentes actividades
Confianza	Creen en que los subordinados pueden cumplir sus tareas
Compromiso	Los subordinados cumplen con lo que se le indica
Información	La información que se comparte es la adecuada
Eficiencia	Cumplimiento adecuado de sus actividades
Coordinación	Orientación e integración correcta del trabajo.

Fuente: Whetten y Cameron (2011).

Formación de equipos de trabajo. De acuerdo con Ayestarán (1999) un equipo de trabajo puede definirse como un grupo de personas que crean conocimiento a partir de tres procesos psicosociales: 1) participación de todos, 2) integración de ideas opuestas y 3) un objetivo compartido.

Por lo que un director debe tener la habilidad de poder convocar a las personas correctas al equipo de trabajo correspondiente, ya que se tienen ventajas importantes como: la solución de problemas, se podrán tomar mejores decisiones, se fomenta la participación entre los integrantes y su compromiso con las actividades a realizar (Puchol, et al. 2010).

En los equipos de trabajo cada miembro aporta sus habilidades, destrezas, valores, percepciones, actitudes, motivaciones, expectativas y las metas que tiene, junto con otros aspectos inherentes que forman parte de su temperamento y personalidad, de igual forma, dentro de ella despliega sus actitudes, inteligencia, conocimientos y competencias, las cuales pueden ser congruentes con los objetivos del grupo u organización o también pueden ir en contra de los objetivos de los mismos (Robbins & Judge, 2017).

El trabajo en equipo resulta indispensable en la vida diaria ya que se ha demostrado que para sobrevivir y crear grandes ideas necesitamos de otros y pasa en las organizaciones, donde se necesita de un engranaje de personas para obtener los resultados deseados. El trabajo en equipo es una inversión que se disfruta a futuro, pero es una columna fundamental del progreso que tienen las organizaciones. Whetten y Cameron (2011) enumeran los atributos que tiene la creación de equipos de trabajo en la organización, los cuáles se presentan a continuación en la Figura 2.



Figura 2. Atributos de un Equipo de Trabajo de Whetten y Cameron (Elaboración propia derivada de la consulta de los autores previamente citados).

Los atributos demuestran que fomentar la creación de los equipos de trabajo, ayuda al mejor funcionamiento global de una entidad organizacional, donde los participantes se sentirán parte de la misma y pieza importante para cumplir lo que se les pide.

La creación de los equipos de trabajo cada vez se valora más ya que se necesita para la colaboración entre cada uno de sus integrantes, ya que esto mejora la comunicación, existe mayor cooperación entre ellos y apoyo mutuo al realizar sus tareas y esto ayuda a la

efectividad de la organización ya que se mejora la comunicación entre los integrantes del equipo, crece la creatividad de los miembros, se desarrolla eficiencia, se da sentido de pertenencia por parte de los participantes e incrementa la motivación entre las personas que forman parte del equipo (Carnegie, 2001).

Liderazgo de cambio positivo. Goleman (2015), autor contemporáneo, menciona que para ser un líder una persona debe de contar con una característica primordial: la inteligencia emocional, para eso debe conocerse a sí mismo (conocer sus emociones, habilidades, debilidades, impulsos), tener el autocontrol de sus emociones y lograr ser empático con los suyos, así como la capacidad de relacionarse con cualquier persona. Un buen líder debe ser capaz de mantener la pasión por todo lo que hace. Por lo que el líder tiene la capacidad de transmitir sus conocimientos y objetivos a sus compañeros, buscando que se propicie un ambiente favorable para el grupo, es una persona que primero tiene que conocerse a sí mismo y debe generar respeto y confianza a su alrededor, esto al ser generoso con los suyos y tener la habilidad de saber escuchar a los demás.

Según Chiavenato (2017) el liderazgo “es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos”, en sí, el liderazgo es la capacidad que tiene una persona de ejercer sobre otras para el cumplimiento de determinadas tareas, buscando que estas se realicen de manera eficaz y eficiente y en búsqueda de satisfacer o cubrir alguna necesidad.

Adicional, para Robbins y Coulter (2010) es un proceso donde se busca guiar e influir en un grupo de personas, generalmente en las empresas este comportamiento lo va

desenvolviendo una persona que tenga un puesto directivo, aunque no siempre un gerente o jefe posee las aptitudes para ser líder frente a sus subalternos.

Del mismo modo, para Pariente (2008) sostiene que es un fenómeno en el que se integra diferentes variables esenciales como: el proceso interpersonal de influencia, relación entre el líder y su grupo que se convierten en seguidores, el entorno de una cultura que se encuentra relativamente delimitado, se presenta una situación en particular y se busca el logro de un propósito común que busque la efectividad del proceso.

Es muy común comparar el liderazgo con la autoridad; ya que en las organizaciones desde hace mucho tiempo la dirección y la gerencia se han movido por las funciones de mando y control, ya que se conocía como la manera más productiva de generar que los resultados se llevaran de manera eficiente. A pesar de esto, hoy en día la autoridad se está viendo reemplazada por el tema del liderazgo debido a que este proporciona mejores resultados a nivel general de la organización.

De acuerdo a Delgado y Delgado (2003), muchas personas suelen confundir el liderazgo con la autoridad, en esta última, los jefes van imponiendo su voluntad y confunden que al tener una posición jerárquica y poder, entienden que tienen implícito liderazgo, así pues, la autoridad es una imposición para las personas ya que está hecha para que se cumpla todo lo que se encuentra establecido sin importar lo que las personas piensen o deseen hacer. En tanto que la autoridad será el derecho o el privilegio de mandar donde los demás tienen que obedecer y es esencial que esta última se cumpla para que la primera se pueda cumplir.

Navarro (2016) mantiene que el comprender el concepto del liderazgo y las características de este permitirá a las empresas orientar mejor sus acciones, ayudando a mantener un perfil adecuado en su personal para el logro de sus metas.

Consideran Samida y Thomas (2016) en el desarrollo del liderazgo, las empresas tienen que mantenerse siempre activas; adicional enfatizan que ya no es efectivo mandar a sus futuros líderes a programas educativos que duran mucho tiempo, sino que se están buscando que se desenvuelvan en el entorno interno de la empresa donde puedan ir creciendo mientras van persiguiendo los objetivos empresariales que se les presenta.

Aunado a todo lo anterior, los líderes no sólo deben de concentrarse en influir para que los demás realicen las actividades que les corresponden, sino que deben promover el cambio positivo, es decir, ser la persona que establezca la visión que tiene la organización y que se cumplan los objetivos en los tiempos pactados, que no se rompan las reglas ya que esto lleva a la organización al éxito. Que un jefe lidere el cambio positivo es buscar que sus empleados demuestren todo el potencial positivo que tienen, que se sientan necesarios en la organización y le encuentren sentido a lo que se encuentran haciendo logrando su bienestar total. (Whetten y Cameron, 2011).

En conclusión, es posible establecer que cada organización depende de un adecuado liderazgo, ya que incide en la capacidad para motivar a las personas, mejorar los procesos de resolución de problemas, el ambiente laboral, el apoyo humano hacia los integrantes de la organización, entre otros elementos que inciden en el adecuado funcionamiento de una organización.

1.2.4 Investigaciones e importancia de las habilidades directivas en los centros laborales

A continuación, se mencionarán algunos estudios en el área de organizacional que demuestran la importancia del abordaje de las habilidades directivas en los centros laborales, influyendo en factores que se vinculan con la calidad, eficacia y eficiencia de los procesos productivos que se presentan en la institución.

Aburto Pineda y Bonales Valencia (2011) exponen que las habilidades directivas se relacionan con el clima organizacional. Mediante el trabajo de investigación desarrollado por los autores fue posible establecer que, a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. La importancia del clima organizacional en la empresa se debe a que impacta directamente en la percepción de bienestar social de la comunidad laboral, afectado el rendimiento de los mismos.

Otra investigación que retoma la relevancia de las habilidades directivas en los centros laborales es la desarrollada por Cetina, Ortega y Aguilar (2010). En este trabajo la variable habilidades se vinculó con los procesos de legitimación desde la perspectiva de los empleados, permitiendo establecer que las habilidades de relaciones humanas y de visión compartida son buenos predictores de la percepción que tienen los subalternos sobre qué tan adecuado es su jefe para el puesto. Los procesos de legitimación se relacionan directamente con la aceptación de la autoridad y, por ende, con el compromiso con el cual los subalternos desarrollan las actividades en la organización.

Pereda Pérez, López-Guzmán y González Santa Cruz (2014) mencionan que existe suficiente literatura que respalda la importancia de las habilidades directivas en los centros

laborales referente a la eficacia y efectividad en los procesos de la misma, sin embargo, exponen la falta de estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades directivas tienen en determinados ámbitos como el sector público o privado, así como en determinadas áreas de la organización. De igual forma, enfatiza la falta de procesos por parte de las empresas para promover o formar dichas habilidades en los responsables.

Respecto al ámbito educativo, Bermúdez y Bravo (2016) plantean que las habilidades directivas muy pocas veces forman parte de trabajos de investigación en el área escolar. A partir de un estudio desarrollado en escuelas primarias mexicanas, teniendo como participantes a directores y docentes, fue posible delimitar que existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal docente, es decir, que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades directivas, aumentan de forma alta los valores de la variable desempeño laboral del personal docente en las instituciones. Es importante recalcar que mediante el trabajo se puede observar que los directores de las organizaciones participantes no poseen la formación pertinente para el puesto que ocupan, y esta área de oportunidad es percibida por los docentes, lo que abre un debate a temas de investigación como la legitimidad de poder, compromiso organizacional, motivación, entre otros.

En relación con estudios vinculados con pequeñas y medianas empresas, Naranjo Arango (2015) establece que los líderes de dichos negocios consideran que tienen claro lo que las habilidades directivas significan, poseen un perfil de liderazgo positivo, emplean en su mayoría procesos de comunicación oral y se comportan como líderes eficientes; no obstante, se perciben como muy ocupados, con necesidades de tiempo para realizar otro tipo de actividades que no sean empresariales y se reflejan con alto nivel de estrés. Los

resultados de la investigación proporcionan elementos base para analizar la importancia que tienen las habilidades directivas como un proceso integral, ya que aun cuando se posean determinadas cualidades positivas, otras pueden influir de forma negativa en el proceso.

De acuerdo con Pereda Pérez, López-Guzmán y González Santa Cruz (2014), la identificación de habilidades directivas en los responsables de las organizaciones es indispensable, no obstante, enfatizan en que aún se carecen de instrumentos confiables y válidos para el diagnóstico, interpretación y anticipación al futuro comportamiento de la persona. Por lo que el Desarrollo Organizacional demanda la implementación de estrategias para la detección de talentos y habilidades de los miembros que conforman o conformarán la comunidad laboral, así como también para el desarrollo de futuros trabajos de intervención que permitan abordar áreas de mejora en la empresa.

1.2.5 Aportes relacionados con intervenciones en habilidades directivas

Uno de los principales objetivos del desarrollo organizacional es la implementación de actividades estructuradas, diseñadas especialmente para ayudar a que la organización tenga un mejor funcionamiento integral, he aquí la importancia que las propuestas que surjan desde el Desarrollo Organizacional se consoliden en cuestiones prácticas (González Lara, 2004). A continuación, se presentan algunos trabajos que se vinculan con procesos relacionados con las habilidades directivas.

Rodríguez, et al., (2008) proponen una intervención por medio de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de una empresa. Este entrenamiento se encuentra integrada por 3 fases: el sondeo de problemas donde los participantes (conjunto de 8 a 10 personas) abordaron una situación que les afectara, en la cual analizaban sus causas, cómo debería de ser dicha situación y qué habilidades eran necesarias para lograr un cambio. La

siguiente fase es la de entrenamiento que busca trabajar las habilidades mencionadas en el sondeo de problemas, para ello, se aplicaron técnicas de animación para motivar a los participantes a trabajar en el proceso; técnicas centrales orientadas a desarrollar las habilidades gerenciales; técnicas finales en el que se busca valorar los cambios alcanzados a partir de lo que vivieron los participantes en el entrenamiento. Para finalizar, se estableció la fase de evaluación en la cual se busca validar el impacto que tuvo el entrenamiento por medio de debates grupales sobre los asuntos tratados donde se buscaron generar propuestas de soluciones alcanzados por consenso.

Si bien el trabajo de Teixidó y Comalada (2006) no aborda directamente las habilidades directivas, se trabajan con estas como factor protector relacionado con los conflictos organizativos. La investigación propone ideas de intervención relacionadas con la promoción de habilidades directivas, en primera instancia se desarrolló un diagnóstico de una encuesta a 70 directores de un centro educativo donde se reflejó la necesidad que tienen de desarrollar habilidades para enfrentar situaciones de tensión. De acuerdo a los resultados, se planteó un seminario de 15 horas, distribuidos en 5 sesiones donde se aplicaron estrategias como la simulación de situaciones que causen tensión a los directivos. Luego se realizó un análisis de lo que pasó en la escenificación para enfatizar la importancia de sensibilizar a los participantes como afectan las tensiones en el desempeño de sus tareas, también se expuso a los participantes elementos teóricos relacionados al comportamiento verbal y no verbal, trabajo de las emociones, entre otros. El proceso es evaluado durante la última sesión por medio de encuesta donde valoren el trabajo realizado.

En relación con espacios escolares, Uribe Briceño (2010), presenta un estudio aplicado a directivos escolares de Chile, donde demuestra un perfil de Director para

favorecer las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar. En este sentido, el trabajo muestra las diferentes habilidades que debe poseer un director: liderazgo, gestión de innovación, compromiso social, comunicación asertiva, trabajo en equipo, en este estudio no se documenta suficiente información respecto a las técnicas y procedimientos utilizados, por lo tanto, se desconoce si se usó algún enfoque colaborativo.

Aunado a lo anterior, se puede concluir que, si bien existe referente bibliográfico relacionado con el desarrollo de habilidades y/o competencias directivas para las organizaciones, permitiendo determinar algunas características que integran dichas competencias y elementos que deben ser considerados para brindar estrategias de mejora respecto a los directivos (Puga Villareal y Martínez Cerna, 2008).

1.2.6 Desarrollo Organizacional

El presente documento muestra sus bases en el desarrollo organizacional, término que llega al país mexicano a principios de la década de los 70, más o menos 40 años después de que se empieza a tener conocimientos en países como Estados Unidos o Inglaterra. A México empieza a conocerse el DO gracias al ITESM y la empresa Grupo Dando Consultores. Grandes empresas del sector privado en el país empezaron a considerar este enfoque, al preocuparse y ocuparse por el bienestar de sus colaboradores y no solo por los ingresos que generan.

En las palabras de Burke citado por Guízar (2013), el DO “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de tecnologías, ciencias de la conducta, investigación y teoría”, por su parte French y Bell (1996) lo

interpretan como “esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor”.

De acuerdo a estos autores, el desarrollo organizacional es una disciplina que se fundamenta en el cambio planeado para realizar catarsis en cada área de la organización; busca que se logre una transformación en toda la organización para el beneficio de la misma y de las personas que en ella se encuentran.

De acuerdo a Guízar (2013), las organizaciones deben abrir su panorama al uso del DO ya que uno de sus principios es apoyar a que estas sepan adaptarse y sobrevivir a los tiempos tan cambiantes que se viven por los entornos donde se encuentran asentadas, así como ayudar a que se establezcan relaciones positivas entre el personal de la organización buscando que la empresa logre la eficiencia.

Para Newstrom (2011) el desarrollo organizacional cumple las siguientes características: cuenta con orientación sistémica, todas las áreas trabajan de manera interrelacionada para el cumplimiento de las metas y objetivos generales, así como poseer valores humanísticos, ya que siempre toma en cuenta y se preocupa por el capital humano que se desenvuelve en la organización, siempre buscando la solución de problemas que puedan afectar la efectividad y eficiencia de la organización, de igual manera el uso del *feedback* que sirve para mejorar tanto en lo individual, como grupal y organizacional.

El DO requiere de un agente de cambio o consultor, quien es la persona encargada de guiar el camino al cambio el cuál puede ser una persona externa o interna a la organización.

Por tanto, el cambio planeado se puede llevar a cabo por motivos como la solución de problemas que estén activos en la organización, aprender adaptarse al cambio y de la experiencia vivida e impulsar cambios que puedan servir al futuro. Esto se puede lograr por medio de un modelo que ayude a que haya un seguimiento adecuado. Para fines de este trabajo se llevará a cabo por medio del modelo de cambio planeado de Faria Mello.

1.2.7 Modelo de cambio planeado De Faria Mello

El cambio planeado se puede llevar a cabo por motivos como la solución de problemas que estén activos en la organización, aprender adaptarse al cambio y de la experiencia vivida e impulsar cambios que puedan servir al futuro. Esto se puede lograr por medio de un modelo que ayude a que haya un seguimiento adecuado.

El modelo propuesto por De Faria Mello (2013) cuenta con diferentes etapas: la fase inicial incluye el primer contacto con el cliente, la realización de un contrato y la entrada que es la presentación al grupo con quien se va a trabajar; siguiendo con una recolección de datos para conocer las necesidades y un diagnóstico donde se definen las necesidades de cambio a trabajar. Con base a los resultados, se procederá a la planeación de la intervención, llevarla a la acción e institucionalizarla, así como, la realización de un acompañamiento. Por último, se concluye con una evaluación de los conocimientos adquiridos para dar cierre al ciclo de intervención. El modelo puede ser visualizado en la figura 3.

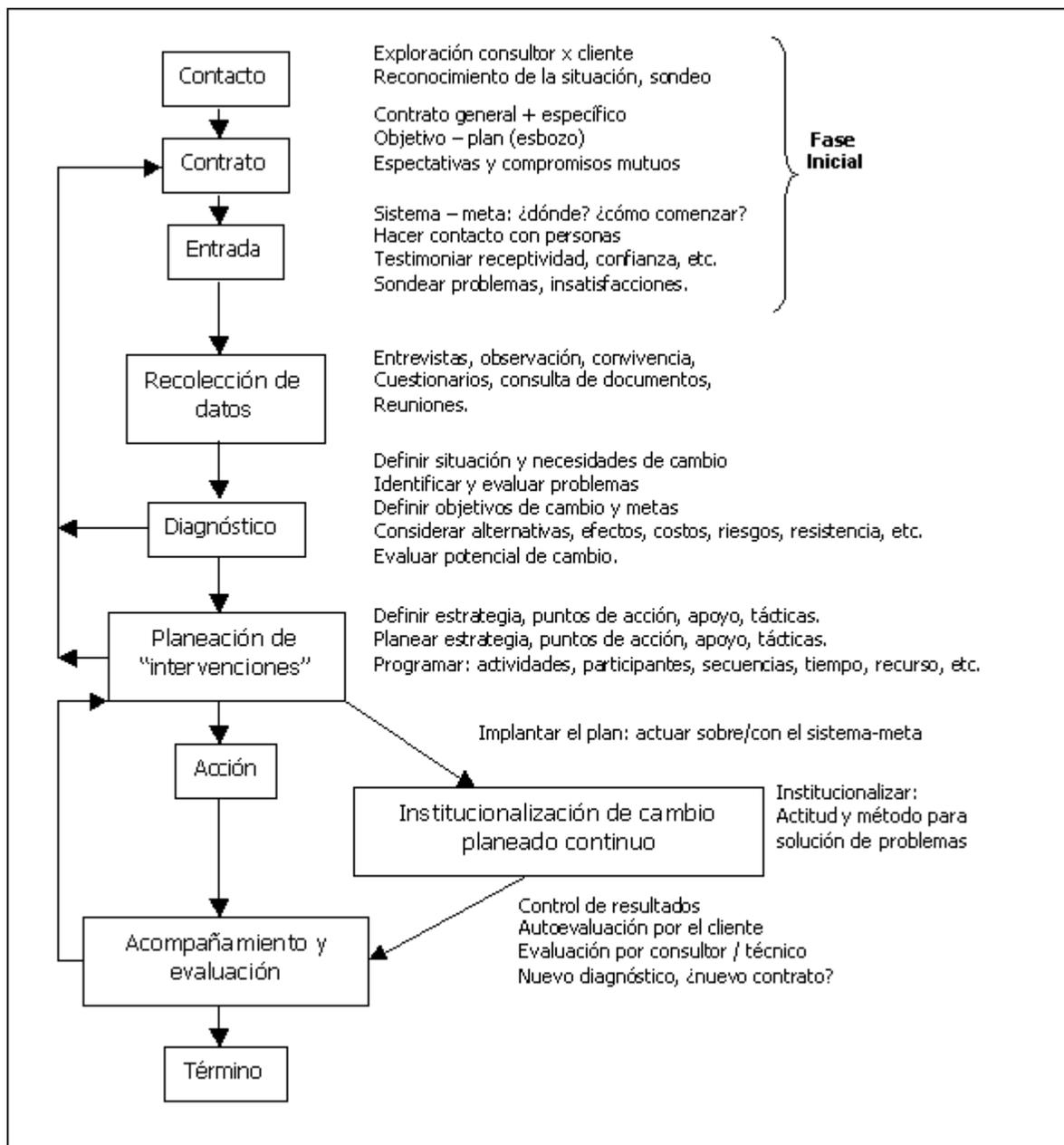


Figura 3. Modelo de cambio planeado de Faria Melo

1.2.8 Modelo de diagnóstico: Seis Cajas de Weisbord

Utilizar un modelo de diagnóstico permite al consultor conocer cuáles son los problemas que se tienen que abordar mediante el proceso de cambio planeado. Su objetivo

principal es conocer toda la información posible de lo que sucede (relaciones laborales, estructura organizacional, cultura, clima organizacional, liderazgo, reconocimientos, recompensas) en las diferentes áreas de la organización (Audirac, 2007). El modelo de pre-diagnóstico utilizado en este trabajo ha sido el de Marvin Weisbord que se encuentra integrado por seis rubros por indagar representados en la Tabla 4.

Tabla 4

Áreas de estudio de modelo diagnóstico seis cajas de Weisbord.

Rubro	Explicación
Objetivos	Conocimiento sobre la razón de ser y visión de la organización, las metas y organizaciones que se tienen.
Estructura	La manera en la que se encuentra organizado el trabajo, los departamentos que existen, división de trabajo, jerarquías.
Relaciones	Manejo de la comunicación entre los integrantes y forma en que se trabajan los conflictos dentro de la organización.
Liderazgo	Identificación de las personas que mantienen el equilibrio de la organización, quien estimula o motiva a los colaboradores, quien establece las metas o el trabajo en equipo.
Mecanismo de Ayuda	La organización cuenta o no cuenta con procesos establecidos, como se manejan los recursos.
Recompensas	Cuáles son los incentivos que maneja la organización, tienen sentido de pertenencia en la organización.

Fuente: Elaboración Propia basado de Audirac (2007).

1.2.9 Coaching Ejecutivo

El coaching ejecutivo es una herramienta utilizada en el área de desarrollo organizacional donde un coach busca guiar a su cliente, conocido como coachee, para el cumplimiento de sus metas, enseñarle para que pueda resolver sus problemas, por medio del apoyo para mejorar su desempeño o desarrollo de sus habilidades y técnicas.

Un coach ejecutivo otorga a su cliente la facilidad de conocer mejor cuáles son sus motivaciones, sus habilidades, qué necesidades tiene para buscar un cambio en su vida laboral y que afecta también su vida personal. Es importante mencionar que un coach no da

las soluciones a su coachee, sino que se dedica a observar, escuchar y guiar a su cliente (Pardey, 2007).

Esta herramienta se encuentra enfocada en la realización de preguntas poderosas, es decir, que muestren información relevante para obtener el mayor beneficio para el desarrollo del cliente o coachee. Un coach no solo requiere desarrollar la habilidad de realizar preguntas poderosas, sino que debe incrementar su poder de escucha, atención directa, retención y comunicación. Las preguntas poderosas deben buscar llevar a descubrir nuevas ideas, darse cuenta de las barreras que están impidiendo seguir avanzando, a comprometerse con lo que están realizando y del mismo modo llevarlo a la acción (Goldvarg y Perel, 2007).

En conclusión, el coaching ejecutivo en el desarrollo organizacional permite crear impacto en el individuo para llevarlo a cumplir nuevos retos, atreverse a crear nuevas oportunidades, a ver en retrospectiva y darse cuenta de algo, a crear conciencia, reflexionar sobre lo que está pasando en ese momento y primordialmente lograr una transformación en el cliente. En el presente trabajo esta herramienta permitirá al participante responderse cómo podrá encontrar nuevas maneras de trabajar, y cómo realizar cambios profesionales desde dentro de la organización.

1. Evaluación diagnóstica del problema

2.1 Descripción del escenario y participantes

2.1.1 Contexto institucional de la organización participante

La investigación se desarrolló en un centro de asesorías dedicado a impartir cursos de preparación para ingreso y acreditación a los niveles educativos básico, medio superior y superior. Actualmente la institución cuenta con dos sucursales ubicadas en el sector oriente y norte de Mérida, Yucatán.

2.1.1.1 Filosofía institucional: Misión, visión y valores

La institución participante presenta los siguientes elementos que conforma su marco institucional.

En el centro se tiene por misión, formar estudiantes capaces de aprobar el examen de selección a nivel básico, medio superior, superior y posgrado; mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje profesional y formación de alto rendimiento académico para así poder brindar un servicio de calidad.

En relación con la visión es ser en el 2020 un centro reconocido a nivel regional y estatal, caracterizado por proporcionar servicios y educación integral de calidad a costos considerables; permitiendo la admisión del 100% en nivel básico y medio superior, además del 90% del alumnado a nivel superior y posgrados.

Los valores institucionales son los siguientes:

1. Compromiso con nuestras funciones como administrativos, docentes o manuales para así poder brindar un servicio de calidad. Así como también el compromiso que

se tiene con los alumnos para apoyarlos en el proceso de ingreso a bachillerato y/o universidad deseada y el compromiso adquirido con los padres de familia para proporcionar información de forma oportuna respecto a la preparación de sus hijos.

2. Respeto entre colegas, alumnos y padres de familia con la finalidad de generar ambientes laborales saludables y positivos.
3. Honestidad con las acciones que realizamos, teniendo como conocimiento que actuar de forma errónea afecta directamente a todos los miembros de la institución.
4. Profesionalismo con las funciones que nos toca desempeñar, cumpliéndolas en su totalidad y de la mejor forma posible; así como también siempre tener presente que el objetivo primordial del centro es brindar un servicio de calidad.
5. Trabajo colaborativo: apoyarnos unos a otros de ser necesario.

2.1.2 Participantes

Los participantes en el diagnóstico son: el jefe de la organización, dos coordinadores educativos, cuatro docentes y tres secretarías administrativas. Las edades de los participantes varían entre los 23 a 36 años. Del mismo modo, participaron 4 hombres y 6 mujeres.

2.2 Instrumentos, técnicas y/o estrategias utilizados.

2.2.1 Instrumentos y/o materiales.

Tomando como referencia los resultados obtenidos en el pre-diagnóstico y con la finalidad de determinar las habilidades directivas del fundador de la institución, se opta por emplear la encuesta: "Evaluación personal de habilidades directivas" (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills) de Whetten y Cameron (2011).

El instrumento presenta una escala de evaluación de 1 a 6, de completamente en desacuerdo hasta completamente de acuerdo; se encuentra constituido por un total de 84 reactivos divididos en tres dimensiones que conforman el Modelo de habilidades administrativas esenciales, propuesto por Whetten y Cameron (2011), las cuales son: Dimensión de Habilidades Personales (PER), Dimensión de Habilidades Interpersonales (INT) y Dimensión de Habilidades Grupales (GRU). En la Tabla 5 se expone la conformación del instrumento por dimensión, sección y número de ítems y en los anexos B y C se encuentra el instrumento utilizado.

Tabla 5.

Descripción de la "Evaluación personal de habilidades directivas" de Whetten y Cameron (2011).

Dimensión	Sección	Ítems
PER	Desarrollo de autoconocimiento (AUT)	5
	Manejo del estrés (PRT)	6
	Solución creativa de problemas (SCP): Problema típico de rutinas (PTR)	3
	Solución creativa de problemas (SCP): Problema difícil o complejo (PDC)	5
	Solución creativa de problemas (SCP): Fomentar creatividad e innovación (FCI)	4
INT	Retroalimentación negativa (RNE)	9
	Ganar poder e influencia (GPO)	8
	Motivación de los empleados (MOT)	9
	Requerimiento de corrección (RCO)	3
	Quejas (QUE)	3
GRU	Mediador de conflictos (MCO)	3
	Facultamiento y Delegación: Oportunidad de involucrar a la gente con su trabajo (IGO)	4
	Delegación (DEL)	5
	Líder de un equipo (LID)	4
	Miembro de un equipo (MEQ)	6
	Liderar el cambio positivo: Liderar el cambio (LCA)	7

Fuente: Elaboración Propia basado en Modelo Whetten y Cameron (2007)

El instrumento reporta niveles aceptables de α de Cronbach (.965) en población mexicana, de acuerdo con un estudio realizado por Franco Zesati, Vivanco Florido y Ortega Higareda (2013).

Así mismo, se empleó la técnica de retroalimentación de encuestas que de acuerdo a Guízar (2013) permiten al jefe conocer la información resultante en la “Evaluación de personal de habilidades directivas”, donde puede analizar sus resultados y aportar su punto de vista al respecto. La retroalimentación de encuestas permitió que el jefe de la organización aceptara que no estaba logrando ser reconocido como el jefe y percibió lo importante que es la opinión y comentarios de sus subalternos.

2.3 Procedimiento

2.3.1 Fase inicial de Modelo De Faria Mello



Figura 4. Fase inicial del Modelo De Faria Mello

Un modelo de cambio planeado representa el atrevimiento se tiene en una organización para cambiar alguna situación de la manera más ordenada posible. La fase de inicial (contacto, contrato y entrada) representan la exploración entre lo que quiere el cliente, lo que hay en la empresa a grandes rasgos (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011). A continuación, en la Figura 5, se presenta la fase inicial que se entabló en la organización estudiada.

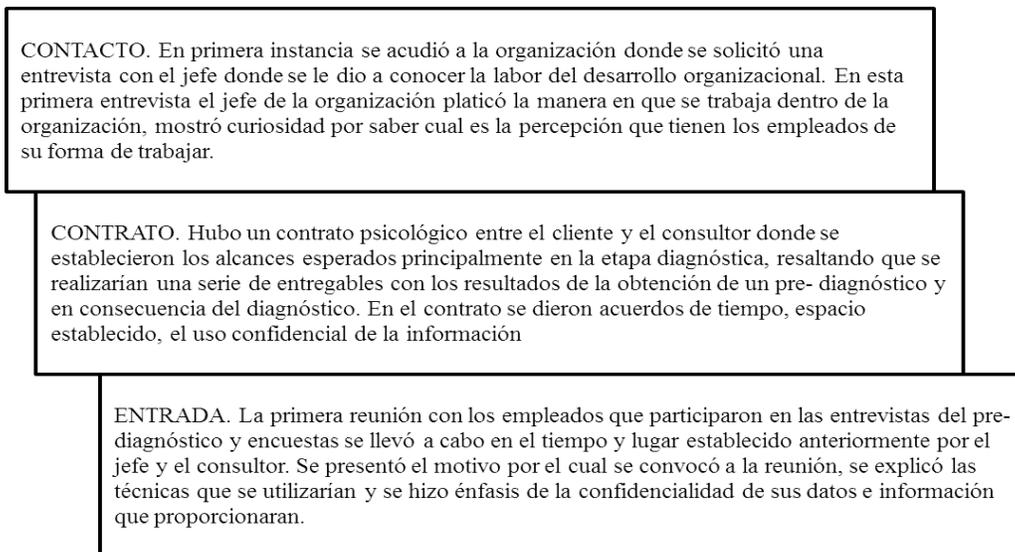


Figura 5. Actividades realizadas en la fase inicial

2.3.2 Fase de recolección de datos

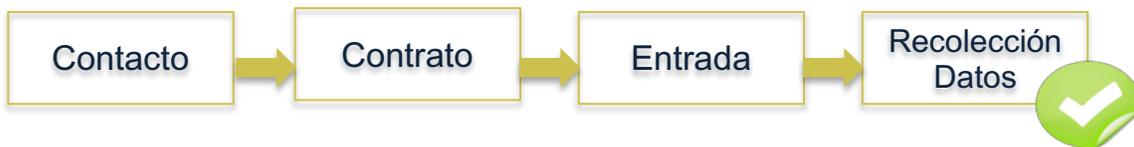


Figura 6. Fase de recolección de datos del Modelo De Faria Mello

Esta fase se encuentra enfocada en conocer todo el entorno interno de la organización, desde una entrevista semiestructurada con base en el Modelo de las seis cajas de Weisbord, con un enfoque en las variables de liderazgo, propósitos, estructura y relaciones. La recolección de datos se realizó mediante una entrevista estructurada realizada por el consultor en las cuales participaron tres secretarías, dos coordinadores y cuatro maestros.

Previo a las entrevistas el jefe externó su preocupación referente al hecho de que considera que no representa la imagen de líder en la institución, ya que algunas veces

percibe que lo reconocen más como amigo que como jefe. De igual forma, mostró interés por saber cómo es percibido por los colaboradores de la organización, saber si está siendo lo suficientemente asertivo, o si es demasiado permisivo, y los alcances de estas actitudes. Por lo que se puede concluir que existe una predisposición al cambio. Mediante el análisis de resultados se establecieron las fortalezas y áreas de mejora del centro de asesorías, las cuales se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6.

Resultados del pre-diagnóstico realizado en el centro educativo

VARIABLES	Fortalezas	Áreas de mejora
Liderazgo	- Percepción positiva del líder.	- Se necesitan establecer límites de autoridad, diferenciar entre amistad y trabajo. - Ser congruente con sus políticas de trabajo - Mejorar la disposición del director para asumir su rol.
Relaciones	- Ambiente laboral de colaboración y compañerismo. - Comunicación informal.	- Comunicación informal entorpece comunicación formal. - Posible inconformidad ante la no uniformidad de todas las actitudes de colaboración.
Estructura		- Al cubrir más de un puesto descuidan algunas de sus funciones.
Propósito	- Los directivos han logrado transmitir su filosofía a través del trabajo diario.	- Necesidad de formalizar y socializar la misión, visión y valores.

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de pre-diagnóstico

Durante la socialización del análisis de los resultados del pre-diagnóstico al jefe, mostró mayor interés por realizar acciones de mejora relacionadas con la filosofía educativa y con la imagen de líder que proyecta. El jefe mencionó que el tema que más le preocupaba era su liderazgo ya que entiende lo importante que es la imagen que proyecta con sus subalternos y recalcó que es consciente que le hace falta considerarse el jefe de la organización. Después de escuchar los comentarios realizados por parte del director, en

conjunto con el consultor, se determinó abordar el tema de habilidades directivas que llegará a fortalecer su papel como jefe en el centro educativo.

2.3.3 Fase de diagnóstico



Figura 7. Fase diagnóstica de Modelo De Faria Mello

La fase diagnóstica (Ver Figura 7) llega después de presentar al jefe los resultados de la entrevista pre-diagnóstica, donde de acuerdo a los resultados presentados decide trabajar el tema de habilidades directivas, considerando que es un foco importante para el funcionamiento de la organización.

Para el diagnóstico, el jefe de la institución comunicó en una reunión de capacitación que formaría parte de un proceso de intervención y que para la realización del mismo era necesaria la evaluación referente a sus habilidades directivas, por lo que les solicitó contestaran unos instrumentos; de igual forma se les presentó las características generales del instrumento y la confidencialidad del mismo. Ese mismo día se calendarizó la entrega del cuestionario y las fechas en las cuales debían devolverse ya contestados. Los cuestionarios fueron entregados por todos los miembros sin ningún contratiempo.

Una vez obtenidos los datos de los cuestionarios, fueron analizados con el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 19.0. Se realizaron análisis descriptivos con la finalidad de establecer las áreas de incidencias que deben ser consideradas en la selección y adecuación de actividades que conformarían la intervención.

2.4 Informe de resultados de la evaluación diagnóstica

Como resultado general, el director obtuvo mediante la "Evaluación personal de habilidades directivas" de Whetten y Cameron (2011) desde la perspectiva de los subalternos un promedio de 286, del cual, el puntaje más alto está representado por 504 y el más bajo por 84. La media teórica del instrumento es $M = 252$, por lo que el promedio del puntaje total se encuentra por arriba de la media, lo que determina de acuerdo con los subalternos, el director posee de forma general habilidades directivas, sin embargo, resulta relevante resaltar que cuatro de los nueve participantes consideran que el director no posee las habilidades directivas necesarias, reportando puntajes por debajo de la media.

Los puntajes se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7.

Resultados de los puntajes totales reportados por los subalternos

Subalternos	Puntajes totales M
1	393
2	337
3	224
4	250
5	425
6	118
7	361
8	167
9	299

Fuente: Elaboración con base en resultados obtenidos

Considerando tanto la perspectiva de los subalternos y del director, se reporta un promedio del puntaje global de 298, el cual se ubica por arriba de la media teórica, siendo esta $M = 252$. En la Figura 8 se presentan los puntajes globales obtenidos.

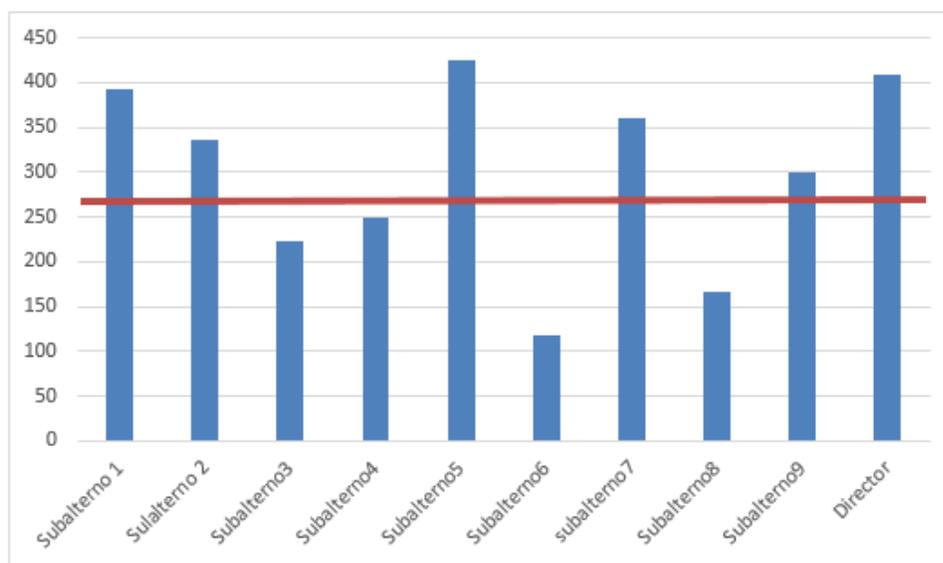


Figura 8. Puntajes totales de todos los encuestados. Elaboración con base en resultados obtenidos

El cuestionario se encuentra clasificado en tres dimensiones generales: Dimensión de Habilidades Personales (PER), Dimensión de Habilidades Interpersonales (INT) y Dimensión de Habilidades Grupales (GRU). Para el análisis de cada dimensión se toma como referente la media teórica obtenida de la escala que conforma el instrumento, la cual, se encuentra representada por $M=3.5$, los puntajes obtenidos desde la perspectiva de subalternos, del director y del promedio entre ambos grupos de participantes, reportados por arriba de la media representan que el director posee habilidades directivas satisfactorias, mientras que puntajes por debajo de la media manifiestan que el director no cuenta con dichas habilidades.

Como puede observarse en la Tabla 8, desde la perspectiva de los empleados el director presenta puntajes por debajo de la media teórica ($M = 3.5$) en todas las dimensiones; por el contrario, desde la perspectiva del director todas se reportan por arriba

de la media. No obstante, en el promedio de ambas perspectivas solamente una dimensión, la de habilidades personales, puntúa por debajo de la media (3.36).

Tabla 8.

Medias de las dimensiones generales.

Dimensión	Subalternos M	Director M	Todos M
PER	3.20	4.82	3.36
INT	3.49	4.72	3.61
GRU	3.45	5.07	3.61

Fuente: Elaboración con base en resultados obtenidos

En relación con los resultados de las habilidades que conforman la Dimensión de Habilidades Personales, en la cual se presenta el desarrollo de autoconocimiento (AUT), Manejo del estrés (PRT) y solución creativa de problemas (SCP), seccionado en: Problema típico de rutinas (PTR), Problema difícil o complejo (PDC) y Fomentar creatividad e innovación (FCI), desde la perspectiva de los subalternos de cinco habilidades cuatro puntúan por abajo de la media teórica ($M=3.5$); por el contrario, en lo que respecta a la postura del director todas las habilidades puntúan por arriba de la media. El promedio de ambas posturas, tanto de subalternos como del director, permite establecer que únicamente tres habilidades se encuentran por debajo de la media, las cuales son: Manejo del estrés (PRT) y en lo referente a la solución creativa de problemas (SCP), en relación con Problema difícil o complejo (PDC) y Fomentar creatividad e innovación (FCI). Los resultados se exponen en la Tabla 9.

Tabla 9.

Medias de la Dimensión de Habilidades Personales.

Dimensión	Subalternos M	Director M	Todos M
AUT	3.53	5.40	3.72
PRT	2.87	3.50	2.93
SCP-PTR	3.48	6.00	3.73
SCP-PDC	3.22	5.50	3.45
SCP-FCI	3.08	4.75	3.25

Fuente: Elaboración con base en resultados obtenidos

La Dimensión de Habilidades Interpersonales se encuentra conformada por: Retroalimentación negativa (RNE), Ganar poder e influencia (GPO), Motivación de los empleados (MTO), Requerimiento de corrección (RCO), Quejas (QUE) y Mediador de conflictos (MCO). Desde ambas perspectivas, las habilidades que puntuaron por debajo de la media son Motivación de los empleados (MTO) y Mediador de conflictos (MCO). El resultado de las medias se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10.

Medias de la Dimensión Habilidades Interpersonales.

Dimensión	Subalternos M	Director M	Todos M
RE	3.74	5.22	3.88
GPO	3.70	5.25	3.86
MTO	3.28	4.55	3.41
RCO	3.59	3.66	3.60
QUE	3.40	4.66	3.53
MCO	2.85	3.66	2.93

Fuente: Elaboración con base en resultados obtenidos

Por último, la Dimensión de Habilidades Grupales se secciona en Facultamiento y Delegación: Oportunidad de involucrar a la gente con su trabajo (IGO), Delegación (DEL), Líder de un equipo (LID), Miembro de un equipo (MEQ) y Liderar el cambio positivo (LCA).

En esta habilidad, al igual que en las anteriores, cuatro de las cinco habilidades se encuentran por debajo de la media de acuerdo a la opinión de los subalternos, en contra parte, en relación con los puntajes obtenidos desde la perspectiva del director todos se reportan por arriba de la media. En relación con el promedio de ambas perspectivas tres de cinco habilidades puntúan por debajo, las cuales son: Delegación (3.40), Líder de un equipo (3.35) y Miembro de un equipo (3.35), las medias obtenidas en cada uno de las dimensiones se exponen en la Tabla 11.

Tabla 11.

Medias de la Dimensión Habilidades Grupales.

Dimensión	Subalternos M	Director M	Todos M
GRUIGO	3.38	5.00	3.55
GRUDEL	3.22	5.00	3.40
GRULID	3.19	4.75	3.35
GRUMEQ	3.20	4.66	3.35
GRULCA	4.03	5.71	4.20

Fuente: Elaboración con base en resultados obtenidos

Una vez hecho el análisis de los resultados obtenidos, se agendó con el jefe de la organización una sesión de entrega y retroalimentación de resultados.

La reunión de socialización de resultados tuvo lugar en uno de los salones del centro educativo donde estuvieron presente el jefe de la organización y el consultor. Esta sesión se llevó a cabo durante 45 minutos, el consultor realizó una presentación en *power point* con los resultados obtenidos, del mismo modo se explicó a grandes rasgos los diferentes conceptos que incluyen cada una de las dimensiones de las habilidades calificadas.

Al finalizar la presentación de los resultados por parte del consultor, se le cuestionó al jefe qué habilidades que salieron con los puntajes por debajo de la media, consideraba pertinentes abordar en la intervención. Hecho el análisis de la información proporcionada, el jefe consideró que sería adecuado comenzar con la dimensión que tiene con menor calificación al igual comentó que para observar cambios en su organización era necesario iniciar con uno mismo.

3. Intervención

3.1 Introducción

Los cambios en el mercado global son evidentes y demandan en los nuevos líderes empresariales que evolucionen, dicha evolución debe proveer al director una visión global de la empresa y desarrollar habilidades que le permitan dirigir eficaz y eficientemente la misma, por lo que las habilidades directivas representan un elemento clave en el funcionamiento de la institución, las cuales, impactan no solamente en aspectos administrativos tales como la productividad, sino también en el desarrollo integral de la comunidad laboral.

A continuación, se presenta un plan de intervención de habilidades directivas adaptado y basado en el modelo propuesto por Whetten y Cameron (2011). De acuerdo con los autores, las habilidades directivas se centran en Habilidades Personales (PER), Habilidades Interpersonales (INT) y Habilidades Grupales (GRU).

El diseño propuesto se desarrolla a partir de un diagnóstico que permitió evaluar las habilidades que posee el director de una institución educativa, por lo que el presente plan de intervención se centra en fortalecer las Habilidades Personales del jefe, siendo la dimensión en la cual presentó puntajes más bajos y a petición del jefe de la organización que reconoció la importancia de fortalecer estas habilidades.

El plan de intervención se encuentra conformado por 10 sesiones, de las cuales 8 presentan una duración de 90 minutos y 2 de 120 minutos, las cuales se llevaron a cabo en las instalaciones del Centro educativo.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Implementar un plan de intervención en habilidades directivas dirigido al jefe de una organización educativa con la finalidad de potenciar las habilidades personales basado en el modelo de Whetten y Cameron (2011).

3.3. Programa de intervención

3.3.1 Diseño de la intervención

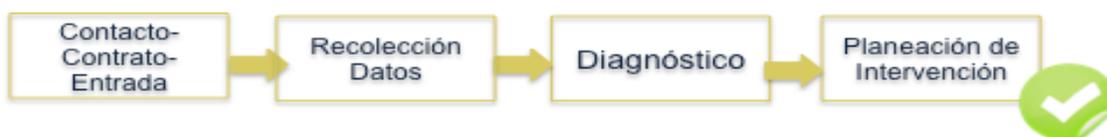


Figura 9. Fase de Planeación de la Intervención

Posterior al análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico se determinaron las habilidades en las que el director puntuó bajo y las cuales conformarían el plan de intervención, el cual tiene por objetivo potenciar las habilidades personales del director de la institución participante. La intervención se basa en el modelo propuesto por Whetten y Cameron (2011) y el empleo de la técnica del coaching.

El programa de intervención de la presente investigación quedó constituido por 10 sesiones, de las cuales 8 presentan una duración de 90 minutos y 2 de 120 minutos, las cuales se llevaron a cabo en un salón del centro educativo, en todas sesiones se llevó un registro de asistencia, recalcando que el jefe asistió a cada una de las sesiones establecidas (ver Tabla 12).

Tabla 12.

Sesiones del plan de intervención

No. sesión	Estrategia	Apéndice
1	Socializar resultados de diagnóstico	A1
2	Fortalecer las habilidades personales	A2
3	Manejo del estrés personal (1)	A3
4	Manejo del estrés personal (2)	A4
5	Manejo del estrés personal (3)	A5
6	Solución analítica y creativa de problemas (1)	A6
7	Solución analítica y creativa de problemas (2)	A7
8	Solución analítica y creativa de problemas (3)	A8
9	Solución analítica y creativa de problemas (4)	A9
10	Integración de la habilidad	A10

Fuente: Elaboración Propia

Tomando como referencia el Modelo de cambio de Faria Mello se presenta a continuación, la fase de las acciones que se llevaron a cabo en la implementación del programa de intervención.



Figura 10. Fase de acción de Modelo De Faria Mello

El programa comprendió los siguientes contenidos: socialización del diagnóstico, fortalecimiento de las habilidades personales, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas. El programa se encuentra detallado en la Tabla 13, y la carta descriptiva de cada sesión se puede consultar en el anexo D.

Tabla 13.

Descripción de las sesiones del programa de intervención

Sesión	Nombre Sesión	Objetivo	Duración (min)
1	Socialización del diagnóstico	Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico con la finalidad de determinar la importancia de las habilidades directivas en la práctica laboral	90
2	Fortalecer las habilidades personales	Analizar los componentes que conforman las habilidades personales mediante el conocimiento teórico del modelo de habilidades directivas propuesto por Whetten y Cameron (2011)	90
3	Manejo del estrés personal	Analizar la importancia del manejo del estrés personal en el ámbito laboral	90
4	Manejo del estrés personal	Analizar los factores estresantes que se presentan en la actividad cotidiana	90
5	Manejo del estrés personal	Emplear estrategias para la eliminación de factores estresantes, estrategias de elasticidad y aprender mecanismos temporales de manejo	120
6	Solución analítica y creativa de problemas	Reflexionar referente a la forma en la que se desarrollan los procesos de solución de problemas.	90
7	Solución analítica y creativa de problemas	Emplear en la práctica los pasos para la solución analítica de problemas mediante el análisis de las posibles limitantes e impedimentos que se pueden presentar	90
8	Solución analítica y creativa de problemas	Emplear los múltiples modelos de la creatividad para la solución de problemas mediante el análisis de la superación de los bloqueos conceptuales que pueden presentarse y el conocimiento de las herramientas para la solución creativa de problemas.	120
9	Solución analítica y creativa de problemas	Solución analítica y creativa de problemas: Emplear el modelo de solución creativa y analítica de problemas en situaciones laborales	90
10	Integración de la habilidad	Reflexionar referente a los aprendizajes adquiridos en el taller	90

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Instrumentos y/o Materiales

Durante la implementación, se utilizaron diferentes instrumentos y materiales que permitieron llevar a la práctica la estrategia de desarrollar las habilidades de manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas del jefe.

Una de las primeras actividades que se realizó con el director es que él respondiera el siguiente cuestionario acerca de las habilidades que tenía y cómo los colaboradores percibían de él. ¿Cómo creo me perciben los demás?, ¿Cómo me percibo? y ¿Qué opino de los resultados obtenidos? (ver anexo E).

Posteriormente para el tema de fortalecimiento de habilidades personales se le pidió al director que realizara un análisis FODA identificando las fortalezas, áreas de oportunidad, amenazas y debilidades en colaboración con el consultor que estuvo ahí para dar soporte (ver Anexo G).

Para el tema de Manejo del estrés personal se solicitó al director que indicara cuáles eran los factores estresantes de tiempo, situacionales, de encuentro y de anticipación, esto con el fin de identificar cuál(es) factores le afectan más en su trabajo cotidiano, para posteriormente identificar líneas acción (ver Anexo I).

Previo a finalizar cada sesión, se le realizaba una serie de preguntas al director con base a la habilidad vista para que él analizara su aplicabilidad.

Los materiales utilizados fueron:

- Presentaciones *power point* con información relacionadas a las diferentes habilidades trabajadas.
- Casos relacionados a las habilidades de manejo de estrés y solución de problemas.
- Ejercicios y actividades relacionadas a la teoría presentada de las diferentes habilidades.

Es importante mencionar que cada una de las sesiones se encuentra basadas en el Modelo de Habilidades Directivas propuesto por Whetten y Cameron (2011) y las actividades tienen relación con dicha información.

3.3.3 Cronograma de Actividades

A continuación, se presenta la calendarización de las actividades que se llevaron a cabo para cumplir con los objetivos establecidos de la intervención (ver Tabla 14).

Tabla 14.

Cronograma de actividades de intervención.

Actividad	Implementación													
	Marzo			Abril			Mayo			Junio				
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo de Contenido	X	X	X											
Calendarización			X											
Implementación				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

4. Resultados de la intervención

En esta sección se presenta la evaluación de los resultados obtenidos de la implementación del programa de intervención en habilidades directivas personales llevado a cabo con el director del centro educativo. Para ello, al finalizar cada sesión el consultor proporcionó al director el Mapa de Cómos donde debía plasmar lo aprendido en la sesión, como sería lo implementaría en su día a día y cómo evaluaría los cambios relacionados a la habilidad vista en la sesión (ver Anexo L).

A continuación, se presenta las diferentes respuestas que le dio el director a cada una de las cuestiones relacionadas a la habilidad vista en cada sesión (ver Tabla 15).

Tabla 15.

Resultados de la evaluación de los cómo de cada sesión

Sesión	Qué descubrí	Que voy a hacer diferente	Cómo mediré que está funcionando
1	Existen áreas de mejora No siempre soy percibido como deseo o la imagen que deseo transmitir	Escuchar y actuar de manera oportuna	Implementar evaluaciones de liderazgo.
2	Es importante conocerme, la manera en que trabajo, que habilidades son necesarias desarrollar para mi puesto	Conocer estrategias y desarrollar estrategias para ser más asertivo	Reuniones periódicas con mi equipo de trabajo.
3	Se me hace complicado reconocer mis momentos y situaciones de estrés	Aceptar que me encuentro estresado	Llevar un control de los momentos de estrés en mi vida diaria.
4	Al no tratar el estrés puede llegar a acumularse y puede afectar mi entorno	Debo respetar mis tiempos y momentos para cada actividad	Revisar el cumplimiento de mis tiempos establecidos por medio de una agenda.
5	Existen una serie de estrategias a utilizar para eliminar mis factores de estrés	Agendar mis actividades Tener más tiempo de ocio ya que me concentro solo en el trabajo	Ver que mis actividades se cumplan en tiempo. Revisar que durante mis actividades semanales haya realizado más de dos actividades de ocio.
6	No trabajo con ningún método para la solución de problemas	Cuando un problema se me presente considerar de que maneras pueden ser resueltos	Tener un control sobre los problemas que se me presenten en el trabajo
7	Se puede solucionar los problemas de manera analítica y esta es una serie de pasaos a seguir.	Aprender y aplicar los pasos para la solución analítica de problemas	Tener un formato con los pasos y en el plantear mis problemas organizacionales.
8	Que los problemas pueden ser solucionados de manera creativa no sólo analítica	Implementar las herramientas de solución de problemas creativo, eliminando los bloqueos conceptuales.	Evitando definir un problema de una sola forma, no considerando puntos de vistas diferentes.
9	De acuerdo a los ejercicios observé la falta de formalidad en la comunicación de horarios	Crear formatos de circular, establecer espacios para informes y establecer fechas en periodos previos a lo acostumbrado	Dar seguimiento por medio de acuses de recibo, verificar de manera semanal las agendas.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados.

Dado que el Desarrollo organizacional es un proceso cíclico e interactivo, también propone indagar si las acciones han sido realizadas y si han dado respuesta a la necesidad identificada en el diagnóstico, es por ello, que la evaluación debe analizar e identificar los factores de éxito o de dificultad, así como documentar los aprendizajes generados (Audirac, 2014).

Al igual se adjunta una propuesta de evaluación de seguimiento que se acordó con el director llevar a cabo en el mes de octubre, tomando en cuenta el calendario de actividades que lleva este centro educativo (ver Anexo M).

También se acordó para esta fecha administrar de nueva cuenta tanto al director como a los demás integrantes de la organización, la evaluación de habilidades directivas específicamente las personales, para ver si hubo algún cambio, una vez llevado a cabo el taller con los diferentes contenidos de las habilidades directivas.

5. Discusión y conclusiones

Tomando como referencia los resultados obtenidos de la organización a partir del pre-diagnóstico se consideró importante y necesario abordar la manera en que el jefe se encontraba desempeñando sus funciones, ya que el elegir trabajar con el tema de habilidades directivas permite que las organizaciones en general se permeen de cambios que la pueden afectar de manera positiva.

Es importante recalcar que el jefe de la organización puso en manifiesto que el empezar a trabajar con él, permitiría abrir el panorama que tenían sus subalternos hacia su persona y el compromiso que tiene con la mejora de su organización.

Los resultados del diagnóstico han indicado que las opiniones de los subalternos difieren en relación con la perspectiva que el director posee referente a las habilidades con las que cuenta para dirigir, pues expresan que el director no posee o no manifiesta en su totalidad en la práctica cotidiana de sus funciones, conductas que permitan guiar a la empresa hacia el éxito. Argumento que respaldan Whetten y Cameron (2011) pues plantean que para tener una visión general y completa de las habilidades que poseen los directivos, estas deben ser evaluadas desde la práctica, y los subalternos son elementos claves para el análisis de dichas aptitudes.

En esta intervención se estudiaron en el diagnóstico las habilidades propuestas por Whetten y Cameron (2011) integradas en tres dimensiones (Dimensión de Habilidades Personales, Dimensión de Habilidades Interpersonales y Dimensión de Habilidades Grupales), que a su vez se subdividen en Habilidades personales: desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés y la solución creativa de problemas; Habilidades Interpersonales: retroalimentación negativa, ganar poder e influencia, motivación de los

empleados, requerimiento de corrección y quejas, mediador de conflictos; y Habilidades Grupales: facultamiento y delegación, líder de equipo, miembro de equipo, liderar el cambio positivo. Así pues, se tomaría como referencia para abordar esta intervención la dimensión y secciones en las que saliera con puntaje más bajo el director, una vez analizado los resultados dados desde la perspectiva de sus colaboradores y de él mismo.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se toma la decisión junto con el director de la organización, crear e implementar un programa de intervención que abordara las habilidades directivas personales. Es necesario recalcar que el enfocarse a estudiar las habilidades personales del director del centro educativo fue que aun cuando las tres dimensiones que conforman el instrumento (Dimensión de Habilidades Personales, Dimensión de Habilidades Interpersonales y Dimensión de Habilidades Grupales) puntuaran bajo desde la perspectiva de los subalternos, al momento de promediar los puntajes desde la opinión de los empleados y la del director, salió como resultado que la Dimensión más baja fueron las Habilidades personales (3.36) con relación al promedio que se encuentra representada por $\bar{x}=3.5$.

Aunado a lo anterior, se recuerda que las secciones que puntuaron por debajo de la media dentro de esta dimensión fueron: manejo del estrés personal y la solución creativa de problemas, es por ello que se decidió abordar estas secciones en el programa de desarrollo de habilidades directivas. Es importante recalcar que, una vez llevado a cabo el programa, el director se permitiera realizar una serie de cambios en referencia a la manera en que realizaba la toma de decisiones y el desempeño de sus funciones directivas.

En relación a lo anterior, si bien en los puntajes globales obtenidos desde ambas perspectivas, subalternos y director, en el instrumento de habilidades directivas se muestran medias bajas, el análisis de cada sub dimensión que compone al factor permite precisar que el director cuenta con habilidades relacionadas con el autoconocimiento, es decir, posee la capacidad de conocerse a sí mismo y ser un individuo crítico en relación con las debilidades que posee para poder desarrollar procesos de mejora y que es capaz en el manejo de sus emociones (Goleman, 2015).

Por el contrario, en las dimensiones del manejo del estrés personal y la solución de problemas, factores que puntuaron por debajo de la media, permite inferir que de acuerdo con la percepción de los participantes el director carece de habilidades relacionadas con la capacidad para manejar el estrés y ser capaz de afrontarlo de forma efectiva (Amutio Kareaga, 2004).

Resulta relevante exponer que el manejo del estrés se relaciona con la capacidad para resolver problemas, otra sección reportada con medias bajas, lo que representa un área de oportunidad relacionada con la capacidad de proponer y desarrollar formas creativas, lógicas y viables vinculados con los problemas que se presentan en la institución. La solución de problemas demanda más que el empleo de recursos cognitivos, en el proceso se encuentran inmersos recursos afectivos, motivacionales, entre otros (Esquivias Serrano, 2004).

En relación con la dimensión de Habilidades Interpersonales, el promedio de ambas perspectivas indica que el director posee desde la opinión de sus colaboradores, habilidades que permiten una interacción eficiente con las personas que lo rodean, lo cual incide en la relación que presenta con los subalternos (Whetten y Cameron, 2011). La dimensión de habilidades interpersonales se encuentra conformada por seis secciones, de las cuales,

únicamente dos se reportan con puntajes por debajo de la media: Motivación de los empleados y Mediador de conflictos. De esta forma, el director presenta áreas de oportunidad en relación con la capacidad que posee para diagnosticar problemas relacionados con el desempeño laboral, promover mejoras en las habilidades de los demás, relacionadas con el trabajo y generar ambientes de trabajo motivador (Newstrom, 2011).

Cabe resaltar que tanto los subalternos como el mismo director, consideran que posee habilidades relacionadas con la capacidad para recibir retroalimentación negativa y emplear la información de forma correcta, así como establecerse como jefe dentro de la institución, desarrollar acciones para la corrección de situaciones problema y el manejo eficiente de quejas.

Con respecto a la Dimensión de Habilidades Grupales, las cuales se relacionan con aptitudes de delegación, creación de equipos de trabajo y liderazgo, se puede establecer que el director posee cualidades que le permiten dirigir correctamente a la organización, no obstante, se manifiestan tres áreas de mejora de las cinco secciones que conforman esta dimensión.

De acuerdo con la perspectiva del director y subalternos, el jefe carece de habilidades relacionadas con procesos para conferir a colaboradores determinadas tareas, lo cual puede influir en las creencias de los empleados referente a la importancia que tienen para la empresa, impactando en su desempeño y en el compromiso con la misma (Puchol, et al, 2010). Adicional, el director presenta áreas de oportunidad en relación con la capacidad que posee para desarrollar trabajo en equipo, es decir, existe una necesidad de desarrollar aptitudes vinculadas con la promoción de la participación de todos, integrar ideas opuestas y establecer objetivos compartidos (Ayestarán, 1999).

Se recomienda que el jefe de la organización pueda seguir trabajando las habilidades estudiadas, así como las habilidades interpersonales y grupales que salieron puntuadas bajas donde pueda llevar a cabo un programa que le permita poner en práctica a través de diferentes métodos para desarrollarlas y así ver un cambio más global en la manera en que es visto por sus empleados y que también pueda observar un cambio incremental en sus labores, relaciones y funcionamiento de su organización.

Del mismo modo, se sugiere dar seguimiento a los avances realizados durante el tiempo de la intervención a partir de cuatro meses, para identificar la percepción que tienen los empleados y cómo se encuentra el participante después de lo visto en las diferentes sesiones de la intervención.

Limitaciones

Al realizar el presente trabajo se pudo apreciar la importancia de llevar a cabo un proceso de cambio a través del desarrollo organizacional, pero a la par se requiere que las organizaciones y los facilitadores se comprometan en un cronograma y este se cumpla lo mejor que se pueda, ya que en este caso, la organización al ser un centro educativo, en varias ocasiones se modificó el calendario acordado por estar en meses de excesiva demanda y trabajo de todos los colaboradores, lo que impidió completar todas las fases del proceso de intervención.

Referencias

- Aburto Pineda, H. y Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49.
- Amestoy de Sánchez, M. (2002). La investigación sobre el desarrollo y la enseñanza de las habilidades de pensamiento. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(1).
- Amutio Kareaga, A. (2004). Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (1), 77-93.
- Audirac Camarena, C. (2014). *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México: Trillas.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipo de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 203-217.
- Bermúdez, E. y Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*, 22 (3), 60-70. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73752819005>
- Carnegie, A. (2001). *The Empire of Business*. New York: Books for Business
- Cetina, T., Aguilar C. y Ortega, I. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1).

Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.

Cuadra Peralta, A. y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2, 43-58.
Disponibile en <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci>

De Faria Mello, F. (2013). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa.

Delgado, D. y Delgado, N.A. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>

Esquivias Serrano, M. T. (2004). Creatividad: Definiciones, antecedentes y aportaciones. *Revista digital universitaria. Universidad Nacional Autónoma de México*, 5(1), 2-17.

Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Gestión de la investigación universitaria: Un paradigma no concluido. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 6 (2), 188-193. Recuperado de <https://docs.google.com/>

Franco Zesati, R. E.; Vivanco Florido, J. S. y Ortega Higareda, F. J. (2013). *Evaluación de las habilidades directivas de estudiantes de nuevo ingreso a los programas educativos de Técnico Superior Universitario de Recursos Humanos, Contaduría y Evaluación de proyectos de la Universidad Tecnológica de Aguascalientes*. XVIII

Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Congreso llevado a cabo en México, Distrito Federal.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Pearson.

Goldvarg, D. Y Perel de Goldvarg, N. (2012). *Competencias de coaching aplicadas*. México: Granica.

Goleman, D. (2015). *Cómo ser un Líder. ¿Por qué la Inteligencia Emocional sí importa?* España: Ediciones B.

González Lara, A. (2004) *Intervención de desarrollo organizacional en una empresa de artículos de hierro forjado*. Tesis, Universidad Autónoma de Nuevo León.

González Millán, J. J. y Parra Penagos, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (25), 40-57.

Grenny, J., Patterson, K., Maxfield, D., McMillan, R., Switzler, A. (2013). *Influencer. The new science of Leading Change*. United States: McGraw-Hill

Guízar, M. (2013). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. (4º). México: McGraw-Hill.

Hernández, J., A., Gallarzo, H. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Huerta, J. J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill Educación.

Martínez Ávila, M.; Hernández Silva, M.C. y Gómora Miranda, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(6).

Morgan, A. y Lynch, C. (2017). How the U.S. Marines encourage service-based leadership. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2017/02/how-the-u-s-marines-encourage-service-based-leadership>

Mosley, D.; Meggison, L. y Pietri, P. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.

Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa>

Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación* 40(1), 53-66 DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGrawHill.

Organización Internacional del Trabajo (2009). *Día Mundial de la Seguridad y la salud en el trabajo 2009*. Información sobre seguridad y salud en el trabajo.

Pardey, D. (2007). Leadership in turbulent times: Effective leadership during times of organizational change, *Strategic HR Review*. 6 (5) pp.16-19, Recuperado de: <https://doi.org>

Pariente, J. (2008). To lead or not to lead. Algunas reflexiones acerca de la investigación sobre liderazgo. Ponencia presentada en el *XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. FCA - UNAM Ciudad Universitaria.

Patrón Cortés, R.M, Argüelles Ma., L.A., Pérez Canul, C.A. (2013). Competencias de directores en las PYMES: estudio de caso de posgraduados en administración de la Fundación Pablo García. *Revista Iberoamericana para la Investigación y El desarrollo educativo*. (10) Recuperado de: ride.org.mx/1-11/index.php

Pereda Pérez, F., & López-Guzmán Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10 (3), 528-561.

Portillo, V. (2016). *Habilidades del supervisor: Programa para el Desarrollo de Líderes desde un enfoque en desarrollo organizacional*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, Yucatán.

- Puga Villarreal, J. y Martínez Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), pp. 87-103.
- Puchol, L., Martín, M., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I. y Sánchez, G. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. España: Díaz de Santos.
- Rabouin R., Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., Gnazzo, L., Revah, J. y Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Robbins S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R., Cepeda, Y., Méndez, Y., Carvajal, O. A. & Bendoyro, P. (2008). Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas. *PsicoPediaHoy*, 10(12).
- Rodríguez Gómez, D. y Valldeoriola Roquet, J. (2012). *Metodología de la investigación*. España: Universidad Oberta de Cataluña.
- Samani, M. & Thomas, R. (2016). Your leadership development program needs an overhaul. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/12/your-leadership-development-program-needs-an-overhaul>

- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., y Neale, M. A. (2002). *Organizational behavior: a management challenge*. United States: Lawrence Erlbaum
- Teixidó, J. y Comalada, L. (2006). Afrontamiento de situaciones de hostilidad y desempeño de la función directiva. *XXI Revista de Educación* 8, 35 a 48. Recuperado de: http://www.joanteixido.org/pdf/conflictos/afrontamiento_hostilidad.pdf
- Uribe Briceño, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciado el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1), 303-322.
- Velázquez Valadez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Revista Mundo Siglo XXI*, 4, 73-90. Recuperado de <http://www.mundosisigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v04/13/06.pdf>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

Anexos

Anexo A. Entrevista pre-diagnóstico basado 6 cajas de Weisbord.

Desde tu opinión...

1. ¿cuáles crees que son las razones por las que el director ha decidido realizar esta consulta?
2. ¿Cuáles son tus expectativas al respecto?
3. ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la organización?
4. Menciona brevemente las actividades que realizas
 - a. Si tuvieras que ordenarlas en orden de prioridad, ¿En qué orden sería?
 - b. ¿Qué elementos y/o herramientas necesitas para realizar tus actividades?
 - c. ¿Cómo y/o con quién puedes acceder a los elementos y materiales necesarios para tus actividades?
5. ¿Cómo es tu relación con los otros integrantes de la organización?
 - a. ¿Por qué crees que su relación es así?
 - b. ¿Qué podría hacer que las relaciones entre ustedes cambien?
6. ¿Cómo consideras que es un ambiente de trabajo en el que te gustaría estar?
7. ¿Por qué eso es importante?
8. ¿Consideras que algún miembro de esta organización tiene el perfil de líder?
9. Si es así, ¿Quién sería y por qué? Si no, ¿Por qué?
10. ¿Cuáles de estas características (las citadas por el entrevistado) consideras que tienes?
11. ¿Cuál crees que es tu rol dentro de la organización?

**Anexo B. Instrumento diagnóstico: evaluación personal de habilidades directivas.
Aplicado al jefe**

Instrucciones: Para obtener un perfil general de su nivel de competencia de habilidades, responda a las siguientes afirmaciones usando la siguiente escala de evaluación. Por favor, evalúe su comportamiento como es, no como a usted le gustaría que fuera.

Escriba una "X" en el apartado del número que usted considera que responde a la afirmación planteada, de acuerdo a la siguiente escala:

1 = Completamente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ligeramente en desacuerdo

4= Ligeramente de acuerdo

5 = De acuerdo

6= Completamente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6
1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.						
8. Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.						
24. Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.						
31. No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.						
48. Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.						
52. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.						
53. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.						
69. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.						
78. Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.						

**Anexo C. Instrumento diagnóstico: evaluación personal de habilidades directivas.
Aplicado a subalternos.**

Instrucciones: A continuación, se presenta un instrumento que tiene por objetivo establecer un perfil general del nivel de competencia de habilidades del director, responda a las siguientes afirmaciones usando la siguiente escala de evaluación. Por favor, evalúe el comportamiento como es, no como a usted le gustaría que fuera.

Escriba una "X" en el apartado del número que usted considera que responde a la afirmación planteada, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 = Completamente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ligeramente en desacuerdo
- 4= Ligeramente de acuerdo
- 5 = De acuerdo
- 6= Completamente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6
1. Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.						
8. Lleva un programa regular de ejercicio para mantenerse en forma.						
24. Es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconseja.						
31. No habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.						
48. Se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.						
52. Hace una petición específica, detallando una opción más aceptable.						
53. Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.						
69. Es claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.						
78. Transmite energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.						

ANEXO D. Cartas Descriptivas

PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema	Socializar resultados de diagnóstico
-------------	--------------------------------------

No. de sesión	1	Tiempo	90 minutos
----------------------	---	---------------	------------

Objetivo general	Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico con la finalidad de determinar la importancia de las habilidades directivas en la práctica laboral.
-------------------------	---

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exponer en qué consisten las habilidades directivas. 2. Conocer las áreas de oportunidad referente a las habilidades directivas. 3. Reflexionar sobre la importancia de las habilidades directivas y la percepción que los subalternos tienen. 4. Establecer compromisos.
------------------------------	---

Estrategias	
20'	<p><i>Presentación, objetivos y expectativas del plan.</i></p> <p>La presentación tiene un rol central para comenzar a construir un vínculo. Para ello, el/la profesional debe explicar brevemente cuál es su nombre, de dónde viene e invitar al participante a presentarse. Adicional, le pedirá que conteste: <i>¿Cuáles son tus expectativas referentes al plan de intervención?</i> El/la profesional explica cuáles son los objetivos del plan y las características generales.</p>
30'	<p><i>Definición de las habilidades directivas.</i></p> <p>El/la profesional explica desde la concepción teórica qué son las habilidades directivas desde el modelo de Whetten y Cameron (2011). La exposición se desarrolla a partir de los conocimientos previos y experiencias que el director posee, empleando preguntas tales como: <i>¿Qué crees que es una habilidad directiva?, ¿cómo se ven reflejas en la práctica laboral?, ¿cómo influyen en la práctica?,</i> entre otras preguntas que permitan la participación activa.</p>
20'	<p><i>Socialización de resultados del diagnóstico.</i></p> <p>Antes de presentar los resultados se le solicita al director realizar un cuadro comparativo que permita responder: Referente a mis habilidades directivas <i>¿Cómo creo me perciben los demás?, ¿Cómo me percibo?</i> y <i>¿Qué opino de los resultados obtenidos?</i> En primera instancia contestará las dos primeras preguntas (Anexo E).</p> <p>El/la profesional expone al director el puntaje obtenido en la fase diagnóstica con la finalidad de realizar una reflexión referente a sus habilidades directivas. Se le solicita que conteste la tercera columna del Anexo A. Resulta importante analizar cuál es su opinión referente a los resultados, la razón por la cual los empleados le otorgaron dicho puntaje, entre otros aspectos.</p>
10'	<p><i>Cierre de la sesión y tarea</i></p> <p>El/la profesional invita al director a comprometerse con el plan y le solicita para la siguiente sesión que establezca de forma escrita cuál es la meta que desea alcanzar al terminar la sesión y a qué se compromete para lograrlo. El director escribe en su Mapa de Cómo el alcance de la sesión (Anexo L).</p>

Producto

- Cuadro comparativo referente a las habilidades directivas (Anexo E).
- Mapa de Cómos (Anexo L).

Materiales y/o Recursos

- Presentación en Power Point
- Computadora portátil
- Proyector
- Bolígrafos
- Rotafolio o pizarrón blanco
- Plumones de rotafolio o pizarrón
- Documento impreso (Anexo E y L)

PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema	Fortalecer las habilidades personales
-------------	---------------------------------------

No. de sesión	2	Tiempo	90 minutos
----------------------	---	---------------	------------

Objetivo general	Analizar los componentes que conforman las habilidades personales mediante el conocimiento teórico del modelo de habilidades directivas propuesto por Whetten y Cameron (2011)
-------------------------	--

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer referente a las habilidades personales desde el modelo de Whetten y Cameron (2011). 2. Resaltar los puntos más importantes de las habilidades personales. 3. Reflexionar referente a la práctica laboral.
------------------------------	--

Estrategias	
15'	<i>Análisis de la asignación realizada en la sesión anterior y presentación de los objetivos de la sesión.</i> El director expone cuál es la meta que pretende y los compromisos establecidos. El/la profesional realimenta la asignación y explica cuáles son los objetivos de la sesión.
35'	<i>Lectura de las habilidades personales.</i> El/la profesional le proporciona al director una lectura referente a las habilidades personales (Anexo E). Se le invita al director a realizar un resumen, organizador gráfico, anotaciones u otra estrategia gráfica que permita analizar la información. Posteriormente, el director deberá explicar lo que entendió de la lectura.
25'	<i>Esclarecimiento conceptual</i> El/la profesional resalta los puntos más importantes del tema e invita al director a reflexionar referente las habilidades personales que posee. Se le solicita realizar una matriz FODA referente a sus habilidades personales (Anexo G).
15'	<i>Cierre de la sesión y tarea</i> El/la profesional invita al director a reflexionar referente a las habilidades personales que posee y la forma en la cual influyen en sus habilidades directivas. Enfatizar que se trabajará con las dimensiones de manejo del estrés y solución creativa de problemas, habilidades puntadas más bajas. El director escribe en su Mapa de Cómos el alcance de la sesión (Anexo L).

Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Organizador gráfico de la lectura (Anexo F). • Matriz FODA (Anexo G) • Mapa de Cómos (Anexo L).

Materiales y/o Recursos

- Presentación en Power Point
- Computadora portátil
- Proyector
- Bolígrafos
- Rotafolio o pizarrón blanco
- Plumones de rotafolio o pizarrón
- Documento impreso (Anexo F, G, L.)

PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema	Manejo del estrés personal (1)	No. de sesión	3	Tiempo	90 minutos
-------------	--------------------------------	----------------------	---	---------------	------------

Objetivo general	Analizar la importancia del manejo del estrés personal en el ámbito laboral.
-------------------------	--

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer desde la perspectiva teórica en qué consiste el manejo del estrés personal. 2. Reflexionar referente a la importancia del manejo del estrés personal.
------------------------------	---

Estrategias
<p>20' <i>Presentación de los objetivos de la sesión y activación de conocimientos previos.</i> El/la profesional explica cuáles son los objetivos de la sesión. Le solicita que dibuje situaciones de su vida personal que le generen estrés. Con apoyo de la profesional conceptualiza lo que es el estrés para el participante.</p> <p>30' <i>Exposición ¿Qué es el estrés personal?</i> El/la profesional expone aportes teóricos referente al estrés personal.</p> <p>25' <i>Análisis de casos</i> El/la profesional presenta un caso e información referente a la importancia del manejo del estrés personal (Anexo H). Se le solicita al director que piense en alguna situación en la cual el estrés haya influido en su práctica laboral.</p> <p>15' <i>Cierre de la sesión y tarea</i> El/la profesional cierra la sesión con la pregunta: ¿Considera que es importante el manejo del estrés?, ¿por qué? y ¿por qué considera que es parte de una habilidad directiva? Le solicita que para la siguiente sesión analice si posee habilidades para controlar el estrés. El director escribe en su Mapa de Cómos el alcance de la sesión (Anexo L).</p>

Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Dibujo del estrés. • Análisis de casos (Anexo H) • Mapa de Cómos (Anexo L).

Materiales y/o Recursos

- Presentación en Power Point
- Computadora portátil
- Proyector
- Bolígrafos
- Rotafolio o pizarrón blanco
- Plumones de rotafolio o pizarrón
- Colores o plumones
- Hojas en blanco
- Documento impreso (Anexo I y L)

PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema	Manejo del estrés personal (2)	No. de sesión	4	Tiempo	90 minutos
-------------	--------------------------------	----------------------	---	---------------	------------

Objetivo general	Analizar los factores estresantes que se presentan en la actividad cotidiana.
-------------------------	---

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer los factores estresantes. 2. Determinar los factores estresantes en la actividad cotidiana. 3. Reflexionar referente a la importancia de los factores estresantes.
------------------------------	---

Estrategias	
20'	<i>Análisis de la asignación realizada en la sesión anterior y presentación de los objetivos de la sesión.</i> El/la profesional le solicita al director cuál es su respuesta a la pregunta: ¿se controlar mi estrés?, el/la profesional debe guiar al director para analizar si realmente controla el estrés o lo evade y referente a porqué considera que los empleados lo puntuaron bajo en la presente habilidad.
30'	<i>Conociendo los factores estresantes.</i> El/la profesional le solicita al director que analice los factores que pueden ocasionarle estrés, para dicho análisis se empleara el Anexo I. El/la profesional analiza los factores estresantes determinando cómo influyen en los diversos aspectos de su vida (laboral y personal) y cómo reacciona fisiológica y psicológicamente.
25'	<i>Análisis de casos</i> El/la profesional presenta casos referentes al impacto que tiene el estrés en nuestra práctica (Anexo J).
15'	<i>Cierre de la sesión.</i> El/la profesional le solicita que tomando como referencia los factores estresantes delimitados, conteste la pregunta: Los factores estresantes que se han identificado en la sesión de hoy ¿pueden ser eliminados? El/la profesional establece una asignación para la siguiente sesión. <u>Asignación:</u> <i>Deberá preguntarle a un amigo, un familiar y un empleado si considera que es una persona estresada y cómo manifiesta o evidencia dicho estrés.</i> El director escribe en su Mapa de Cómos el alcance de la sesión (Anexo L).

Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Factores estresantes (Anexo I) • Análisis de casos (Anexo J) • Mapa de Cómos (Anexo L).

Materiales y/o Recursos

- Bolígrafos
- Rotafolio o pizarrón blanco
- Plumones de rotafolio o pizarrón
- Documento impreso (Anexo I, J, L)

PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema	Manejo del estrés personal (3)	No. de sesión	5	Tiempo	120 minutos
-------------	--------------------------------	----------------------	---	---------------	-------------

Objetivo general	Emplear estrategias para la eliminación de factores estresantes, estrategias de elasticidad y aprender mecanismos temporales de manejo.
-------------------------	---

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprender estrategias para la eliminación de factores estresantes, estrategias de elasticidad y mecanismos temporales de manejo. 2. Proponer estrategias para la eliminación de factores estresantes, estrategias de elasticidad y mecanismos temporales de manejo.
------------------------------	--

Estrategias	
20'	<i>Análisis de la asignación realizada en la sesión anterior y presentación de los objetivos de la sesión.</i> El/la profesional le solicita al director cuál es su respuesta a la pregunta: ¿se pueden eliminar los factores estresantes? y los comentarios realizados por las personas entrevistadas y a qué aprendizaje se puede obtener con dichas opiniones. Se presentan los objetivos de la sesión.
40'	<i>Conociendo estrategias para la eliminación de factores estresantes, estrategias de elasticidad y mecanismos temporales de manejo.</i> El/la profesional le presenta estrategias para la eliminación de factores estresantes, estrategias de elasticidad y mecanismos temporales de manejo desde el modelo de Whetten y Cameron (2011). El/la profesional puede presentar la información en diapositivas, tríptico, rotafolio u otro apoyo visual. La exposición debe permitir que el director realice aportaciones referentes a la vida cotidiana y a su práctica laboral.
40'	<i>Proponer estrategias para la eliminación de factores estresantes, estrategias de elasticidad y mecanismos temporales de manejo</i> El/la profesional le indicará al director que de forma escrita establezca las acciones que puede realizar para eliminar los factores estresantes determinados en el Anexo E, así como estrategias de elasticidad y mecanismos temporales de manejo.
20'	<i>Cierre de la sesión.</i> El/la profesional le solicita que de acuerdo con lo presentado en sesión emplee en su práctica las estrategias para la eliminación de factores estresantes, estrategias de elasticidad y mecanismos temporales de manejo. El director escribe en su Mapa de Cómos el alcance de la sesión (Anexo L).

Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Escrito referente a la eliminación de factores estresantes. • Mapa de Cómos (Anexo L).

Materiales y/o Recursos

- Bolígrafos
- Hojas en blanco
- Presentación en Power Point
- Computadora portátil
- Proyector
- Rotafolio o pizarrón blanco
- Plumones de rotafolio o pizarrón
- Mapa de Cómos (Anexo L).

PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema	Solución analítica y creativa de problemas (1)	No. de sesión	6	Tiempo	90 minutos
-------------	--	----------------------	---	---------------	------------

Objetivo general	Reflexionar referente a la forma en la que se desarrollan los procesos de solución de problemas.
-------------------------	--

Estrategias	
15'	<i>Análisis de la asignación realizada en la sesión anterior y presentación de los objetivos de la sesión.</i> El/la profesional aborda respecto a la habilidad anterior (control del estrés) y si fue posible la implementación de estrategias. Se presentan los objetivos de la sesión.
40'	<i>Evaluación de la solución analítica y creativa de los problemas.</i> El/la profesional le proporciona al director cuestionarios de diagnóstico para la solución creativa de problemas (Anexo K). Los resultados de dichos cuestionarios se proporcionan y se analizan para la siguiente sesión
20'	<i>Experiencias solucionando problemas.</i> El/la profesional le solicita que mencione las formas en las cuales el director soluciona problemas personales y laborales con la finalidad determinar si él considera que posee las habilidades necesarias para solucionar problemas.
15'	<i>Cierre de la sesión y tarea</i> El/la profesional le solicita que le pregunte a un familiar, amigo y empleado como considera que él soluciona problemas, explicando el proceso, la efectividad y su opinión referente a dicha habilidad. El director escribe en su Mapa de Cómo el alcance de la sesión (Anexo L).

Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios de diagnóstico para la solución creativa de problemas (Anexo K) • Mapa de Cómo (Anexo L).

Materiales y/o Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Bolígrafos • Hojas en blanco • Rotafolio o pizarrón blanco • Plumones de rotafolio o pizarrón • Documento impreso (Anexo K, L)

PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema	Solución analítica y creativa de problemas (2)	No. de sesión	7	Tiempo	90 minutos
-------------	--	----------------------	---	---------------	------------

Objetivo general	Emplear en la práctica los pasos para la solución analítica de problemas mediante el análisis de las posibles limitantes e impedimentos que se pueden presentar.
-------------------------	--

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer los elementos teóricos que conforman los pasos para la solución analítica de problemas. 2. Conocer las posibles limitantes e impedimentos relacionados con el modelo de pasos para la solución analítica de problemas. 3. Identificar en la práctica los elementos que conforman la solución analítica de problemas.
------------------------------	---

Estrategias	
20'	<i>Análisis de la asignación realizada en la sesión anterior y presentación de los objetivos de la sesión.</i> El/la profesional le solicita al director explique los comentarios realizados por las personas entrevistadas y qué aprendizaje se puede obtener con dichas opiniones. Se discuten los resultados obtenidos en los cuestionares y se reflexiona referente a su habilidad para la solución de problemas. Se presentan los objetivos de la sesión.
30'	<i>Aportes teóricos referente a la solución analítica y creativa de problemas.</i> El/la profesional le presenta los principales aportes teóricos que deben considerarse para la solución analítica y creativa de problemas desde el modelo de Whetten y Cameron (2011). El/la profesional puede presentar la información en diapositivas, tríptico, rotafolio u otro apoyo visual. La exposición debe permitir que el director realice aportaciones referentes a la vida cotidiana y a su práctica laboral. <i>Temas a presentar: Solución de problemas, creatividad e innovación; pasos para la solución analítica de problemas; limitaciones del modelo analítico de la solución de problemas; impedimentos para la solución creativa de problemas.</i>
20'	<i>Emplear el aprendizaje</i> El/la profesional le solicita que plantee un problema laboral que se está presentado en la institución y determine de acuerdo a los pasos para la solución analítica de problemas cómo lo resolvería; posteriormente, debe establecer las posibles limitantes e impedimentos que se pueden presentar. Realizar anotaciones en un rotafolio u hoja en blanco.
20'	<i>Cierre de la sesión.</i> El/la profesional le solicita que de acuerdo con lo presentado en sesión emplee en su práctica lo platicado en la sesión para abordar el problema tratado. El director escribe en su Mapa de Cómos el alcance de la sesión (Anexo L).

Producto

- Escrito referente al proceso de solución de problemas.
- Mapa de Cómos (Anexo L).

Materiales y/o Recursos

- Bolígrafos
- Hojas en blanco
- Presentación en Power Point
- Computadora portátil
- Proyector
- Rotafolio o pizarrón blanco
- Plumones de rotafolio o pizarrón
- Mapa de Cómos (Anexo L).

PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema	Solución analítica y creativa de problemas (3)	No. de sesión	8	Tiempo	120 minutos
-------------	--	----------------------	---	---------------	-------------

Objetivo general	Emplear los múltiples modelos de la creatividad para la solución de problemas mediante el análisis de la superación de los bloqueos conceptuales que pueden presentarse y el conocimiento de las herramientas para la solución creativa de problemas.
-------------------------	---

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer desde el aspecto teórico los múltiples modelos de la creatividad. 2. Conocer desde el aspecto teórico los bloqueos conceptuales que pueden presentarse. 3. Conocer desde el aspecto teórico las herramientas para la solución creativa de problemas. 4. Establecer soluciones a problemas mediante el empleo de los múltiples modelos de la creatividad, considerando los posibles bloqueos conceptuales que pueden presentarse y las herramientas sugerida para la solución creativa de problemas.
------------------------------	---

Estrategias
<p>20' <i>Análisis de la asignación realizada en la sesión anterior y presentación de los objetivos de la sesión.</i> El/la profesional le pregunta al director si empleo en la práctica los conocimientos adquiridos en la sesión anterior, así como también permite reflexionar referente a si se presentó la oportunidad de apreciar a los problemas de forma diferente. Se presentan los objetivos de la sesión.</p> <p>30' <i>Aportes teóricos referente a los múltiples modelos de la creatividad, los bloqueos conceptuales y herramientas para la solución creativa de problemas.</i> El/la profesional le presenta los principales aportes teóricos referente a los múltiples modelos de la creatividad, los bloqueos conceptuales y herramientas para la solución creativa de problemas desde el modelo de Whetten y Cameron (2011). El/la profesional puede presentar la información en diapositivas, tríptico, rotafolio u otro apoyo visual. La exposición debe permitir que el director realice aportaciones referentes a la vida cotidiana y a su práctica laboral.</p> <p>50' <i>Identificar mis bloqueos mentales y emplear el aprendizaje</i> El/la profesional le solicita al director que identifique en la vida diaria cuáles son sus bloqueos conceptuales. El/la profesional le proporciona diversos problemas y casos con la finalidad de emplear los aprendizajes obtenidos. Adicional, es importante reflexionar respecto a los procesos de resolución que se desarrollan.</p> <p>20' <i>Cierre de la sesión.</i> El/la profesional le proporciona de forma sintética los elementos para la solución de problemas (Modelo de solución creativa y analítica de problemas) y le solicita al director que analice algún</p>

problema laboral a partir de dicho modelo. El director escribe en su Mapa de Cómo el alcance de la sesión (Anexo L).

Producto

- Ejercicios y casos prácticos.
- Mapa de Cómo (Anexo L).

Materiales y/o Recursos

- Bolígrafos
- Hojas en blanco
- Presentación en Power Point
- Computadora portátil
- Proyector
- Rotafolio o pizarrón blanco
- Plumones de rotafolio o pizarrón
- Mapa de Cómo (Anexo L).

PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema	Solución analítica y creativa de problemas (4)	No. de sesión	9	Tiempo	90 minutos
-------------	--	----------------------	---	---------------	------------

Objetivo general	Emplear el modelo de solución creativa y analítica de problemas en situaciones laborales.
-------------------------	---

Objetivos específicos	1. Establecer soluciones a problemas laborales actuales mediante el empleo del modelo de solución creativa y analítica.
------------------------------	---

Estrategias	
15'	<i>Análisis de la asignación realizada en la sesión anterior y presentación de los objetivos de la sesión.</i> El/la profesional le pregunta al director si empleo en la práctica los conocimientos adquiridos en la sesión anterior, así como también permite reflexionar referente a si el modelo es efectivo y eficiente. Se presentan los objetivos de la sesión.
35'	<i>Problemas laborales</i> El/la profesional le solicita que enliste los problemas laborales actuales que desea dar solución. Adicional, le solicita que los ordene por rango de prioridad. Se trabajará con el problema de mayor importancia. Con apoyo de el/la profesional se desarrolla el modelo de solución creativa y analítica, con la finalidad de realimentar la práctica del participante.
20'	<i>Utilidad del modelo</i> Con apoyo de el/la profesional se analiza la importancia y relevancia de emplear el modelo para la solución de problemas, el objetivo es reflexionar referente a la utilidad del mismo.
20'	<i>Cierre de la sesión.</i> Con apoyo de el/la profesional se invita al participante a reflexionar referente a los nuevos conocimientos adquiridos y a aplicarlos en la práctica laboral. El director escribe en su Mapa de Cómo el alcance de la sesión (Anexo L).

Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Escrito referente a los problemas laborales. • Mapa de Cómo (Anexo L).

Materiales y/o Recursos

- Bolígrafos
- Hojas en blanco
- Presentación en Power Point
- Computadora portátil
- Proyector
- Rotafolio o pizarrón blanco
- Plumones de rotafolio o pizarrón

PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema	Integración de la habilidad	No. de sesión	10	Tiempo	90 minutos
-------------	-----------------------------	----------------------	----	---------------	------------

Objetivo general	Reflexionar referente a los aprendizajes adquiridos en el taller.
-------------------------	---

Estrategias	
15'	<i>Presentación de los objetivos de la sesión.</i> El/la profesional presenta los objetivos de la sesión.
35'	<i>Reflexionar referente a la práctica.</i> El/la profesional le solicita al participante que comente si ha empleado los aprendizajes adquiridos en el taller y de qué forma. Así como también si no ha tenido la oportunidad de emplearlos a qué se debe.
20'	<i>Cambios personales.</i> Con apoyo de el/la profesional se analiza si el participante ha notada algún cambio personal a partir del taller.
20'	<i>Cierre de la sesión.</i> Con apoyo de el/la profesional se invita al participante a reflexionar referente a la importancia de realizar cambios para mejorar profesional y personalmente, así como también recordarle que el taller se diseñó de acuerdo a las opiniones de quienes laboral en el centro.

Materiales y/o Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Hojas en blanco • Bolígrafo • Plumones para pintarrón • Pintarrón

Anexo E
PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS
Sesión 1: Socializar resultados de diagnóstico
Respecto a mis habilidades directivas

¿Cómo creo me perciben los demás?	¿Cómo me percibo?	¿Qué opino de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica?

Anexo F

El enigma del autoconocimiento

Erich Fromm (1939) fue uno de los primeros científicos del comportamiento en observar la cercana conexión entre el concepto de uno mismo y los sentimientos hacia los demás: “El odio hacia uno mismo es inseparable del odio hacia los demás”. Tiempo después, Carl Rogers (1961) propuso que el autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son requisitos para la salud psicológica, el crecimiento personal, y la capacidad de conocer y aceptar a los demás. De hecho, Rogers sugirió que la autoestima es una necesidad humana básica, ya que, en sus casos clínicos, era más poderosa que las necesidades fisiológicas. Brouwer (1964, p. 156) aseveró:

La función de la autoevaluación consiste en sentar las bases para la introspección, sin la cual no puede darse el crecimiento. La introspección es el sentimiento de “ah, ahora lo veo” que debe preceder, de manera consciente o inconsciente, al cambio en el comportamiento. La introspección (imagen real y genuina de nosotros mismos, de cómo somos en realidad) se logra únicamente con dificultad y, en ocasiones, hasta con dolor psíquico real. Sin embargo, es la base del crecimiento. por lo tanto, la autoevaluación es una preparación para la introspección, una preparación para las semillas del entendimiento de uno mismo que gradualmente florecerán en un cambio de comportamiento.

No hay duda de que el conocimiento que poseemos de nosotros mismos, lo que constituye nuestro concepto personal, es fundamental para mejorar nuestras habilidades directivas. Es imposible mejorar o desarrollar nuevas capacidades a menos que conozcamos el nivel de capacidad que poseemos actualmente. Existe una gran cantidad de pruebas empíricas de que los individuos que tienen un mayor autoconocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo, y son más productivos en el trabajo (Boyatzis, 1982; Cervone, 1997; Spencer y Spencer, 1993).

Por otro lado, el conocimiento personal podría inhibir el mejoramiento personal en vez de facilitarlos. La razón es que los individuos con frecuencia evitan el crecimiento

personal y el nuevo conocimiento acerca de sí mismos. Se resisten a adquirir información adicional, para así proteger su autoestima o el respeto de sí mismos. Si adquieren nuevo conocimiento acerca de sí mismos, siempre existe la posibilidad de que éste sea negativo o de que les genere sentimientos de inferioridad, debilidad, maldad o vergüenza, así que lo evitan. Como señala Maslow (1962, p. 57):

Tendemos a sentir miedo de cualquier conocimiento que nos pueda causar desprecio por nosotros mismos o hacernos sentir inferiores, débiles, devaluados, malos o avergonzados. Nos protegemos a nosotros mismos y a la imagen ideal que tenemos de nosotros por medio de la represión y defensas similares que, en esencia, son técnicas por las cuales evitamos ser conscientes de las verdades desagradables o peligrosas.

De esta forma, evitamos el crecimiento personal, porque tememos averiguar que no somos todo lo que quisiéramos ser. Si existe una mejor manera de ser, es porque nuestro estado actual es inadecuado o inferior. Para muchos, es difícil aceptar el hecho de no ser total mente adecuado o de no poseer todo el conocimiento. Esta resistencia es la “negación de nuestro mejor lado, de nuestros talentos, de nuestros impulsos más finos, de nuestras potencialidades más elevadas, de nuestra creatividad. En resumen, ésta es la lucha en contra de nuestra propia grandeza” (Maslow, 1962, p. 58). Freud (1956) aseveró que el hecho de ser completamente honesto con uno mismo es el mejor esfuerzo que un individuo puede hacer, porque la plena honestidad requiere una búsqueda continua de más información acerca del yo y un deseo de mejoramiento personal. Los resultados de esa búsqueda suelen ser incómodos.

Por consiguiente, buscar el conocimiento del yo parece un enigma. Es un requisito y un motivador del crecimiento y del mejoramiento, aunque también podría inhibirlos, pues tal vez provoque un estancamiento ante el temor de saber más. ¿Cómo será posible mejorar? ¿Cómo pueden desarrollarse las habilidades administrativas, si hay resistencia a adquirir el conocimiento necesario de uno mismo para que esto suceda?

Anexo G
PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS
Sesión 2: Fortalecer las habilidades personales

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Anexo H
PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS
Sesión 3: Manejo del estrés personal (1)

Baltimore (AP) El trabajo estaba abrumando al paramédico de la ambulancia. Se sentía molesto por las constantes tragedias, aislado por los largos turnos. Su matrimonio tenía problemas. Estaba bebiendo demasiado.

Una noche, todo estalló. Esa noche iba en la parte trasera de la ambulancia. Su compañero manejaba. La primera llamada fue de un hombre al que un tren le había cortado la pierna. Sus gritos y su agonía eran horribles, pero la segunda llamada fue peor. Una golpiza a un niño. Mientras el paramédico atendía el cuerpo golpeado y los huesos rotos del chico, pensaba en su propio hijo. Su furia aumentó.

Inmediatamente después de dejar al niño en el hospital, los paramédicos fueron a atender a la víctima de un ataque al corazón que yacía en la calle. Sin embargo, cuando llegaron al lugar, no encontraron a un paciente cardiaco, sino a un ebrio que había perdido el conocimiento; mientras lo subían a la ambulancia, su frustración y enojo salió a flote. Decidieron dar al ebrio un paseo que nunca olvidaría.

La ambulancia pasaba sobre las vías del tren a alta velocidad. El chofer tomaba las curvas tan rápido como podía, lanzando al ebrio de un lado al otro en la parte trasera de la ambulancia. Para los paramédicos, era una broma.

De pronto, el ebrio comenzó a sufrir un verdadero ataque al corazón. El paramédico en la parte trasera se inclinó sobre él y le empezó a gritar. “¡Muérete, maldito!”, gritaba. “¡Muérete!”. Él miraba mientras el ebrio temblaba. También lo miraba cuando murió. Al momento de llegar al hospital, ya se habían puesto de acuerdo con su historia. Estaba muerto cuando llegaron, no pudieron hacer nada.

El paramédico, quien debe permanecer anónimo, habló acerca de esa noche en una sesión reciente de terapia sobre “agotamiento profesional”, un problema creciente en los empleos de alto estrés.

LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

De manera sorprendente, ¡un estudio que incluyó encuestas realizadas a lo largo de 25 años a empleados reveló que una administración incompetente es la principal causa del estrés en el lugar de trabajo! Tres de cada cuatro encuestas nombraron las relaciones de empleados con los supervisores inmediatos como el peor aspecto del trabajo.

Es más, las investigaciones en psicología han encontrado que el estrés no sólo afecta negativamente a los empleados, sino que también produce menos consecuencias visibles (aunque igualmente perjudiciales) para los directivos (Auerbach, 1998; Staw, Sandelands y Dutton, 1981, Weick, 1993b). Por ejemplo, cuando los directivos experimentan estrés, tienden a:

- Percibir la información en forma selectiva y ver únicamente lo que confirma sus prejuicios.
- Volverse muy intolerantes a la ambigüedad y exigentes de respuestas correctas.
- Tener una fijación por un solo método para atender un problema.
- Sobrestimar qué tan rápido pasa el tiempo (por lo tanto, siempre se sienten apresurados).
- Adoptar una perspectiva o mentalidad de crisis a corto plazo y dejar de considerar las implicaciones a largo plazo.
- Tener menos capacidad de hacer distinciones detalladas en los problemas, por lo que pierden de vista la complejidad y los matices.
- Consultar y escuchar menos a los demás.
- Confiar en los antiguos hábitos para manejar las situaciones actuales.
- Tener una menor capacidad de generar pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas.

Así, no sólo los resultados del estrés afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, sino que también impiden comportamientos eficaces por parte de los directivos, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas. En contraste, el desarrollo de habilidades para manejar el

estrés podría generar ganancias significativas. La capacidad de manejar el estrés de manera adecuada no sólo mejora el desarrollo personal individual, sino que también puede tener un efecto enorme en las utilidades de organizaciones enteras.

Por desgracia, la mayor parte de la bibliografía científica acerca del estrés se enfoca en sus consecuencias; muy pocos libros explican la forma de manejar eficazmente el estrés, y menos aún la forma de prevenirlo (Hepburn, McLoughlin y Barling, 1997). Comenzamos nuestra discusión presentando un marco de trabajo para comprender el estrés y aprender a manejarlo. Este modelo explica los principales tipos de factores estresantes que enfrentan los directivos, las principales reacciones al estrés y las razones por las que algunas personas experimentan reacciones más negativas que otras. La última sección examina los principios para manejar y adaptarse al estrés, junto con ejemplos específicos y guías de comportamiento.

Anexo I
PLAN DE INTERVENCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS
Sesión 4: Manejo del estrés personal (2)

Factores estresantes de tiempo: Sobre carga de trabajo y falta de control.	Factores estresantes de encuentro: Conflictos de roles, conflictos sobre asuntos, conflictos de interacción.
Factores estresantes situacionales: Condiciones de trabajo desfavorables y cambio rápido.	Factores estresantes anticipatorios: Expectativas desagradables y temor.

Anexo J

CASOS QUE SE RELACIONAN CON EL MANEJO DEL ESTRÉS

El cambio de la marea

No hace mucho tiempo, llegué a uno de esos periodos monótonos en el que muchos de nosotros nos encontramos de cuando en cuando, un inesperado y drástico declive en la gráfica de la vida en el que todo se vuelve insípido y plano, la energía mengua y el entusiasmo muere. El efecto en mi trabajo era atemorizante. Cada mañana apretaba los dientes y murmuraba: “Hoy la vida recobrará parte de su antiguo sentido. Tienes que superarlo. ¡Tienes que hacerlo!”.

Pero los días estériles continuaron y la parálisis empeoró. Llegó el momento en que supe que tenía que conseguir ayuda. El hombre a quien me acerqué era un doctor; no un psiquiatra, sólo un médico. Era mayor que yo, y bajo su aspereza superficial había una gran sabiduría y compasión. “No sé qué es lo que está mal”, le dije sintiéndome miserable, “pero parece que he llegado a un callejón sin salida. ¿Puede usted ayudarme?”. “No lo sé”, dijo lentamente. Hizo un ademán con sus dedos y me miró pensativo por un largo rato. Luego, abruptamente preguntó, “¿dónde fue más feliz cuando era niño?”. “¿De niño?”, repetí. “¿Por qué? En la playa, supongo. Teníamos una cabaña de verano ahí. Todos la amábamos”. Miró por la ventana y vio caer las hojas de octubre. “¿Es usted capaz de seguir instrucciones por un solo día?”. “Creo que sí”, dije, listo para probar lo que fuera. “Está bien. Esto es lo que quiero que haga”.

Me dijo que manejara solo hacia la playa la mañana siguiente, que llegara no más tarde de las nueve en punto. Podía tomar algún almuerzo, pero no debía leer, escribir, escuchar la radio ni hablar con nadie. “Además”, dijo, “le daré una receta para que la siga cada tres horas”.

Entonces desprendió cuatro hojas en blanco de su recetario, escribió unas cuantas palabras en cada una, las dobló, las numeró y me las entregó. “Sígalas a las nueve, a las doce, a las tres y a las seis”.

“¿Habla en serio?”, pregunté. Soltó una breve carcajada. “¡No creerá que estoy bromeando cuando reciba mi factura!”.

A la mañana siguiente, con poca fe, manejé hasta la playa. Estaba muy solitario; soplaban un viento del noreste; el mar se veía gris y turbulento. Me senté en el auto, todo el día sin nada que hacer frente a mí. Luego tomé la primera de las hojas de papel dobladas. En ellas estaba escrito: ESCUCHE CUIDADOSA MENTE.

Me quedé mirando las dos palabras. “¿Por qué?”, pensé, “el hombre debe estar loco”.

Me había prohibido la música, las transmisiones de noticias y las conversaciones con otras personas. ¿Qué más había? Levanté la cabeza y escuché. No había ningún sonido más que el rugido constante del mar, el graznido de una gaviota, el zumbido de algún avión en el cielo. Todos estos sonidos me resultaban familiares. Salí del auto. Una ráfaga de viento azotó la puerta con un sonido inesperado. “¿Se supone que tengo que escuchar cuidadosamente este tipo de cosas?”, me pregunté. Escalé sobre una duna y miré hacia la playa desierta. Aquí, el mar bramaba tan fuerte que todos los demás sonidos se perdían. De manera repentina pensé que deben existir sonidos debajo de los sonidos (el suave deslizamiento de la arena cuando cae, los pequeños susurros del viento en las dunas), si el que escucha se acerca lo suficiente para oírlos.

En un impulso, me agaché y, sintiéndome algo ridículo, empujé mi cabeza hacia un haz de plantas marinas. Aquí, hice un descubrimiento: si escuchas con atención, hay una fracción de segundo en la que todo parece quedarse en pausa, en espera. En ese instante de quietud, los pensamientos se detienen. Por un momento, cuando realmente se escucha algo fuera de uno mismo, tiene que acallar las clamorosas voces internas. La mente descansa.

Regresé al automóvil y me senté detrás del volante. ESCUCHA CUIDADOSA MENTE.

Mientras escuchaba de nuevo el profundo bramido del mar, me encontré pensando acerca de la furia terrible de sus tormentas.

Pensé en las lecciones que nos había enseñado de niños. Una cierta cantidad de paciencia: es imposible apresurar las mareas. Una gran cantidad de respeto: el mar no

sufre, nos engaña gustoso. Una conciencia de la vasta y misteriosa interdependencia de las cosas: viento, marea y corriente, calma, ráfaga y huracán, todos en combinación para determinar los caminos de las aves arriba y los peces abajo. Y la limpieza de todo, con cada playa barrida dos veces al día por la gran escoba del mar. Sentado ahí, me percaté de que estaba pensando en cosas más grandes que yo mismo, y en eso había un alivio.

Aun así, la mañana pasó muy lentamente. El hábito de estar inmerso en un problema era tan fuerte que casi me sentía perdido sin él. Una vez, cuando estaba mirando el aparato de radio con añoranza, una frase de Carlyle saltó a mi cabeza: “El silencio es el elemento en el que surgen las grandes cosas”.

Para mediodía, el viento se había llevado las nubes del cielo, y el mar tenía una chispa feliz. Desdoblé la segunda “receta”, y de nuevo, me quedé ahí sentado, medio divertido y medio exasperado. Esta vez eran tres palabras: INTENTE MIRAR ATRÁS. ¿Atrás de qué? Al pasado, obviamente. Pero, ¿por qué? Si todas mis preocupaciones se referían al presente o al futuro. Dejé el automóvil y comencé a subir reflexivamente sobre las dunas. El doctor me había enviado a la playa porque era un lugar de recuerdos felices. Tal vez eso era lo que debía mirar: la riqueza de la felicidad que permanecía medio olvidada en mi pasado. Decidí experimentar: trabajar en estas vagas impresiones como lo haría un pintor, retocando los colores, delimitando los bordes. Elegiría incidentes específicos y capturaría de nuevo todos los detalles posibles. Visualizaría personas completas con ropas y gestos.

Escucharía (cuidadosamente) el sonido exacto de sus voces, el eco de su risa. La marea estaba bajando ahora, pero todavía había estruendos en el oleaje. Así que elegí regresar 20 años atrás, al último viaje de pesca que hice con mi hermano menor. (Él murió en el Pacífico durante la Segunda Guerra Mundial y fue enterrado en Filipinas). Me di cuenta si cerraba los ojos y realmente lo intentaba, lo podía ver con una claridad sorprendente, incluso recordaba el humor y la ansiedad en sus ojos esa mañana lejana.

De hecho, podía verlo todo: la orilla curva de la playa donde estábamos pescando; el cielo del Este mezclado con el amanecer; las grandes olas estrellándose, majestuosas y lentas. Podía sentir la contracorriente tibia que rodeaba mis rodillas, ver el súbito arco de la caña de mi hermano cuando picaba un pez, escuchar su exultante grito. Lo reconstruí parte

por parte, claro y sin cambios bajo el barniz transparente del tiempo. Luego se fue. Me senté lentamente. INTENTE MIRAR ATRÁS.

La gente feliz generalmente se sentía segura, confiada. Si, entonces, de manera deliberada uno miraba hacia atrás y tocaba la felicidad, ¿no se podrían liberar pequeños destellos de poder, pequeñas fuentes de fortaleza?

Este segundo periodo del día pasó con más rapidez. Cuando el sol comenzó su largo descenso por el cielo, mi mente viajó ansiosamente hacia el pasado, reviviendo algunos episodios, descubriendo otros que permanecían olvidados por completo. Por ejemplo, cuando tenía unos 13 años y mi hermano 10, mi padre nos había prometido llevarnos al circo. Pero a mediodía hubo una llamada: algún asunto urgente requería su atención en el centro de la ciudad.

Nos preparamos para la decepción. Entonces lo escuchamos decir: “No, no podré ir, eso tendrá que esperar”. Cuando regresó a la mesa, mi madre sonrió. “El circo regresa, ya lo sabes”. “Lo sé”, dijo mi padre, “pero la infancia no”.

Durante todos los años he recordado esto y supe, por la súbita sensación de calidez, que el cariño ni se desaprovecha ni se pierde por completo.

Hacia las tres de la tarde, la marea había bajado y el sonido de las olas era sólo un susurro rítmico, como la respiración de un gigante. Me quedé en mi nido de arena, sintiéndome relajado y contento, y hasta un poco satisfecho. Las prescripciones del doctor, pensé, eran fáciles de seguir.

Pero no estaba preparado para la siguiente. Esta vez, las tres palabras no eran una sugerencia gentil. Me sonaban más como una orden. REEXAMINE SUS MOTIVOS. Mi primera reacción fue puramente defensiva. “No hay nada malo con mis motivos”, me dije. “Quiero tener éxito, ¿quién no? Quiero tener cierta cantidad de reconocimiento, igual que todos. Quiero más seguridad de la que tengo y ¿por qué no?”. “Tal vez”, dijo una pequeña voz dentro de mi cabeza, “esos motivos no son lo suficientemente buenos. Tal vez ésa es la razón por la que las ruedas han dejado de moverse”.

Levanté un puñado de arena y la dejé caer entre mis dedos. En el pasado, cuando me iba bien en el trabajo, siempre había habido algo espontáneo, algo honesto, algo libre.

Últimamente, todo había sido calculado, competente y muerto. ¿Por qué? Porque había estado viendo más allá del trabajo mismo a las recompensas que esperaba que me trajera.

El trabajo había dejado de ser un fin por sí mismo y se había convertido en un medio para hacer dinero, para pagar las cuentas. El sentimiento de dar algo, de ayudar a la gente, de hacer una contribución se había perdido en un frenético deseo de lograr seguridad.

En un destello de certidumbre, me di cuenta de que si los motivos de uno son los equivocados, nada puede estar bien. No importa si uno es cartero, estilista, vendedor de seguros, ama de casa, lo que sea; mientras sienta que está sirviendo a los demás, está haciendo bien el trabajo. Cuando uno sólo se preocupa por sí mismo, lo hace menos bien. Ésta es una ley tan inexorable como la gravedad. Durante mucho tiempo estuve ahí sentado. A lo lejos escuché el murmullo del oleaje convertirse en un rugido vacío cuando cambió la marea. Atrás de mí, los rayos de luz eran casi horizontales. Mi tiempo en la playa casi se había terminado y sentí una gran admiración por el doctor y las “recetas” que tan ingeniosamente había ideado. Ahora veía que en ellas había una progresión terapéutica que podía ser valiosa para cualquiera que enfrentara una dificultad. ESCUCHE CUIDADOSAMENTE: Para calmar una mente frenética, tranquilícela, cambie el enfoque de los problemas internos a las cosas externas.

INTENTE MIRAR ATRÁS: Como la mente humana sólo puede tener una idea a la vez, uno se deshace de las preocupaciones presentes al tocar la felicidad del pasado. REEXAMINE SUS MOTIVOS: Éste era el punto central del “tratamiento”, este reto de reevaluar, de alinear los motivos personales con las capacidades y la conciencia. Pero la mente debe estar clara y receptiva para hacer esto, por eso las seis horas de silencio que pasaron antes.

El cielo era una llamarada de carmesí cuando tomé el último trozo de papel. Seis palabras esta vez. Caminé lentamente en la playa. Unas pocas yardas más abajo de la línea del agua, me detuve y leí las palabras otra vez: ESCRIBA SUS PROBLEMAS EN LA ARENA. Dejé que al papel se lo llevara el viento, me agaché y tomé un pedazo de concha. Arrodillado ahí, bajo la bóveda del cielo, escribí varias palabras en la arena, una sobre la

otra. Luego, me alejé caminando y no miré hacia atrás. Había escrito mis problemas en la arena. Y la marea estaba subiendo.

Fuente: *“The Day at the Beach”*. Derechos reservados por Arthur Gordon, 1959. Reproducido con permiso de Reader’s Digest de enero de 1960.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué aspecto de estas estrategias para manejar el estrés son eficaces y por qué funcionaron?
2. ¿En cuáles problemas, desafíos o factores estresantes de los que está enfrentando ahora podría aplicar estas prescripciones?
3. ¿Estas recomendaciones son estrategias eficaces de manejo de estrés o sólo son escapes?
4. ¿Considera alguna prescripción adicional a las propuestas por el autor, además de las cuatro mencionadas aquí? Genere su propia lista con base en sus experiencias con el estrés.

El caso del tiempo faltante

Aproximadamente a las 7:30 de la mañana del martes 23 de junio de 1959, Chet Craig, director de la planta central de Norris Company, sacó su automóvil de la cochera de su casa en los suburbios y se dirigió a la planta ubicada a unas seis millas de distancia, justo a las orillas de la ciudad de Midvale. Era un hermoso día. El sol brillaba, y soplaba una brisa fresca. El trayecto a la planta tomaba unos 20 minutos y a veces esto daba a Chet la oportunidad de pensar sobre los problemas de la planta sin interrupciones.

The Norris Company era propietaria y operaba tres plantas de impresión. Norris disfrutaba de un negocio comercial a nivel nacional, especializándose en impresiones de color de alta calidad. Era una compañía bien constituida, con unos 350 empleados, de los cuales casi la mitad estaban empleados en la planta central, que era la más grande de los tres centros de producción de Norris. Las oficinas centrales de la empresa también estaban ubicadas en el edificio de la planta central.

Chet había empezado con Norris Company como coordinador en su planta de la región oriental en 1948, cuando acababa de graduarse de la Universidad Estatal de Ohio. Tres años después, Chet ascendió al puesto de supervisor de producción, y dos años más tarde lo nombraron asistente del director de la planta este. A principios de 1957 lo transfirieron a la planta central como asistente del director de la planta, y un mes después se convirtió en director de planta, cuando el individuo que ocupaba el cargo se retiró.

Chet estaba de muy buen humor mientras se relajaba ante el volante. Conforme su automóvil avanzaba a mayor velocidad, el zumbido de los neumáticos sobre la calle recién pavimentada se iba desvaneciendo al quedar atrás. Tuvo varios pensamientos y se dijo: “Éste será realmente el día para hacer cosas”.

Comenzó a repasar el trabajo del día, primero un proyecto, luego otro, tratando de establecer prioridades. Después de unos minutos, decidió que la programación de la unidad abierta era probablemente lo más importante y, sin duda, lo más urgente. Frunció el ceño por un momento al recordar que el viernes, el vicepresidente y director general le había

preguntado casualmente si había pensado más en el proyecto. Chet se percató de que no había pensado mucho en eso últimamente. Había tenido la intención de ponerse a trabajar en esta idea desde hacía más de tres meses, pero siempre parecía surgir algo más. “No he tenido mucho tiempo para sentarme y trabajar realmente en eso”, se dijo, “más vale que me apresure y me ocupe del asunto hoy mismo sin falta”. Así, empezó a establecer los objetivos, procedimientos y pasos para poner en marcha el proyecto. Sonrió al revisar los principios incluidos y calculó aproximadamente los ahorros anticipados. “Ya era hora”, se dijo. “Debí dar seguimiento a esta idea desde hace mucho”. Chet recordó que había concebido la idea de programar la unidad de terminación abierta hacía casi un año y medio, justo antes de dejar la planta este de Norris. Había hablado al respecto con su jefe, Jim Quince, director de la planta este en ese entonces, y ambos estuvieron de acuerdo en que valía la pena trabajar en ello. Almacenó la idea temporalmente cuando lo transfirieron a la planta central un mes más tarde.

El sonido de la bocina de un vehículo que pasaba por ahí lo sorprendió, pero sus pensamientos regresaron rápidamente a otros proyectos de la planta que estaba determinado a poner en marcha. Comenzó a pensar en un procedimiento más sencillo para transportar pinturas hacia y desde la planta este. Visualizando las notas en su escritorio, pensó en el análisis de inventario que necesitaba para identificar y eliminar algunos de los artículos en almacén de movimiento lento, los controles de empaque que requerían revisión y la necesidad de diseñar un nuevo formato de pedido especial. También decidió que éste era el día de colocar una impresora de trabajo para hacer la impresión externa de los formatos de oficina. Había unos cuantos proyectos que ahora no podía recordar, pero los atendería después del almuerzo, si no es que antes. “Sí, señor”, se dijo, “hoy es el día para poner manos a la obra”.

Los pensamientos de Chet fueron interrumpidos al entrar al estacionamiento de la compañía. Desde que entró a la planta, Chet supo que algo andaba mal cuando se encontró con Al Noren, el encargado del almacén, quien parecía contrariado. “Que tengas una excelente mañana, Al”, lo saludó Chet alegremente. “No tan buena, Chet; el recién contratado no está aquí esta mañana”, gruñó Noren. “¿No sabes nada de él?”, preguntó Chet. “No”, respondió Al. Chet frunció el ceño y comentó: “Estos encargados de

suministros creen que uno debe dar por sentado si no están aquí, no están aquí, y que no tienen que llamar para avisar. Mejor pídele al departamento de personal que le llame”. Al dudó un momento antes de responder: “Está bien, Chet, pero, ¿puedes encontrarme a alguien? Tengo que descargar dos vehículos hoy”.

Mientras Chet se dio la vuelta para irse, dijo: “Te llamaré en media hora, Al, y te avisaré”. Tomó una nota mental de la situación y se dirigió a su oficina. Saludó al grupo de empleados reunidos alrededor de Marilyn, directora de la oficina, quien estaba analizando con ellos el horario de trabajo del día. Cuando la reunión terminó, Marilyn tomó unas cuantas muestras, se las mostró a Chet y le preguntó si debían embarcarse así o si sería necesario inspeccionarlas. Antes de que pudiera responder, Marilyn continuó preguntando si le podía sugerir otro operador de oficina para la máquina de sellado que remplazara al operador regular, quien estaba enfermo en casa. También le dijo que Gene, el ingeniero industrial, había llamado y estaba esperando tener noticias de Chet.

Después de decir a Marilyn que siguiera adelante y embarcara las muestras, tomó nota de la necesidad del operador para la selladora de la oficina y luego llamó a Gene. Acordó pasar por su oficina antes del almuerzo y comenzó su paseo matinal de rutina por la planta. Preguntó a cada encargado los tipos y volúmenes de pedidos que estaban atendiendo, el número de empleados presentes, cómo iban sus programas, y los pedidos que se atenderían a continuación; ayudó al encargado de la sala de doblado a encontrar espacio temporal de almacenaje para colocar la carga de un embarque; analizó el control de calidad con un prensador que había estado haciendo un trabajo deficiente; arregló la transferencia temporal de cuatro personas a distintos departamentos, incluyendo dos para Al en el almacén, y habló con el encargado de embarques acerca de las camionetas y los pedidos especiales que debían entregarse ese día. Mientras continuaba caminando por la planta, se encargó de que movieran unos suministros de reserva fuera del área de suministros en uso, habló con otro prensador sobre su solicitud de cambio de vacaciones, tuvo una plática “personal” con un ayudante de prensa que parecía necesitar una constante reafirmación de confianza, y aprobó dos pedidos de tipo y uno de color para diferentes prensistas.

Una vez en su oficina, Chet comparó los informes de producción sobre los pedidos más grandes con sus producciones iniciales y descubrió que la planta estaba trabajando con

retraso respecto a lo programado. Llamó al encargado de la sala de doblado, y juntos revisaron la alineación de las máquinas y realizaron los cambios necesarios. Durante esta discusión, el encargado de la sala de composición llegó para realizar diversos cambios de tipos, y el encargado de ruta llamó para solicitar la aprobación de un programa de impresión revisado. El encargado del almacén llamó dos veces, primero para informarle que dos artículos estándar de almacén de rápido movimiento estaban peligrosamente bajos, y más tarde para avisarle que el suministro de papel para el trabajo urgente de Dillion finalmente había llegado. Chet hizo las llamadas necesarias para informar a los trabajadores implicados.

Luego comenzó a poner fechas de entrega en solicitudes importantes y difíciles, recibidas de los clientes y los vendedores. (Marilyn manejaba las solicitudes de rutina). Mientras hacía esto fue interrumpido dos veces, una por un representante de ventas que llamaba desde la costa oeste para solicitar una fecha de entrega más próxima que la originalmente programada, y otra vez por el vicepresidente de recursos humanos que le pedía fijar una fecha para hacer una entrevista inicial de capacitación e inducción para un empleado nuevo.

Después de poner fecha a las solicitudes del cliente y del vendedor, Chet se dirigió a su conferencia matinal en las oficinas ejecutivas. En esta reunión, respondió las preguntas de los vicepresidentes en relación con los pedidos “difíciles”, las quejas y el estatus de pedidos de volúmenes grandes y los posibles pedidos nuevos. Luego, se reunió con el director general para discutir algunos asuntos de políticas y para responder las preguntas “del jefe” sobre diversos problemas específicos de producción y de personal. Antes de salir de las oficinas ejecutivas, se detuvo en la oficina del secretario-tesorero para preguntar acerca de la entrega de cartones, papel y cajas, y para hacer un nuevo pedido de papel.

De regreso a su oficina, Chet platicó con Gene acerca de los dos proyectos de ingeniería por los que había llamado más temprano. Cuando llegó a su escritorio, miró el reloj, faltaban 10 minutos para la hora del almuerzo, apenas tiempo suficiente para tomar unas cuantas notas de los detalles que necesitaba verificar para responder las enredadas preguntas que surgieron con el director de ventas esa mañana.

Después del almuerzo, Chet comenzó otra vez. Empezó a revisar los reportes de producción del día anterior, hizo algunas modificaciones en los programas para tener listos los pedidos urgentes, indicó las fechas de entrega adecuadas en los nuevos pedidos y solicitudes recibidos esa mañana, y tuvo una consulta con uno de los encargados sobre un problema personal. Pasó más de 20 minutos en el twx repasando los problemas mutuos con la planta del este.

Hacia la mitad de la tarde, Chet había dado otro recorrido por la planta, después del cual se reunió con el director de personal para revisar con él un delicado problema que surgió con uno de los empleados de oficina, los programas de vacaciones entregados por sus encargados y el programa de evaluación del puesto vacante. Después de esta conferencia, Chet se apresuró a regresar a su oficina para completar el informe estadístico especial para la Universal Waxing Corporation, uno de los mejores clientes de Norris. Cuando terminó el informe, descubrió que eran 6:10 pm, y que era el único que continuaba en la oficina. Chet estaba cansado. Se puso el abrigo y atravesó la planta hacia el estacionamiento; en el camino, lo detuvieron el supervisor nocturno y el encargado de diseños nocturno para la aprobación de cambios en tipos y diseños.

Con los ojos fijos en el tráfico, Chet revisó el día que acababa de terminar. “¿Ocupado?”, se preguntó. “Demasiado, pero, ¿completé algo?”. Su mente revisó las actividades del día. “Sí y no” parecía ser la respuesta. “Hubo la rutina usual, igual que cualquier otro día. La planta continuó funcionando y pienso que debe haber sido un buen día de producción. ¿Se hizo algún proyecto especial de trabajo creativo?”. Chet hizo una mueca y de mala gana respondió: “No”.

Con un sentimiento de culpabilidad, continuó. “¿Soy un ejecutivo? Me pagan como si lo fuera, me respetan como si lo fuera, y tengo una tarea de responsabilidad con la autoridad necesaria para llevarla a cabo. No obstante, uno de los principales valores que una empresa deriva de un ejecutivo es su pensamiento creativo y sus logros. ¿Qué he hecho al respecto? Un ejecutivo necesita tiempo para pensar. Hoy fue un día común, como casi todos los días, e hice poco trabajo creativo. Los proyectos en los que yo planeé con tanto entusiasmo trabajar esta mañana están exactamente como estaban ayer. Lo que es más, no

tengo ninguna garantía de que mañana por la noche o la siguiente, estaré algo más cerca de su cumplimiento. Éste es el problema real y debe haber una respuesta”.

Chet continuó. “¿Trabajo nocturno? Sí, ocasionalmente. Esto se entiende. Pero últimamente lo he estado haciendo mucho. Les debo a mi esposa y a mi familia algo de mi tiempo. Cuando lo pienso, ellos son por quienes trabajo realmente. Si estoy obligado a pasar mucho más tiempo lejos de ellos, no estoy cumpliendo con mis objetivos personales. ¿Qué pasa con el trabajo en la iglesia? ¿Lo debo eliminar? Paso mucho tiempo en eso, pero creo que también a Dios le debo algo de tiempo. Además, creo que estoy haciendo una contribución valiosa en este trabajo.

Tal vez pueda robar un poco de tiempo de mis actividades fraternales. ¿Pero dónde queda la recreación?”. Chet buscaba la solución. “Tal vez sólo estoy racionalizando porque programo mal mi propio trabajo. Pero no lo creo. He estudiado cuidadosamente mis hábitos de trabajo y creo que los planeo en forma inteligente y delego autoridad. ¿Necesito un asistente? Tal vez, pero ése es un proyecto a largo plazo y no creo que pudiera justificar el gasto del personal adicional. De cualquier forma, dudo si eso resolvería el problema”.

Para entonces, Chet había salido de la avenida hacia la calle lateral que llevaba a su casa con el problema aún muy metido en la cabeza. “Supongo que realmente no sé la respuesta”, se dijo al entrar en su cochera. “Esta mañana todo parecía tan sencillo, pero ahora...”. Sus pensamientos se interrumpieron cuando vio a su hijo correr hacia su auto gritando, “Mamá, ya llegó mi papá”.

Fuente: © Kellogg School of Management, 1973, 2004. Reproducido con autorización.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué principios de administración del tiempo y de manejo del estrés se están quebrantando en este caso?
2. ¿Cuáles son los problemas organizacionales en el caso?
3. ¿Qué características personales de Chet inhiben su manejo eficaz del tiempo?
4. Si a usted lo contrataran como consultor de Chet, ¿qué le aconsejaría?

Anexo K Solución de problemas

¿Qué tan creativo es usted?

¿Qué tan creativo es usted? La siguiente prueba le ayudará a determinar si cuenta con las características de personalidad, actitudes, valores, motivaciones e intereses que caracterizan la creatividad. Está basada en un estudio de varios años de los atributos que poseen hombres y mujeres que piensan y actúan de manera creativa en diversos campos y ocupaciones.

Para cada enunciado, escriba la letra apropiada:

1. **A** De acuerdo
2. **B** Indeciso o no sabe
3. **C** En desacuerdo

Sea lo más honesto posible. No trate de adivinar cómo respondería una persona creativa. Vaya al final del capítulo para encontrar la clave de respuestas e interpretar sus resultados.

1. Siempre trabajo con una gran certeza de que estoy siguiendo el procedimiento correcto para resolver un problema en particular.
2. Sería un desperdicio de tiempo hacer preguntas si no tuviera la esperanza de obtener respuestas.
3. Me concentro más que la mayoría de las personas en lo que me interesa.
4. Siento que un método lógico, paso a paso, es el mejor para solucionar problemas.
5. En grupos, ocasionalmente expreso opiniones que parecen desanimar a algunos.
6. Paso una gran parte del tiempo pensando en lo que los demás piensan de mí.
7. Es más importante para mí hacer lo que pienso que es correcto que tratar de obtener la aprobación de los demás.

8. Las personas que se muestran inseguras sobre los asuntos pierden mi respeto.
9. Más que el resto de las personas, necesito tener actividades interesantes y emocionantes.
10. Sé cómo mantener mis impulsos internos bajo control.
11. Soy capaz de perseverar durante mucho tiempo para resolver problemas difíciles.
12. A veces me vuelvo demasiado entusiasta.
13. A menudo obtengo mis mejores ideas cuando no estoy haciendo algo en particular.
14. Confío en las “corazonadas” y en el sentimiento de “lo correcto” o “lo equivocado” cuando busco la solución de un problema.
15. Al resolver problemas, trabajo más rápido al analizar la situación y con más lentitud al sintetizar la información que he reunido.

Anexo L

MAPA DE CÓMOS

 **QUÉ DESCUBRÍ**

 **QUÉ VOY HACER DIFERENTE**

 **CÓMO MEDIRÉ QUE ESTÁ FUNCIONANDO**

Anexo M

Evaluación de la intervención y cambios obtenidos

Instrucciones: Marque con una X el número que se adecua al grado correspondiente en cada uno de los enunciados siguientes relacionados con el programa de intervención, siendo:

1. Nada.

5. Todo

	1	2	3	4	5
1. Se cumplió el objetivo de cada sesión					
2. El contenido de las sesiones, respecto a las habilidades directivas personales fueron de su interés					
3. Considera adecuada la manera en que se llevaron a cabo las sesiones (tiempo, actividades, lecturas, técnicas)					
4. Las habilidades directivas personales vistas en el programa han generado un cambio en usted					
5. Las habilidades vistas han servido en la toma de mejores decisiones para su organización					

Para dar por terminada esta evaluación, conceda una calificación del proceso del programa de habilidades directivas. El intervalo está dado del 1 al 10 (siendo el 1 la calificación más baja y 10 la calificación más alta). _____