



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

LA TOMA DE DECISIONES EN LA ALTA DIRECCIÓN A TRAVÉS DE LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta

Victoria Eugenia Cuevas Pizano

Santiago de Querétaro, Noviembre, 2014



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

LA TOMA DE DECISIONES EN LA ALTA DIRECCIÓN A TRAVÉS DE LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Victoria Eugenia Cuevas Pizano

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

SINODALES

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente

Firma

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Secretario

Firma

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Vocal

Firma

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Suplente

Firma

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar
Suplente

Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Noviembre, 2014

México

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es identificar la interrelación que existe entre los líderes exitosos, la toma de decisiones efectiva y la inteligencia emocional de los dirigentes de una organización, así como entender el beneficio de la toma de decisiones basada en una inteligencia emocional con el fin de evitar la inestabilidad innecesaria dentro de una compañía. La investigación se desarrolló aplicando el método cualitativo a través de un estudio de caso y aplicando entrevistas semiestructuradas a empleados y mandos medios de una empresa del giro de electrodomésticos. Atendiendo a la observación, se determinan dimensiones de análisis que son el liderazgo, la toma de decisiones y la inteligencia emocional. Los resultados se presentan por indicador empírico determinado para cada variable de investigación. El objeto de estudio es una empresa familiar alemana fundada en 2003 en el Marqués, Querétaro; la cual actualmente cuenta con aproximadamente 300 empleados. El tema de interés se desarrolló debido a la inquietud de los empleados al percatarse que la toma de decisiones relacionada con el personal se toma en general sin un análisis adecuado y hay un constante cambio de dirección, lo cual causa incertidumbre y un clima laboral inestable. Los resultados arrojados permiten concluir que no es suficiente tener un alto nivel técnico, sino que hoy día, el líder debe desarrollar un autoconocimiento de manera tal, que le permita regular sus emociones y las de los demás con el fin de poder hacer un análisis más objetivo para la toma de decisiones efectiva. Como parte de la propuesta, se menciona que una vez identificado el nivel emocional del líder y del grupo, la toma de decisiones se vuelve un proceso con mayor efectividad promoviendo el análisis de los problemas, revisándolos desde otro ángulo. La técnica de observar la tormenta desde el balcón facilita la toma de decisiones aminorando el efecto de las emociones y permite solucionar los problemas, evaluándolos con mayor objetividad y que se puedan ver las opciones que no están a simple vista. Promueve la creatividad del grupo identificando soluciones simples y efectivas.

(Palabras clave: liderazgo, toma de decisiones, inteligencia emocional).



SUMMARY

The objective of this study is to identify the interrelation that exists amongst successful leaders, effective decision making and the emotional intelligence of the people who manage an organization, as well as to understand the benefit of decision making based on emotional intelligence with the purpose of avoiding unnecessary instability within a company. The study was developed using the qualitative method through a case study and carrying out semi-structured interview of employees and middle management from a company in the appliance industry. Focusing on observation, analysis dimensions were determined – leadership, decision making and emotional intelligence. Results are presented by empirical indicators determined for each variable of the research. The case study is of a German family business founded in 2003 in El Marques, Queretaro which currently has approximately 300 employees. The topic of interest was developed due to the employees' concern upon realizing that decision making regarding personnel is generally done without an appropriate analysis and that there are constant changes in management, resulting in uncertainty and an unstable working climate. The results obtained make it possible to conclude that it is not enough to have a high technical level, but that today the leader must develop self-awareness in such a way that he/she can regulate his/her emotions and those of others with the purpose of making an objective analysis leading to effective decision making. Part of the proposal mentions that once the emotional level of the leader and the group has been identified, decision making becomes a more effective process, one that promotes an analysis of the problems, reviewing them from a different angle. The technique of *observing the storm from the balcony* facilitates decision making, reducing the effect of emotions and thus allowing problems to be solved, evaluating them more objectively and making it possible to see options that were not immediately evident. This promotes the group's creativity by identifying simple and effective solutions.

(**Key words:** Leadership, decision making, emotional intelligence)



AGRADECIMIENTOS

Doy las gracias a la Universidad Autónoma de Querétaro, y en especial a la Facultad de Contaduría y Administración División Estudios de Posgrado e Investigación, por haberme apoyado en este proceso de estudio de la Maestría en Administración, y por promover el alto nivel educativo.

A la Dra. Josefina Morgan Beltrán, por su constante alegría y optimismo que me motivaron para no desistir en la culminación de este proceso. Por su paciencia y guía en mis momentos de duda y progreso lento. Gracias por llevarme al término de éste viaje.

DEDICATORIAS

A mi Tita, que en paz descansa, por ser una inspiración constante y un ejemplo de auto motivación y superación a pesar de las circunstancias adversas, y por recordarme en todo momento que *“Todo saldrá bien”*.

A mi madre, por siempre estar ahí, por su apoyo moral y logístico, y por no permitir que dejara inconclusa esta etapa educativa.

A Borola... por empujarme, motivarme, y por facilitarme el camino a recorrer de esta aventura llamada *Tesis*.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Agradecimientos	iii
Dedicatorias	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivo General	1
1.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Hipótesis de la Investigación	2
1.4. Método	2
2. ASPECTOS TEÓRICOS	3
2.1. Inteligencia Emocional	3
2.2. Liderazgo	16
2.3. Toma de Decisiones	31
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	45
3.1. Problema de Investigación	45
3.2. Objetivos	46
3.3. Preguntas de Investigación	46

3.4. Propositiones de Investigación	47
3.5. Variables de Investigación	47
3.6. Indicadores Empíricos	48
3.7. Método	50
4. CONTROLES LA-DIL MÉXICO, S.A. DE C.V.	51
4.1. Organigrama	52
4.2. Misión	53
4.3. Visión	53
4.4. Valores	53
4.5. Productos que se desarrollan en la empresa	54
5. RESULTADOS	56
5.1. Habilidades de Inteligencia Emocional	56
5.2. Elementos Distintivos de los líderes	63
5.3. Las estrategias para la toma de decisiones	69
5.4. Recomendaciones	73
REFLEXIONES FINALES	75
PROPUESTA	78
REFERENCIAS	81
APÉNDICE	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
2.1	Relación de vocablos de liderazgo	17
2.2	Dirigir vs. Liderar	30
2.3	Decisiones en las funciones administrativas	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1	Marco de trabajo de la aptitud emocional	12
2.2	Aptitudes que determinan el manejo de las relaciones	13
2.3	Principio 20/80 de Maxwell	18
2.4	Influencia del líder en los subordinados	24
2.5	Cuadrícula del liderazgo	27
2.6	El proceso de la decisión	37
4.1	Ubicación de Divisiones en Controles LA-DIL	51
4.2	Organigrama de la empresa	52
4.3	Principales productos que se desarrollan en la empresa	54
4.4	Principales productos que se desarrollan en la empresa	55

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones adolecen en la forma en la que los líderes toman decisiones, su efectividad, y cómo éstas repercuten en la estabilidad emocional de sus integrantes.

Una de las causas principales por las que los individuos talentosos se van de una empresa, tiene que ver directamente con la relación que exista con su líder o jefe directo, y en la manera en que el líder administra, motiva, toma decisiones y guía a sus colaboradores. Esto tiene como consecuencia una alta rotación de personal la cual genera incertidumbre al resto de la población organizacional.

En ocasiones, la toma de decisiones, se da en base al estado de ánimo que pudiese tener en ese momento el líder, como resultado de presiones, situación emocional personal; dando como resultado, una equívoca toma de decisiones.

El líder de un área, o de la organización en general, tiene la responsabilidad de desarrollar habilidades suaves, que conllevan al éxito de la misma. No basta con tener un alto nivel técnico; en la actualidad, se requiere que el líder tenga un alto coeficiente emocional, que le permita conocerse y autorregularse, para no actuar en función a su estado de ánimo y que le permitan hacer sincronía con la parte humana de la organización. Al final, las organizaciones, se componen de personas.

1.1. Objetivo General:

Identificar la interrelación que existe entre los líderes exitosos, la toma de decisiones efectiva, y la inteligencia emocional de los dirigentes de una organización.

1.2. Objetivos Específicos:

- Entender el beneficio de la toma de decisiones basada en una inteligencia emocional con el fin de evitar lo más posible, inestabilidad innecesaria, o una dirección equivocada.
- Beneficiarse del valor que tiene la Inteligencia Emocional como habilidad suave que todo líder exitoso debiera tener, para la mejor administración de su personal y el logro de objetivos.

1.3. Hipótesis de la Investigación:

El líder debe tener un alto grado de inteligencia emocional para poder tener un efectivo proceso de toma de decisiones.

1.4. Método:

La investigación se realiza bajo una investigación de manera cualitativa realizando entrevistas semiestructuradas a empleados y mandos medios de la empresa Controles LA-DIL México, S.A de C.V.¹, atendiendo a la observación y a la fenomenología, se determinan dimensiones de análisis que son el liderazgo, la toma de decisiones y la inteligencia emocional. Los resultados se presentan por indicador empírico determinado para cada variable de investigación.

¹ Para efectos de ésta investigación se considera un seudónimo para proteger los derechos de marca de la empresa caso de estudio.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

El marco teórico de la presente investigación contempla los temas base de la misma como son la Inteligencia Emocional, El Liderazgo y la Toma de Decisiones

2.1. Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional es un concepto que se ha venido analizando desde los tiempos de los antiguos griegos, aunque no se conocía como tal. Uno de los pensadores que reflexionó sobre este tema fue Aristóteles, quien decía que *“cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil”* (Olvera, Domínguez y Cruz, 2002, p.9). Asimismo, la frase célebre de Sócrates *“Conócete a ti mismo”*, puede ser considerada como la piedra angular de la inteligencia emocional, y se refiere a darse cuenta de los propios sentimientos en el mismo momento en que éstos tienen lugar (Goleman, 2004, p.67).

De acuerdo a Goleman, la Inteligencia Emocional es *“la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”* (Goleman, 2000, p.385).

Salovey y Mayer definieron la inteligencia emocional como la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, con el fin de regularlos en función de la solución de problemas. (Olvera, Domínguez y Cruz, 2002).

Los líderes con éxito, Ryback (2005), siempre han estado con armonía con las interacciones humanas, y sus decisiones están cargadas de inteligencia emocional. De hecho, en una cita de Peter Druker, se menciona que el primer deber de un líder es

encargarse de su propia energía, y luego ayudar a los demás a orquestar la suya (Cooper, 2005).

Se han hecho estudios (Bar-On, 2002) donde la inteligencia emocional está relacionada directamente con el comportamiento específico que se asocia con el liderazgo efectivo. Los líderes más efectivos cuentan con una alta inteligencia emocional, y demuestran que hoy en día, un individuo con alta inteligencia emocional es a menudo un factor más exacto de éxito que el coeficiente intelectual del individuo. No importa lo inteligente que alguien sea intelectualmente, ya que el éxito se rige todavía más por el modo en el que comunica sus ideas e interactúa con los demás.

De acuerdo a Gibson y sus colaboradores (2006, p. 121):

“la capacitación y las conversaciones acerca de las emociones aparecen en cada vez más empresas. El renovado interés en las emociones es, en parte, el resultado del poder de la generación de los *baby boomers*. El número cada vez mayor de mujeres en el lugar de trabajo también ha provocado que se dé una atención preponderante a las emociones y a su comprensión.”

Además, el número creciente de grupos de trabajo en las grandes organizaciones pone un mayor peso en las habilidades de relaciones de trabajo. Entre las competencias requeridas, se encuentran, la comunicación, manejo de conflictos, inspiración y guía de individuos y grupos; inicio y administración del cambio, y el colaborar y cooperar con otros, rumbo a las metas compartidas.

De acuerdo con Daniel Goleman (2004), los gerentes que no desarrollan su inteligencia emocional tienen dificultad en crear buenas relaciones con sus colegas, subordinados, superiores y clientes.

En 1980 Reuven BarOn investigaba las cualidades que llevan al éxito, y demostró que había más que la inteligencia tradicional, mejor conocido como IQ, y desarrollo el concepto de Inteligencia, fue así como el Coeficiente Emocional o EQ nació.

En 1985, Howard Gardner propuso 7 inteligencias múltiples, entre las cuales incluía la inteligencia social.

El término Inteligencia Emocional fue concebido por los Drs. Peter Salovey y John Mayer en 1990 como un identificador de la capacidad humana de comprender y entablar sus relaciones sociales. Junto con el Dr Caruso —desarrollan una evaluación científicamente validada para medir esta capacidad, hoy es la evaluación conocida como MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test).

Dr. Reuven BarOn, elaboró otro modelo de la inteligencia emocional y la utilizó para crear su Inventario de Cociente Emocional (EQ-i ®). A lo largo de su investigación, su intención era crear un pronosticador de éxito. Esta evaluación identifica los rasgos que permiten a una persona a tener éxito y los que se interponen en el camino del progreso. Por este motivo, la herramienta es particularmente útil en el desarrollo personal y profesional. El EQ-i es otra evaluación científicamente validada.

Dr. Daniel Goleman, inspirado en el trabajo de Salovey y Mayer, escribió un exitoso libro sobre el tema titulado Inteligencia Emocional (1995). Gracias a éste libro se aumentó la popularidad a nivel mundial del tema de la Inteligencia Emocional y de su incorporación a los líderes de las organizaciones. Dr. Daniel Goleman y su co-autor Richard Boyatzis desarrollaron un modelo de competencias de la Inteligencia Emocional, centrándose en el comportamiento del individuo llamado competencias emocionales como resultado excelente en el desempeño de los negocios.

Cuando pensamos en líderes efectivos, nuestras respuestas pueden ser similares a comentarios tales como: *tiene buen desempeño bajo presión, se pone altas metas tanto para él como para su equipo, siempre da lo mejor de sí, es un buen team player*. La inteligencia emocional tiene un gran impacto en el área de trabajo. Goleman, en el Harvard Business Review 1998, se refirió a la inteligencia emocional como el *sine qua non* del liderazgo.

El desarrollo de las habilidades de la inteligencia emocional no es algo que se pueda aprender tan solo leyendo un libro o un artículo. Requiere de entrenamiento, práctica y reforzamiento. Principalmente, porque muchos ejecutivos perciben la retroalimentación como algo amenazante o confrontante, especialmente si han tenido pocas experiencias de este tipo.

La Inteligencia Emocional no checa con los modelos clásicos de liderazgo. La fuerza de trabajo actual no acepta el estilo autocrático adoptado usualmente por los líderes que seguían los modelos históricos de liderazgo. El liderazgo ha evolucionado para empatarse con el sentido creciente de democracia y de independencia en la fuerza de trabajo. Los empleados ahora tienen más opciones que los empleados de antes.

La inteligencia emocional permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se experimentan en el trabajo, acentúa la capacidad de trabajar en equipo y adopta una actitud empática y social que brinda mayores posibilidades de desarrollo personal.

Daniel Goleman realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y

logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros. Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro y responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de *leer* los sentimientos ajenos.

El mundo se ha vuelto muy competitivo y complejo (Olvera, Domínguez y Cruz, 2002), por lo cual, las empresas requieren de personal que tenga la capacidad de trabajar en equipo de manera más óptima.

Goleman analizó qué diferenciaba a un trabajador *estrella* de cualquier otro que tan solo realizaba su trabajo (Olvera, Domínguez y Cruz, 2002), y concluyó que la mayor diferencia recaía en que los trabajadores estrella, generalmente son capaces de observar su emociones y las de los demás, es decir, ser empáticos; y esta habilidad la utilizan con el fin de manejar sus relaciones interpersonales, resultando en el beneficio del ambiente laboral. Por el contrario, los jefes que no tienen éxito son los que tienen ataques de cólera, reaccionan con mal humor y a su vez, explotan contra sus colaboradores.

Asimismo, Goleman mencionó que los ejecutivos exitosos son aquellos que en medio de la crisis mantienen la serenidad, su confianza y su responsabilidad. Mantienen una actitud ecuánime, debido a que identifican esa situación de crisis como temporal, lo cual les permite elevar su nivel de confianza para resolverla (Olvera, Domínguez y Cruz, 2002).

Según Cherniss (Goleman, Cherniss, 2005), la inteligencia emocional influye en la eficacia de algunas áreas de la organización, tales como el desarrollo de talento, el trabajo en equipo, innovación, ventas, egresos, contratación y conservación del empleado, compromiso, estado de ánimo y salud del empleado, etc. En ese mismo libro, Goleman afirmó que algunos datos que Claudio Fernández-Aráoz presenta, sugieren que basar la selección de ejecutivos de la alta dirección exclusivamente por su inteligencia académica y experiencia comercial, e ignorar su inteligencia emocional, puede dar como resultado elecciones fallidas, que resulten desastrosas en la organización (Goleman, Cherniss, 2005).

Caruso y Salovey (2005), definieron seis principios de la inteligencia emocional:

1. Las emociones son información.
2. Podemos tratar de ignorar las emociones, pero eso no funcionan.
3. Podemos tratar de ocultar nuestras emociones, pero no es un método tan eficaz como parece.
4. Las decisiones deben incorporar emociones para que puedan ser eficaces.
5. Las emociones siguen patrones lógicos.
6. Los universales emocionales existen, pero también hay detalles específicos.

Comenzando con el primer punto, Caruso y Salovey (2005), explicaron que las emociones contienen una serie de datos sobre las personas y sobre el mundo de cada persona, y que se deben a algún factor que resulta importante para cada uno y que puede ayudarlo a uno a ser guiado hacia el éxito. También son señales que indican algo sobre las personas, las situaciones sociales y sus interacciones.

Es por eso que debido a la naturaleza interpersonal o social de la emoción, se tornen en fuentes de información de tanta importancia para la vida de todos los directivos y líderes.

En cuanto al tercer principio, Caruso y Salovey (2005), comentaron que a menudo los directivos tratan de ocultar sus sentimientos con el fin de protegerse a sí mismos o a los demás. En esto también destacan las organizaciones, tratando de controlar las emociones, especialmente en la demostración y expresión de las mismas. Sin embargo, esto puede resultar contraproducente, ya que puede influir en la toma de decisiones equivocada, y se puede generar una atmosfera de desconfianza.

Hasta los militares, a través del tiempo, ha experimentado un cambio en su estilo de dirección. En las épocas de Julio Cesar ó Napoleón, se seguía la regla de la obediencia ciega al mando. En las Guerras Mundiales, se siguió una forma de liderazgo más participativa, donde los comandantes consultaban más con sus generales. Y en los ejércitos modernos, los altos mandos delegan cada vez más responsabilidades en sus subordinados por la necesidad de una reacción más inmediata debido a los retos tecnológicos (Ryback, 2005).

En el plano de la inteligencia emocional, el éxito del líder radica en poder tratar a todos con una amabilidad sincera y sobre una constante base, y es más factible que se dé, gracias al apoyo y retroalimentación de sus subordinados (Ryback, 2005).

Por otro lado, los ejecutivos emocionalmente inteligentes, aunque deben ser amables, abiertos y comunicativos, asimismo, deben mantener separadas sus amistades del proceso de toma de decisiones sobre el personal. Ellos pueden trascender sus necesidades personales en el centro de trabajo, y tienen la suficiente flexibilidad para

permitir que las actitudes correspondientes estén a la altura de las ocasiones concretas, el cual es un rasgo característico de la inteligencia emocional (Ryback, 2005).

Cooper (2005), menciona una cita de F. Scott Fitzgerald, donde escribió lo siguiente: “*La prueba de una inteligencia de primera es la capacidad de tener dos ideas opuestas en la mente al mismo tiempo y sin embargo retener la capacidad de funcionar*” (p.5). Asimismo, una inteligencia de primera combina tanto el coeficiente intelectual, como el emocional, de tal forma, que no solo tiene esa capacidad de funcionar, sino que también sobresale al hacerlo.

De acuerdo con Goleman (2000), las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas, y los empleados que sobresalen tienen ambas. Entre más complejo sea el trabajo que se desempeña, más relevancia toma la inteligencia emocional, ya que las emociones descontroladas pueden paralizar o parecer estúpido al más inteligente.

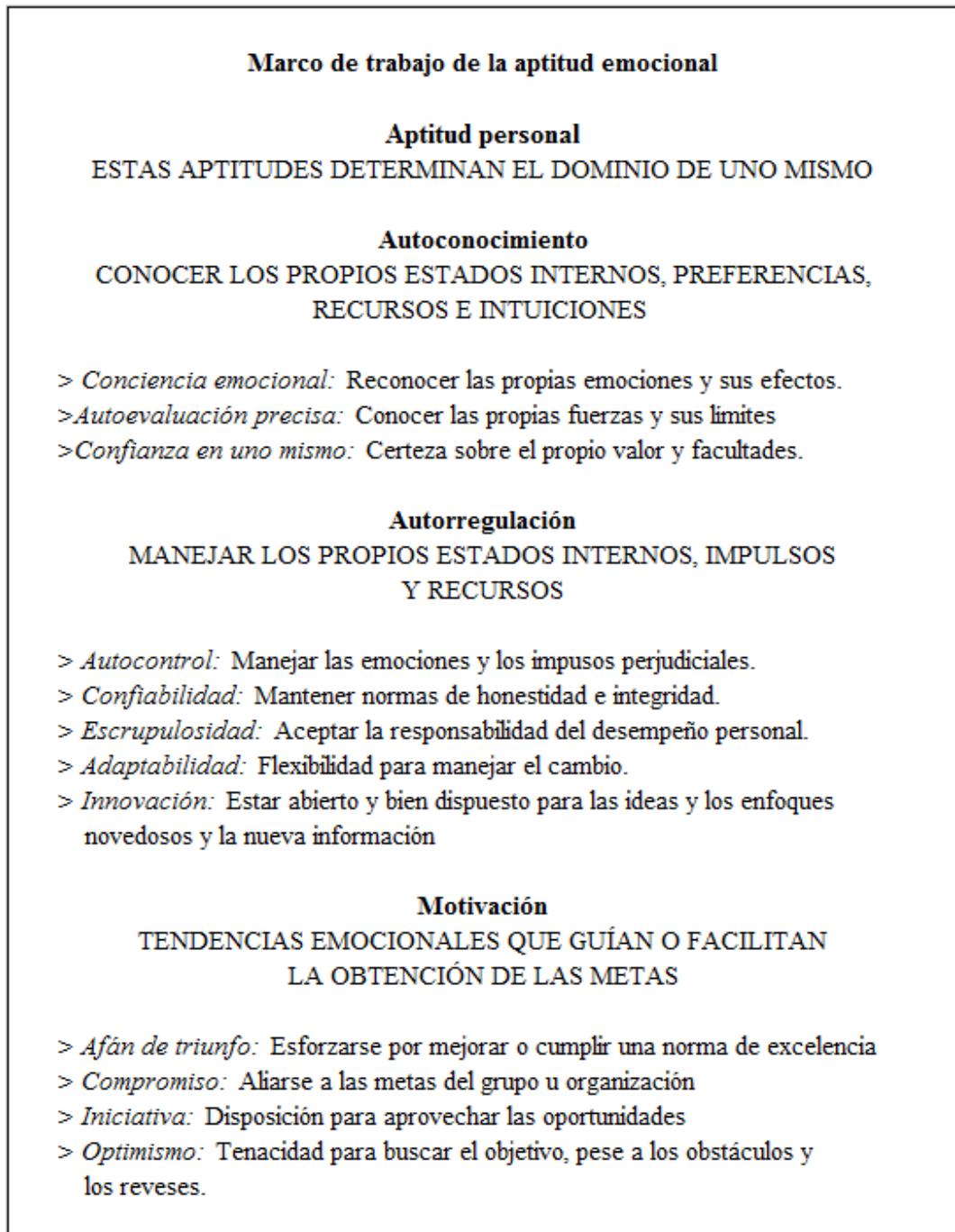
Salovey amplía los conceptos de inteligencias personales de Gardner, y las incluye en cinco esferas principales (Goleman, 2004):

1. *Conocer las propias emociones*: También conocido como la conciencia de uno mismo, es el reconocer un sentimiento en el preciso momento que este ocurre, y es la clave de la inteligencia emocional.
2. *Manejar las emociones*: Esto se refiere al manejo de los sentimientos para que sean adecuados, lo cual es una capacidad basada en la conciencia de uno mismo. También se le conoce como autorregulación.
3. *La propia motivación*: El ordenamiento de las emociones en pro de un objetivo; el autodomínio, el postergar la gratificación y contener la impulsividad, benefician para obtener cualquier clase de logro o meta.

4. *Reconocer emociones en los demás*: También conocida como empatía, y las personas que tienen esta aptitud son mucho mejores profesionistas, ya que son más perceptivos a las señales de lo que los otros necesitan.
5. *Manejar las relaciones*: Habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Otra forma de referirse a ella es las habilidades sociales.

Goleman (2000) agrupa las cinco dimensiones de la inteligencia emocional (Figura 2.1.) y hace una relación con las 25 aptitudes emocionales.

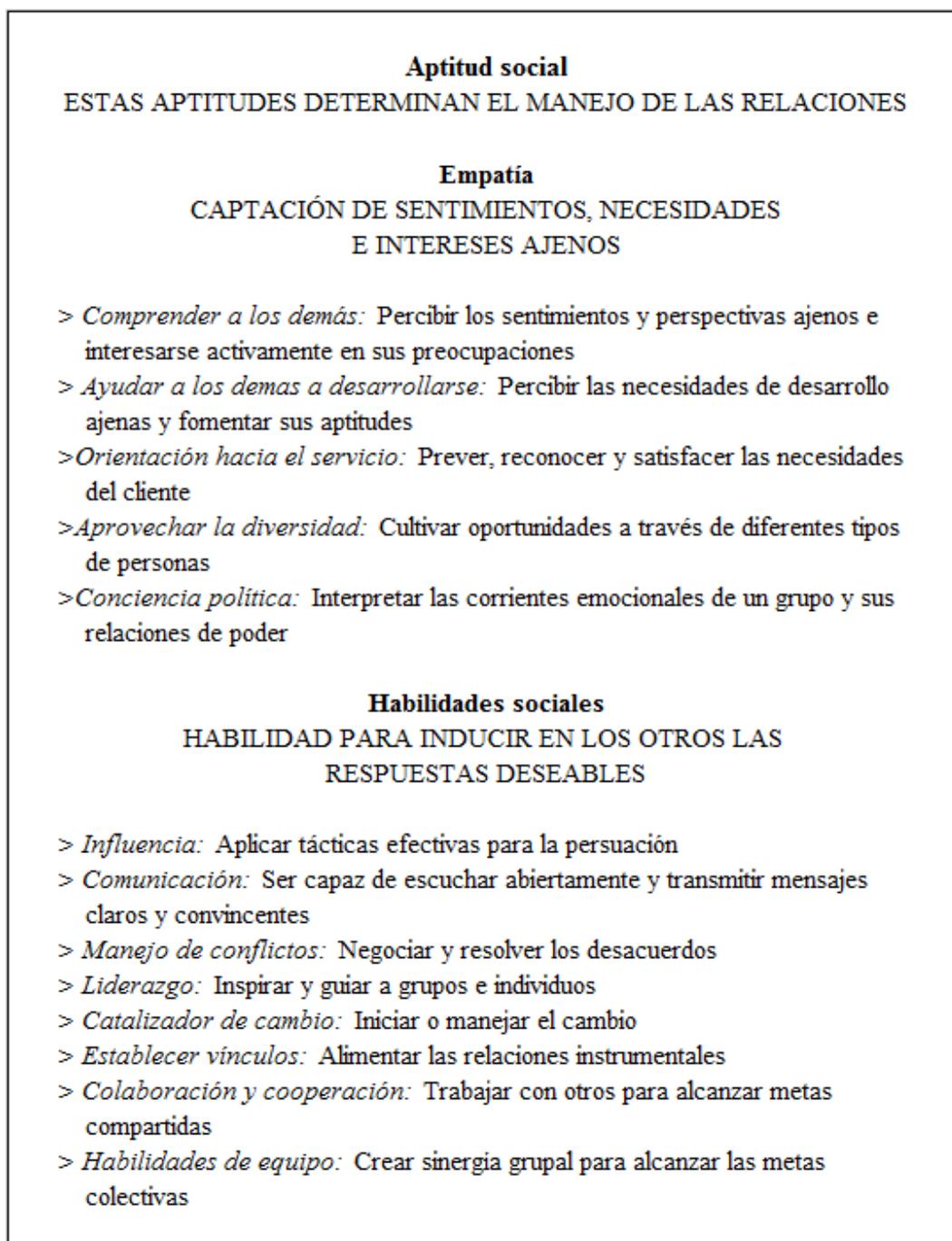
Figura 2.1. Marco de trabajo de la aptitud emocional



Fuente: Goleman (2000, p. 46).

Además Goleman (2000) agrega de qué forma las aptitudes determinan el manejo de las relaciones (Figura 2.2.)

Figura 2.2. Aptitudes que determinan el manejo de las relaciones



Fuente: Goleman (2000, p. 47).

También existe la otra cara de la moneda, en donde se han encontrado algunos conceptos erróneos con respecto a la Inteligencia emocional. Goleman (2000), menciona que la inteligencia emocional no significa ser simpático, sino que también, en algunos momentos clave, el individuo emocionalmente inteligente, requiere de enfrentar sin rodeos a alguien, con el fin de hacerle notar una verdad importante, que puede estar siendo evitada, ya que es molesta.

Otro concepto equivocado, es el pensar que la inteligencia emocional es el dar rienda suelta a los sentimientos. Por el contrario, tener una inteligencia emocional, significa manejar los sentimientos de modo tal que puedan ser expresados adecuadamente y con efectividad, con el fin de que las personas puedan trabajar juntas y poder alcanzar esa meta que el grupo se ha fijado (Goleman, 2000).

Finalmente, existe la creencia mal fundada, de que son los genes los que determinan nuestro nivel de inteligencia emocional, o que ésta se desarrolla en la infancia. Se ha demostrado que la inteligencia emocional, es más bien aprendida y va desarrollándose con cada experiencia (Goleman, 2000).

El ser emocionalmente inteligente, da una ventaja en el liderazgo, puesto que en esta actividad, se requiere que las personas realicen sus tareas con mayor efectividad, y si un líder es inepto, esto contribuye a la disminución del desempeño de sus subordinados. Típicamente se puede evaluar las aptitudes del líder, a través del aprovechamiento que se tiene de los talentos que dispone (Goleman, 2000).

Existe una recopilación de datos hecha por Jac Fitz-Enz en el Saratoga Institute, que podría considerarse como el argumento más potente a favor de la inteligencia emocional como ventaja económica en las organizaciones. En dicho estudio, se recolectaron datos

de casi 600 empresas, identificando lo que estas compañías sobresalientes tuvieran en común como prácticas básicas en el manejo de su capital humano (Goleman, 2000).

Estas prácticas se pueden resumir en:

- 1) Equilibrio entre los aspectos humano y financiero dentro de los planes de la compañía.
- 2) Compromiso orgánico con una estrategia básica.
- 3) Disposición a estimular mejoras en el desempeño.
- 4) Comunicación abierta y confianza.
- 5) Fortalecimiento de relaciones internas y externas que ofrezcan ventajas competitivas.
- 6) Colaboración, apoyo y compartir recursos.
- 7) Innovación, aceptación de riesgos y aprendizaje en común.
- 8) Pasión por la competencia y el perfeccionamiento constante.

Un reto muy grande que tienen los directivos hoy en día, es que no solo se tienen que concentrar en la elaboración de planes estratégicos y la definición de tácticas que estén enfocadas a los planes, pero también deben poner atención a los sentimientos de la organización (Fernández, 2005).

Los líderes emocionales asumen los retos actuales y las promesas del futuro, estableciendo un gran compromiso con los valores personales, enfrentando la realidad con valentía y haciendo uso de la creatividad. Asimismo, están en sintonía consigo mismos y con las necesidades, deseos y sueños de las personas que dirigen. Se ajustan fácilmente a los cambios de situaciones y crean el ambiente para que las personas saquen lo mejor de sí mismas. Son flexibles, reaccionan con interés y tienen la

capacidad para establecer y sobre todo mantener relaciones firmes y positivas (Boyatzis, McKee y Johnston, 2008).

Los líderes que utilizan la inteligencia emocional, además de conocerse a sí mismos, gestionan las emociones de otros, construyendo relaciones fuertes y con un cimiento fuerte que es la confianza. Están conscientes de que las emociones son contagiosas y que sus propias emociones son poderosos conductores del estado de ánimo de sus colaboradores y finalmente de su desempeño positivas. Estos líderes, saben que el miedo y la ira movilizan a la gente a corto plazo, pero reconocen que el resultado final es el dejar a la gente distraída, ansiosa y sin eficacia (Boyatzis, McKee y Johnston, 2008).

2.2. Liderazgo

El liderazgo es un tema que ha sido estudiado por muchos investigadores, y por lo mismo, existen muchas definiciones que se han formulado a lo largo del tiempo. Stoner, Freeman & Gilbert (1996), definen el liderazgo gerencial como “*el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas*” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, p. 514).

De manera general, se puede decir que el liderazgo es el proceso de influir en las personas para que éstas intenten contribuir con buena disposición y entusiasmo al logro y alcance de las metas de grupo (González, 2006).

El liderazgo involucra a otras personas, que dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, permiten definir la posición de éste y que a su vez, se dé el proceso de liderazgo como tal. Otra característica del liderazgo, es que existe una distribución desigual del poder entre los miembros del equipo, en donde por regla general, el líder

tiene más poder que los otros integrantes. Un tercer aspecto del liderazgo es la forma en la que se tiene influencia sobre la conducta de los seguidores de diferentes maneras. Stoner, Freeman & Gilbert (1996).

Agüera (2004) propone una definición de liderazgo, que primeramente relaciona con otros vocablos que tienen rasgos semánticos relacionados como líder y liderato (Tabla 2.1):

Tabla 2.1

Relación de vocablos de liderazgo

LÍDER	Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.
LIDERATO	Es el <i>status</i> o la posición del líder dentro de un grupo.
LIDERAZGO	Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

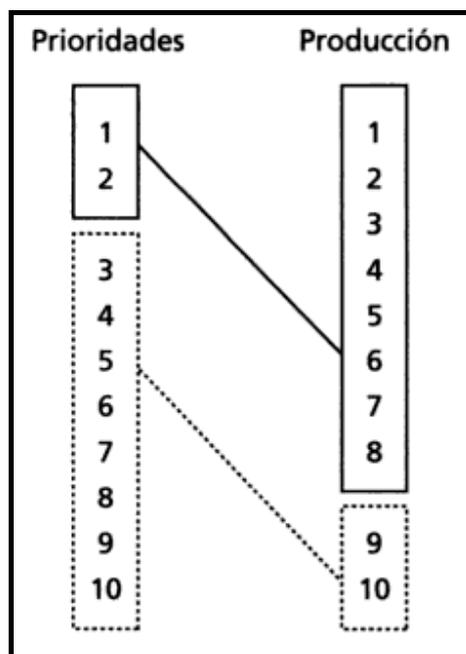
Fuente: Agüera (2004, p. 24)

Maxwell (2012) propone que para cambiar la dirección de la organización hay que cambiar al líder, ya que la capacidad de liderazgo es siempre el tope de la efectividad de la persona y la organización. Si el liderazgo es fuerte, el tope es alto. Pero si no lo es, la organización es limitada, tal es la razón por la cual las empresas cambian de líder en tiempos de dificultad. Todo esto lo resume en la Ley del Tope, la cual dice: “La

capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuanto más baja sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el potencial. Cuanto más alto es el liderazgo, mayor es la efectividad” (Maxwell, 2012, p. 1).

Maxwell (2007) menciona que la clave del éxito de un líder radica en la capacidad de disciplinarse para establecer prioridades y trabajar hacia una meta fijada. Esto mejor se puede resumir en el principio 20/80 (Figura 2.3), donde el 20% de las prioridades darán lugar al 80% de la producción. De manera gráfica, si se emplea el tiempo, energía, dinero y personal en el 20% de las prioridades principales, ocurrirá lo que sucede en los recuadros de línea sólida en la figura siguiente

Figura 2.3. Principio 20/80 de Maxwell



Fuente: (Maxwell, 2007, p. 42)

Se puede observar que la producción se ve multiplicada. Por el contrario, en el recuadro de línea punteada, se ejemplifica a una organización o una persona que emplea

sus recursos en prioridades secundarias y el resultado es un aumento en la productividad muy pequeño (Maxwell, 2007).

“La gestión empresarial, política y social en el siglo XXI necesita líderes implicados en las capacidades emocionales. Líderes con inteligencia emocional de lo contrario sufrirán los rigores de la competencia en clara desventaja” (Ruiz, 2008, p. 2).

Ruiz (2008), menciona que la capacidad del individuo es mucho más poderosa que todas las formulaciones de Pitágoras; es decir, si las empresas tienen integrantes capaces de resolver problemas matemáticos a velocidades intelectuales de vértigo, pero son incapaces al momento de idear alternativas, su potencial se reduce a las mismas velocidades.

Los líderes resultantes del conocimiento, acaban desesperados, analizan la manera en la que deben enfrentar las situaciones reales y no llegan a las soluciones porque el exceso de reflexión los limita. En ocasiones este tipo de líderes pueden emitir varios caminos de solución, pero a veces sucede que hay una falta de decisión para tomar un destino, ya que el conocimiento anuncia dificultades en todos ellos, lo cual es lo peor que le puede pasar a una persona que pretende consolidarse en el liderazgo (Ruiz, 2008).

Según Ruiz (2008), la labor del líder en el aspecto motivacional es el activar la voluntad y la constancia para animar la consecución del logro; ya que la motivación comienza desde el interior de las personas. Es por eso que a la mente hay que convencerla para que actúe a favor de la consecución del logro y de esa manera, el camino se hace más sencillo.

Cuando las empresas están en situación de cambio, la actuación del líder es fundamental para virar el timón hacia el lado correcto, y para ello, Ruiz (2008) enlista seis pasos claves que el líder debe seguir en estos casos:

1. *Definir la misión de la organización:* Saber a dónde va la empresa, definir las expectativas y deseos, y que la gente trabaje en esa dirección, con el fin de no perder el tiempo en otras cuestiones.
2. *Apoyo y formación:* Preparar y acompañar a la gente durante el cambio, y que se sientan el soporte en las tareas a desempeñar.
3. *Diseñar la estrategia:* Debe ser innovadora e ingeniosa con el fin de que ésta la distinga y aparte de la competencia.
4. *Actuar con persuasión:* Como decía Churchill – “no consiste en que los demás hagan lo que yo quiero, sino en que quieran hacer lo que yo quiero que hagan”.
5. *Pensar en positivo:* Sacar del vocabulario las palabras imposible o fracaso.
6. *Tomar el mando:* Mantener la serenidad ante los desafíos y demostrar seguridad.

Otro punto a tomar en cuenta en el liderazgo empresarial es la disciplina con la misión, y esta pide el adaptarse a los cambios con el fin de no perder al competitividad dentro de su ramo, y por supuesto, el siempre estar a la vanguardia con la innovación ideológica así como tecnológica (Ruiz, 2008).

Ruiz (2008), también recomienda que el liderazgo en la empresa deba saber administrar el talento, de tal forma que atraigan y sean capaces de retener a los profesionistas con las mejores características que les permitan afrontar cualquier tipo de tarea que les sea encomendada. Los líderes deben tener la habilidad de no desperdiciar el talento por medio del reconocimiento, el desarrollo, el perfeccionamiento y el aprovechamiento. El líder debe tener la suficiente inteligencia y madurez para no oscurecer el talento a través del orgullo de no poder soportar a alguien que quizá sepa más; o la vanidad de no querer que haya alguien en la empresa que pudiese brillar más

que el propio líder. De no ser así, simplemente cabe la posibilidad de que los talentos terminen por huir, resultando en una gran pérdida y desbalance para la empresa.

Continuando con las recomendaciones que hace Ruiz (2008), se enlistan cuatro labores importantes que el líder empresarial debe seguir:

1. *Fijar la atención en los objetivos:* Dirigir el tiempo y el esfuerzo del personal a través de las ideas, previendo los posibles escenarios; sobre todo con acciones y trabajo, expresando compromiso que atrae hacia los objetivos y la orientación hacia las metas.
2. *Comunicar significados:* Una cualidad esencial de cualquier líder es el saber transmitir una idea a los demás, expresando puntos de vista, incluso opuestos a otros, cuando la ocasión lo requiera necesario, a todos los niveles de la organización.
3. *Transmitir confianza:* Punto fundamental tanto para los empleados como para las empresas, ya que solo se tiene éxito cuando los miembros de una organización tienen confianza en sus líderes.
4. *Liderarse a uno mismo:* El líder debe ser consciente de sus propias capacidades y limitaciones. Una vez reconocidas, debe saber hacer uso de ellas, equilibrarlas o modificarlas, de tal forma que puedan ser utilizadas según la ocasión lo requiera.

Blanchard (2007) menciona que las tres claves para un liderazgo de equipo eficaz son, primeramente, el diagnóstico, el cual permite que se revisen las necesidades específicas de un equipo, y sobre todo, identificar la etapa en la que este se encuentra. La segunda es la flexibilidad, y cual permite que se utilicen varias formas de comportamientos al liderar. Y finalmente, el ajuste, que viene siendo la capacidad de

utilizar comportamientos de liderazgo que satisfagan las necesidades del desarrollo del equipo.

De acuerdo al tipo de situación, es el tipo de liderazgo que se tiene que aplicar, es por eso que se le denomina liderazgo situacional. Asimismo, Blanchard (2007) propone que para liderar equipos, existen cuatro estilos: dirección, entrenamiento, apoyo y delegación. Estos pueden variar en cuanto a la cantidad de dirección y la cantidad de apoyo que ofrece, además de la cantidad de liderazgo que los miembros del equipo asuman.

González (2006) propone que cualquier puede llegar a ser líder si es que logra la ayuda de los demás sin ser autoritario, si en un momento dado corre riesgos; si promueve de manera activa la participación de los individuos que lo rodean; si es congruente con sus acciones, de tal suerte que sea creíble; sus proyectos inspiran a que los demás apuesten por conseguir los objetivos comunes; tiene visión del futuro; llega a ser un modelo a seguir para los demás; obtiene la participación y la responsabilidad de los demás sin solicitarla; está atento al progreso; fomenta la creatividad e innovación; entre otros aspectos.

Para que alguien pueda ser considerado un líder, debe tener dos componentes fundamentales: poder y autoridad. Por un lado, el poder se puede entender como la capacidad de un individuo o de un grupo de influir en las creencias o acciones de otros. Sin embargo, la autoridad es el poder que se deriva de la posición que una persona dentro de una estructura organizacional pueda tener, y que por consiguiente, tiene la última palabra en la toma de decisiones de ese grupo (González, 2006).

Existen varios tipos de poder, según lo comenta Manuel González en su libro (González, 2006) que se enlistan a continuación:

1. *Poder de Recompensa*: El poder que ejerce el líder cuando premia a un integrante de su equipo por haber cumplido con las responsabilidades que le fueron asignadas.
2. *Poder Coercitivo*: Son las sanciones que el líder ejerce cuando las actividades se llevan a cabo de manera incorrecta.
3. *Poder Legítimo*: Existe cuando un individuo acepta al líder como tal, y por tanto, tiene derecho a ejercer influencia sobre él, para la realización de una actividad o proyecto.
4. *Poder Experto*: Es cuando una persona ejerce el poder, debido a que los demás no cuentan con conocimientos específicos que el sí.
5. *Poder de Referencia*: Es el poder que ejerce un líder sobre algún individuo cuando este último lo considera como un modelo a seguir.

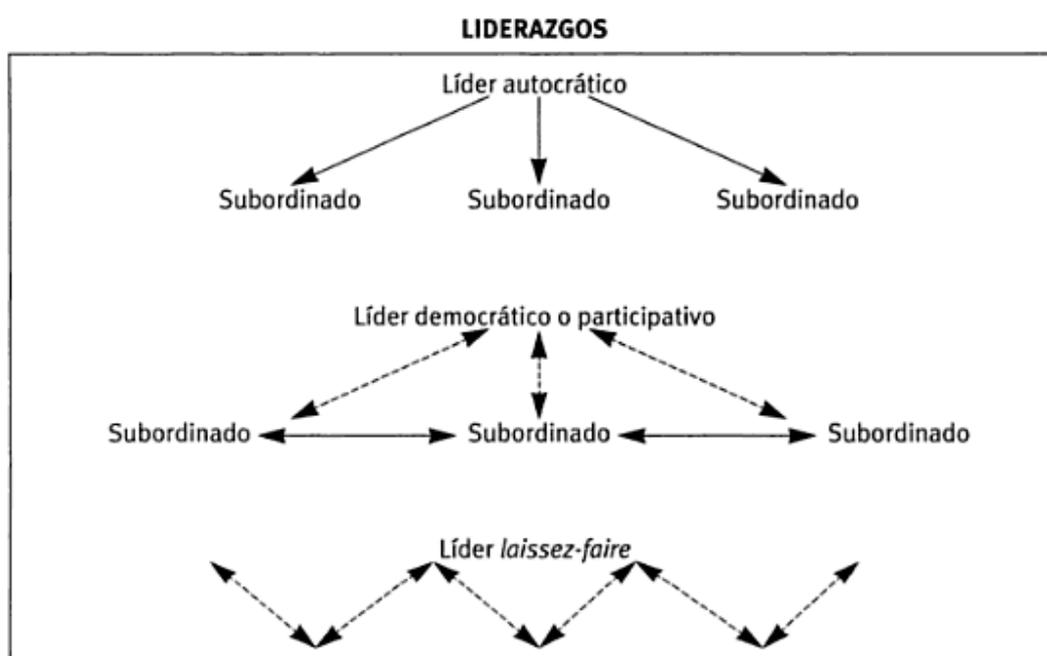
Algunos autores como Lippitt y White estudiaron tres tipos de liderazgo: El autocrático, el democrático y el *laissez faire* (Gil y Giner, 2007). De manera resumida, podemos decir que en el liderazgo autocrático, la toma de decisiones radica 100% en el líder; por el contrario, en el democrático, las decisiones se someten a consideración del grupo y hay un poco más de libertad y participación, en donde las recompensas van más enfocadas al grupo. Y por último, en el *laissez faire*, el grupo tiene una gran libertad, donde el líder prácticamente no participa, no facilita información, ni evalúa o cuestiona la actividad de los subordinados.

La conclusión de estos estudios, demostró que en el largo plazo, el liderazgo democrático era más eficiente y efectivo. Por otra parte, el democrático mostraba resultados favorables, pero únicamente a corto plazo. Finalmente, en el estilo *laissez*

faire, demostró no ser efectivo en el trabajo de grupo ni mejoro su moral ni satisfacción (Gil y Giner, 2007).

De manera gráfica, se podría mostrar la influencia del líder en los subordinados (Figura 2.4) como a continuación se representa:

Figura 2.4. Influencia del líder en los subordinados



Fuente: Gil y Giner (2007, p. 314).

Por otro lado, el liderazgo organizacional es más complejo que liderarse uno a uno, o incluso a un equipo, ya que este consiste en liderar el cambio, el cual puede llegar a ser caótico y un tanto desordenado. Sin embargo, si tomamos en cuenta que otra definición de liderazgo puede ser la obtención de un bien mayor, el personal puede llegar a encontrar esa motivación que fomente el cambio que el líder está promoviendo, puesto

que no se limita a una ganancia personal o un simple cumplimiento de metas, sino se convierte en alcanzar un propósito más alto (Blanchard, 2007).

Esto nos lleva a definir en qué consiste un liderazgo al más alto nivel, el cual es el proceso de lograr resultados valiosos al mismo tiempo que se actúa con respeto, justicia y cuidado, y de esta manera se toma en cuenta el bien de los interesados. Es por eso que el liderazgo en este sentido no puede ser egoísta. (Blanchard, 2007).

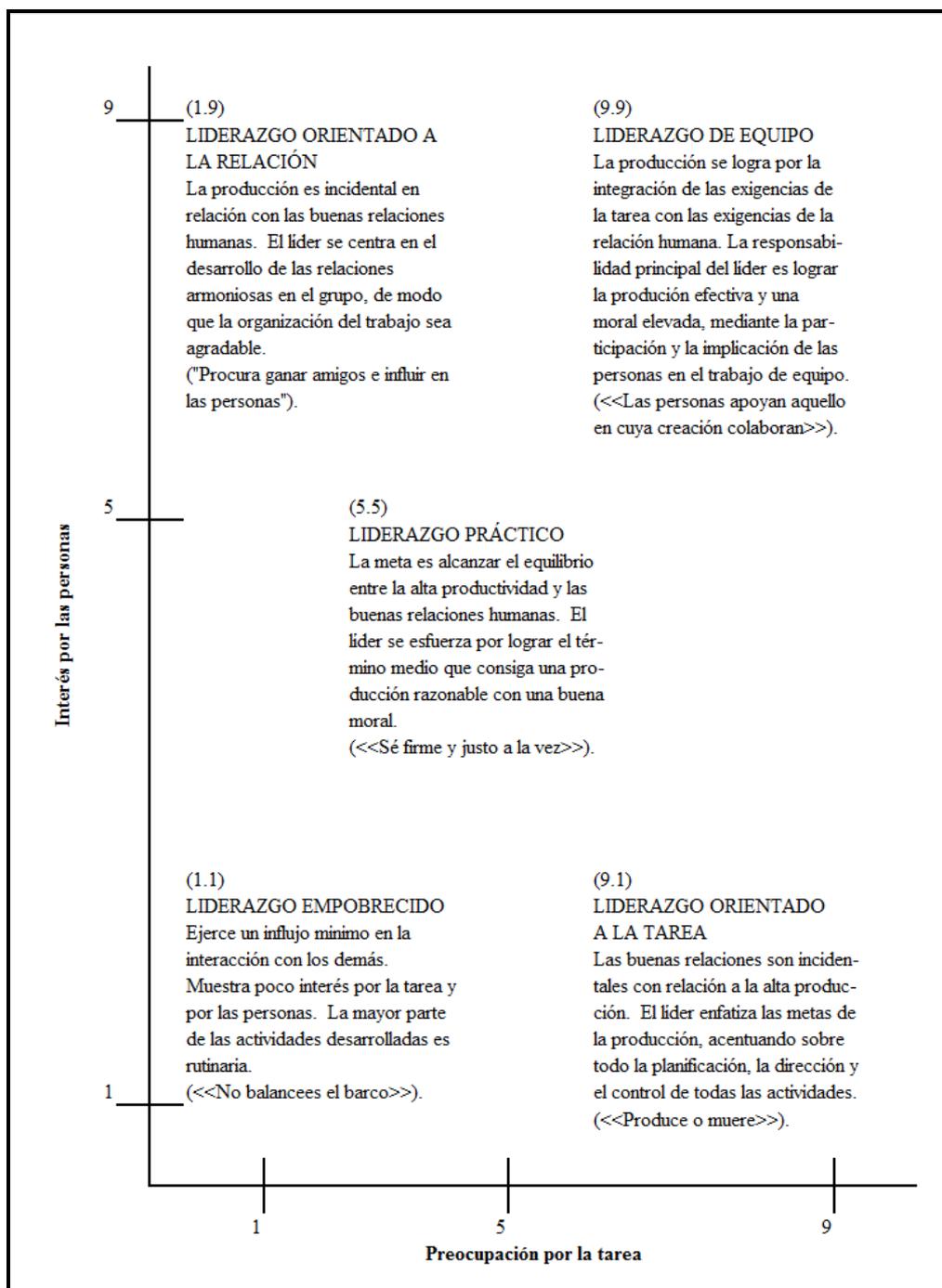
En las organizaciones de alto desempeño, los líderes de mayor rango se convierten en figuras que viven intensamente los valores de la organización. Estos a su vez ayudan a otros a pensar de manera sistemática, estimulando la indagación y el descubrimiento; convirtiéndose así, en aprendices y maestros de por vida, además, son personas que tienen la fortaleza para mantenerse firmes frente a las decisiones estratégicas (Blanchard, 2007).

De acuerdo con D'Souza (1997), existe una relación directa entre el comportamiento de las personas lideradas, el clima organizacional y los estilos de liderazgo. Es por eso que recomienda revisar el estilo de liderazgo, si es que no se está satisfecho los resultados de los subordinados y el clima de la organización. Esto, debido a que los líderes son los responsables de que los objetivos se alcancen con las personas y mediante ellas.

Para poder comprender esta relación más claramente, D'Souza (1997) propone La Cuadrícula del Liderazgo (Figura 2.5), la cual consiste en comparar los estilos de liderazgo con el comportamiento que provoca en los subordinados. Hace un énfasis en la doble responsabilidad que tienen los líderes, ya que son responsables de los objetivos, pero al mismo tiempo, tienen que ayudar a satisfacer las necesidades de las personas a las que se lidera.

En el eje horizontal, se ilustra “La preocupación por la tarea” por parte del líder, y en el eje vertical “su interés por las personas”. Por ejemplo, un líder con alto interés en la tarea y menor interés en las personas, los subordinados tienden a verlo como un líder poco accesible y autoritario. Por el contrario, un líder con elevado interés en las personas, y poca preocupación en las tareas, los subordinados tienden a sentirse a gusto con este tipo de personas, sin embargo, no logran ganarse el respeto como líderes (D´Souza, 1997).

Figura 2.5. Cuadrícula del liderazgo



Fuente: D'Souza (1997, p. 134).

González (2006), estudia las distintas teorías del liderazgo, entre las cuales se encuentran explicadas a continuación:

- 1) *La teoría del superhombre de Friedrich Nietzsche*: En la época del siglo XIX, era necesario crear una figura que representara poder, inteligente, adelantado a su época, inteligente, independiente, ya que , los valores humanos de ese periodo estaban influenciados por la moral religiosa, y repercutían en el comportamiento de los hombres, resultando en debilidad y sumisión.
- 2) *La teoría de Max Weber*: Esta teoría se centra más en el carisma, identificando dos tipos: el institucional, y el genuino. El primero es el que es otorgado al individuo por la organización, siendo éste, una cuestión jerárquica; y el segundo, es el propio del líder.
- 3) *La teoría del líder de Le Bon y Tarde*: Estos dos autores se enfocan más en la importancia del grupo más que en el líder. Asimismo, estudian la forma que los individuos se relacionan al unirse en grupos, y cómo sus comportamientos se ven afectados negativamente, repercutiendo en el buen funcionamiento del equipo. La tarea del líder, en este caso, es el de armonizar las conductas del equipo.
- 4) *El liderazgo en la teoría de Sigmund Freud*: En esta teoría, el líder es considerado un integrante superior del equipo, que tiene como función principal la de controlar las relaciones de los demás miembros y se beneficia de las situaciones desfavorables del mismo para lograr sus propios objetivos.
- 5) *La teoría "X" de la dirección de Douglas McGregor*: El supuesto principal es que el subordinado es poco trabajador por naturaleza, y por lo tanto, gusta de ser dirigido por otros, y su mayor interés el dinero. Por tanto, el líder se convierte en

una figura autoritaria, que somete a presión y la única forma de recompensa es el dinero.

- 6) *La teoría "Y" de la dirección de Douglas McGregor*: A diferencia de la teoría anterior, en ésta, el subordinado es responsable con sus tareas, persigue la independencia en su trabajo y su motivación no radica en lo monetario. De ésta manera, el líder se convierte en un ente más participativo y democrático.
- 7) *Modelo de contingencia de Fiedler*: Este autor realizó un cuestionario en donde el líder evalúa al empleado menos apreciado o preferido. Dependiendo del resultado, se puede concluir si el líder se enfoca más a las relaciones o a la tarea. Por ejemplo, si el empleado obtenía resultados altos o positivos, quiere decir que el enfoque está más orientado a las relaciones interpersonales en el equipo. Por el contrario, si el resultado es negativo o puntuación baja, el enfoque es más hacia la tarea. Dos aspectos que toma en cuenta este autor, son la motivación del líder y el grado de control de una situación, como determinantes para el buen desempeño de un equipo.
- 8) *La teoría de los caminos de meta*: Dos de sus exponentes, House y Evans, estudian los estilos de liderazgo, tanto directivo como de apoyo. El primero, enfocado a los empleados, las tareas y el modo que estas se llevan a cabo. Y el segundo, basado en el grado de preocupación que el líder tiene con respecto a los sentimientos y necesidades de sus subordinados. También definen el liderazgo participativo como una forma en la que el líder toma en cuenta las opiniones de sus subordinados en las decisiones a tomar. Y por último, el liderazgo centrado en el logro, donde el líder considera de manera primordial las habilidades de sus empleados, motivándolos a que realicen sus tareas de manera eficaz.

En investigaciones más recientes, Palomo (2010), comenta que no es lo mismo dirigir que liderar; ya que el concepto de dirigir va más encaminado a situaciones de poder y autoridad. En cambio, el liderar implica influencia. Es así, como un individuo puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo o estar propiamente al mando.

Tabla 2.2

Dirigir vs. Liderar

DIRIGIR	LIDERAR
Está legitimado por la organización y sus estructuras	Está legitimado por el impacto que ejerce en los demás
Orientado a clientes y resultados	Orientado a resultados y a clientes (internos y externos)
Orientado a las normas y procedimientos	Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
Enfocado en las tácticas	Enfocado en las estrategias
Visión cortoplacista	Visión a medio y largo plazo
Centrado en rutinas	Centrado en actividades importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio.
Eficiencia	Eficacia
Imita	Origina y ayuda a buscar nuevas perspectivas
"Know-how" (tecnología)	"Know-how" (filosofía)
Conduce	Guía y muestra un camino
Organiza y gestiona los recursos disponibles	Motiva y genera compromiso emocional
Se encarga	Forma opinión
Gestiona	Crea: nuevas ideas, nuevas estrategias, nuevas políticas, nuevas metodologías.
Planifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes o modificaciones	Visión de futuro
Mantiene y acepta el "status quo" y las reglas establecidas	Cambia el "status quo"
"Problem-solvers"	"Problem-finders"
Rol fijado	Rol construido
Sabe utilizar la tecnología	Conocedor de las personas y potencia sus valores
Énfasis en los recursos físicos y materiales	Énfasis en sus recursos emocionales
Exige capacidades técnicas	Exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparte con sus colaboradores
Controla y supervisa los resultados	Forma y asesora a sus colaboradores
Aquí y ahora	Externo y futuro

Fuente: Palomo (2010, pp. 20 y 21).

2.3. Toma de Decisiones

Todo ser humano, en un momento u otro, ha tenido que tomar decisiones. Subrata Dasgupta hace mención de que *“quien toma decisiones ha de buscar alcanzar unas metas, para lo que ha de seleccionar los medios que le permitan llegar a esas metas.”* (Bonome, 2010, p. 16). Idealmente se debe jerarquizar con el fin de entrelazar medios y fines, y si en un momento dado, el individuo ha seleccionado los medios que le permitan llegar a sus metas, esto quiere decir que ha actuado de forma racional para la toma de decisiones (Bonome, 2010).

Otra definición de decisión es la que propone Baruch Fischhoff, quien menciona que *“Decisiones son elecciones entre cursos alternativos de acción (incluyendo la inacción)”* (Herrero, 2006, p.27).

Hitt (2006) define al proceso de toma de decisiones como la habilidad y el proceso para especificar la naturaleza de un problema, así como la oportunidad de poder seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema, así como aprovechar una oportunidad. Este proceso consta de dos variables: el acto y la decisión.

Asimismo, Hitt (2006) también hace una división en dos categorías. Primeramente se encuentra la formulación, la cual consiste en identificar el problema o la oportunidad, recopilando información, y diseñando las posibles expectativas del desempeño deseado; así como hacer un diagnóstico y determinar las posibles relaciones entre los factores que afectan el problema. La segunda categoría es la solución, que implica ya la generación de alternativas y por tanto, la selección más conveniente para entrar al curso de acción. Al finalizar estas dos etapas, el administrador debe hacer una verificación de que la toma de decisiones fue efectiva. (Hitt, 2006).

La toma de decisiones es una de las competencias más importantes para cualquier individuo dentro de la empresa. Por tal motivo, es indispensable que los ejecutivos sepan el proceso de la toma de decisiones, involucrando así, los aspectos tanto humanos como técnicos. Aunque todos los seres humanos toman decisiones en un momento u otro, el tomar una decisión acertada, requiere de un proceso de razonamiento continuo, incluyendo así, varias disciplinas como la filosofía, la lógica, y también la creatividad (Amaya, 2010).

Como lo describe Robbins (2005), la toma de decisiones es una parte de las cuatro funciones gerenciales (Tabla 2.3) y por tanto, los gerentes cuando planean, organizan, dirigen y controlan, se definen como los que toman las decisiones. Se enlistan varias preguntas en la Tabla 2.3, en donde el directivo debe tomar decisiones.

Asimismo, Robbins (2005), define a la toma racional de decisiones, como *“la descripción de las opciones congruentes y de máximo valor para el contexto de restricciones específicas”* (Robbins, Coulter, 2005, p.319)

Cuando las decisiones son complejas, o importantes, es imprescindible que se tome el tiempo necesario para analizar las opciones de manera sistemática; ya que las decisiones críticas son las que en un momento dado, el ejecutivo no se puede dar el lujo de que salgan mal o que en un momento dado se fracase, aunque también se requiere que se confíe en el propio juicio (Amaya, 2010).

Según Harvard Business Essentials (2006), las decisiones dentro de la empresa son complejas, sobre todo cuando tienen un grado de incertidumbre, o cuando las alternativas son variadas y además, tienen temas interpersonales involucrados. Es posible que algunos directivos no tomen decisiones si el grado de incertidumbre es alto; si el curso de acción alternativo es problemático debido a que las alternativas con que se

cuentan tienen sus propias incógnitas y resultados desconocidos. Cuando las decisiones tienen temas interpersonales, se eleva el grado de dificultades para su medición y evaluación, pero este tipo de decisiones determinan en gran medida, el éxito o fracaso de las acciones a tomar.

Tabla 2.3

Decisiones en las funciones administrativas

<p>PLANEAR</p> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la organización? * ¿Con qué estrategias se alcanzarán mejor esos objetivos? * ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo de la organización? * ¿Qué dificultad deben tener las metas de los individuos? 	<p>DIRIGIR</p> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Cómo manejo a los empleados poco motivados? * ¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo para determinada situación? * ¿Qué efecto tendrá un cambio específico en la productividad de los trabajadores? * ¿Cuál es el momento correcto para estimular conflictos?
<p>ORGANIZAR</p> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Cuántos subordinados deben rendirme cuentas? * ¿Qué grado de centralización debe haber en la organización? * ¿Cómo hay que diseñar los puestos? ¿Cuándo debe la organización establecer una estructura distinta? 	<p>CONTROLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Qué actividades de la organización hay que controlar? * ¿Cómo deben controlarse esas actividades? * ¿Cuánto es significativa una desviación del desempeño? * ¿Qué sistema de información administrativa debe tener la organización?

Fuente: Robbins, Coulter (2005, p. 139).

Amaya (2010), menciona que casi todos los problemas que requieren tomar decisiones tienen los mismos componentes:

- El decisor
- El analista, que a su vez ayuda a decisor a modelar el problema
- Factores controlables
- Factores incontrolables
- Los posibles resultados

- Las restricciones, pudiendo ser estas ambientales o estructurales
- Y las interacciones dinámicas entre los componentes antes citados.

Existen dos clasificaciones para los modelos de decisiones: los deterministas y los probabilistas. Dentro de los modelos deterministas, las decisiones correctas generan buenos resultados, se obtiene lo que se espera y por lo tanto no existe un riesgo. Por otro lado, en las decisiones probabilísticas, tal y como su nombre lo indica, al haber una probabilidad, existe incertidumbre y no necesariamente una decisión acertada genera buenos resultados, además de que también se evalúa el grado de riesgo (Amaya, 2010).

Para Drucker (2006), los ejecutivos eficaces se concentran en lo que es importante, y suelen tomar pocas decisiones importantes, en vez de tomar un gran número de decisiones. Esto lo hacen a través de identificar cuáles son las constantes de la situación, detectando así lo estratégico y genérico dejando de lado el tratar de resolver problemas. Ponen como prioridad el crear un impacto que la técnica misma, buscando así la firmeza, más que la habilidad. Saben que si una decisión no se ha transformado en una acción, no es una decisión, sino una mera buena intención.

Drucker (2006), continua analizando la toma de decisiones, enfatizando que ésta implica invariablemente la adopción de un riesgo, y describe a continuación las seis etapas en el proceso de la toma de decisiones:

1) Clasificación del problema: Se debe identificar si el problema con el que se enfrenta constituye un síntoma o consecuencia de algo; o si es único, excepcional, o genérico. O si de alguna manera es algo que no tiene precedente, y por tal motivo, no existe alguna norma. Todos los acontecimientos, excepto los únicos, requieren de una solución genérica; por tanto, requieren de una regla, norma o principio. Por otro lado, los eventos verdaderamente singulares, deben ser tratados de manera individual y por tal

motivo, no se pueden establecer reglas. El ejecutivo que pretende tomar una decisión eficaz, debe tomarse el tiempo para identificar perfectamente que clase de situación se está enfrentando, y actuar en consecuencia.

2) *Definición del problema:* Una vez que se ha clasificado el problema, el paso siguiente es acotar de que se trata, y establecer los alcances, con el fin de evitar que la definición sea incompleta. Para esto, es importante que esta definición se compare en varias ocasiones con respecto a todos los hechos observables y en el momento que ésta definición no pueda explicar alguno de ellos, descartarla.

3) *Condiciones que tienen que satisfacer la respuesta al problema, en otras palabras, las especificaciones:* Definir el objetivo que se pretende alcanzar o definir las metas mínimas a alcanzar, así como las condiciones de campo.

4) Decidir sobre lo que es correcto, en lugar de lo que es aceptable, con el objetivo de cumplir con las condiciones de campo.

5) *Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo:* Una decisión no tomara cuerpo hasta que se le asignen compromisos para iniciar las acciones requeridas y la asignación de responsables.

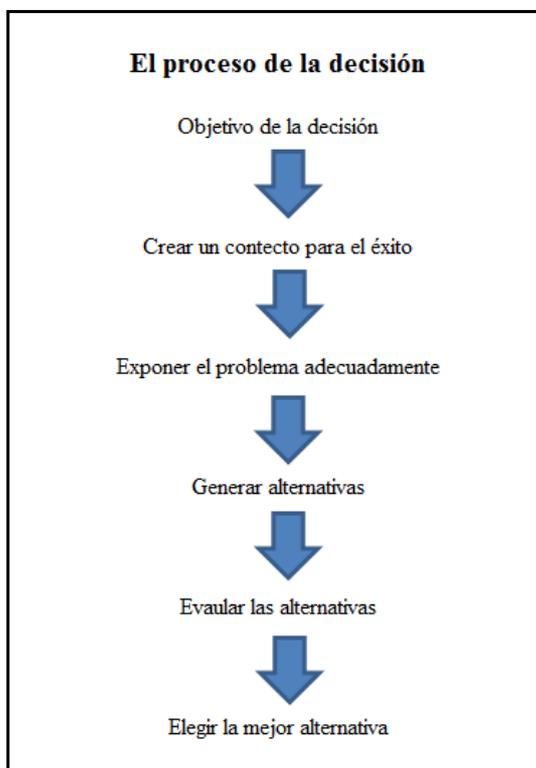
6) *Establecer el control que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos:* La persona que toma decisiones requiere de obtener información ordenada para el control posterior de los resultados, a través de informes o cifras.

Harvard Business Essentials (2006), describe un proceso lógico de toma de decisiones (Figura 2.6) que ha sido desarrollado al paso de los años por personas que han tenido que estar tomando decisiones con algún grado de dificultad. Este proceso consta de cinco pasos:

- 1) *Establecer el contexto para el éxito:* Se debe crear el ambiente para la toma de decisiones, libre de conflictos, y con la participación de la gente adecuada. De ser posible, reunirse en un lugar que permita el pensamiento creativo y deliberación detallada.
- 2) *Exponer el problema adecuadamente:* Es indispensable identificar la naturaleza del problema, con el fin de que éste se conozca claramente y de qué manera afecta los objetivos de la organización.
- 3) *Generar alternativas:* Paso importantísimo, debido a que si no hay opciones o rutas alternas realistas, no se puede tomar una decisión.
- 4) *Evaluación de esas alternativas:* En este paso, comienza el análisis de la viabilidad de las opciones emitidas, además del riesgo que implica cada una de ellas.
- 5) *Elección de la mejor alternativa:* Si los pasos anteriores fueron llevados a cabo de manera adecuada, el equipo o el tomador de la decisión podrá tomarla muy fácilmente, esto en el mundo ideal, sin embargo, en la realidad entrará en juego las preferencias personales que dificultarán la decisión final.

De manera gráfica, se describe en la figura siguiente:

Figura 2.6. El proceso de la decisión



Fuente: Harvard Business Essentials (2006, p. 5).

Herbert Simon, como lo menciona Herrero (2006), hace una división en dos subprocesos dentro de la toma de decisiones:

1) *Solución de problemas*: La cual está a su vez subdividida en:

- a. Detección del problema – En caso de identificarse varios problemas, se deberá de priorizar.
- b. Identificación de objetivos a satisfacer.
- c. Formulación de estrategias posibles.

2) Proceso de toma de decisiones:

- a. Valoración de los caminos o estrategias.
- b. Elección de la decisión.

También es cierto que no todos los ejecutivos toman las óptimas decisiones todo el tiempo, llegan a tomar las decisiones a través de una racionalidad acotada, entendiéndose ésta como la toma de decisiones que está limitada por la capacidad de analizar la información recolectada. Y por tanto, como no se logra analizar toda la información sobre las alternativas disponibles, entonces se llega a una solución satisfactoria, y como tal, se aceptan las soluciones que se consideran como suficientemente buenas (Robbins, Coulter, 2005).

Otra variable importante que influye en la toma de decisiones es la intuición, la cual podemos definir como “*el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado*” (Robbins, Coulter, 2005, p.141). Muchas veces, la toma de decisiones racional y la intuición se complementan. Y a medida que un ejecutivo acumula mayor cantidad de experiencias, su toma de decisiones será más rápida cuando se enfrente a situaciones similares (Robbins, Coulter, 2005).

De acuerdo con Robbins, Coulter (2005), existen tres condiciones a las cuales los ejecutivos se enfrentan al momento de la toma de decisiones:

- 1) *Certeza*: Es la situación ideal, aunque no todas las decisiones son así. Aquí se conocen con seguridad los resultados de cada posible opción.
- 2) *Riesgo*: Esta condición se da con más frecuencia, y es donde se estima la probabilidad de ciertos resultados en base a datos históricos.
- 3) *Incertidumbre*: Esta condición se da cuando no se está seguro del resultado ni tampoco se tienen cálculos razonados de las probabilidades. Por tanto, la elección de una alternativa se ve influida por el hecho de que quien decide, cuenta con poca información.

Herrero (2006), hace una clasificación similar a la de Robbins y Coulter de las condiciones de toma de decisiones como sigue:

- 1) *Decisiones en estado de certidumbre*: Quien decide, conoce el posible resultado de la estrategia seleccionada y muy probablemente, la decisión tomada será la que genere el mejor resultado. El riesgo radica en que existan demasiadas opciones y conlleve a una valoración errónea de las diferentes alternativas y por tanto, de sus consecuencias.
- 2) *Decisiones en estado de riesgo*: No se conoce con seguridad el posible resultado de la decisión, y he aquí donde la experiencia juega un rol muy importante. Se evalúan los pros y los contras, y en base a eso, la toma de decisiones se hace con respecto a la alternativa que se acerque más al objetivo deseado.
- 3) *Decisiones en estado de incertidumbre*: Aquí, el que toma las decisiones no conoce los posibles resultados o consecuencias resultantes de las estrategias o caminos de acción tomados.

El proceso de toma de decisiones no necesariamente está limitado a una persona, es por eso que también se puede considerar que hay niveles para este proceso, tal y como lo describe Fischhoff (Herrero, 2006). Primeramente, el nivel unipersonal, que es donde existe un solo decisor y tiene la ventaja de que el proceso tiene mayor fluidez y rapidez. Sin embargo, también existe la desventaja donde puede haber limitaciones psicológicas que puedan influir en la percepción de problema a resolver, así como prejuicios o un exceso de confianza.

En segundo término tenemos el nivel bipersonal, entendiéndose este como el proceso en donde dos tomadores de decisiones están involucrados, y en el cual, la

complejidad al tomar la decisión se eleva, debido a que son dos puntos de vista diferentes, dos experiencias de vida, y en este punto, la comunicación juega un papel muy importante para que la toma de decisiones sea objetiva (Herrero, 2006).

Por último, el nivel multipersonal es en el que tres o más individuos juegan un rol en la toma de decisiones. Esto se da principalmente en las grandes organizaciones. En este nivel, la comunicación se torna todavía más compleja, y es necesario que los mensajes o información sean conocidos perfectamente por todos los involucrados. La ventaja, es que puede haber o generarse una gran cantidad de estrategias posibles a través de la lluvia de ideas (Herrero, 2006).

Otra forma o recomendación para la toma de decisiones, es la que plantea Drucker (2006), en donde menciona que el que se encarga de la toma de decisiones debe tomar en cuenta el futuro que ya ocurrió. Puesto en otras palabras, informarse de los sucesos ya pasados e identificar cuales ya no cuadran con sus suposiciones actuales, con el fin de crear nuevas realidades.

Hass (2007) evalúa las enseñanzas de Peter Drucker, y menciona que una decisión es una sentencia, así como la elección entre varias alternativas o cursos de acción. El ejecutivo debe tener la habilidad de tomar decisiones bien informadas de lo que requiere hacerse y sobre todo tener la determinación para realizarlo. Y un punto todavía más importante, es el considerar el tiempo en el que vivimos, en donde las situaciones son cambiantes a mayor velocidad, y puede ser que una toma de decisiones se llegue a convertir en obsoleta mucho antes de siquiera ser implementada. He aquí donde la intuición y el criterio juegan un rol importante para en un momento dado, considerar en cual de la información obtenida se puede confiar.

Un reto al que se enfrenta la administración actual es poder crear un ambiente en donde se tenga la mejor posibilidad de que los individuos en la organización sean capaces de tomar la decisión adecuada, con respecto a las cuestiones correctas y en el momento correcto, y Drucker establece una guía de cuatro preguntas a través de las cuales se puede tener una guía para enfocar mejor los esfuerzos de la toma de decisiones (Hass, 2007):

- 1) ¿Has fortalecido a tiempo para enfocarte en las decisiones críticas - has aligerado tu carga?
- 2) ¿Tu cultura y organización apoyan la correcta toma de decisión, con planes de contingencia listos?
- 3) ¿Está dispuesta la organización a comprometerse con la decisión una vez que se toma?
- 4) Mientras se toma la decisión, ¿están los recursos asignados para “degenerar en trabajo”?

Aunque la calidad de la decisión no depende directamente de la cantidad de tiempo que se invierte en llegar a ella, si requiere que se le dé la importancia necesaria y la prioridad debida teniendo el compromiso para invertirle el tiempo necesario para alcanzarla (Hass, 2007).

Como autores anteriores, Simon (1960) describió cuatro etapas en la toma de decisiones. Primeramente, tenemos la etapa de Inteligencia, siendo esta la etapa en la que se recopila información y se entiende qué tipo de problema se está afrontando, así como sus efectos. En segundo plano, está la etapa del diseño, que es donde se generan los posibles escenarios o soluciones. La siguiente etapa es la selección, la cual consiste

en la elección de la solución. Y finalmente, la cuarta etapa, conocida como la implementación, siendo esta cuando se pone en práctica la solución del problema. (Laudon, K., Laudon J., 2004).

Hitt (2006) clasifica los modelos de toma de decisiones en tres: el modelo clásico, el cual también es conocido como racional; el modelo administrativo o de racional limitada y por último, el modelo de toma de decisiones en retrospectiva.

1) *El modelo clásico o racional*: es el primer intento por explicar los pasos que implican el tomar una decisión. Este modelo se subdivide en siete pasos que a continuación se enlistan:

- i. *Paso 1: Identificar las situaciones en la decisión*: Implica el reconocimiento que existe un problema que requiere de ser solucionado, ya que existe una brecha entre el objetivo existente y el objetivo deseado.
- ii. *Paso 2: Desarrollo de objetivos y criterios*: Esta es la base para determinar la cuantificación y la posible selección de las alternativas. Aquí se determina lo que es importante para el resultado esperado.
- iii. *Paso 3: Generación de alternativas*: Simplemente el poder crear o identificar opciones para la resolución del problema de acuerdo a los objetivos que se quieran alcanzar.
- iv. *Paso 4: Análisis de las alternativas generadas*: Aquí se ponderan cuales alternativas tienen un mayor o menor grado de alcanzar el objetivo, y su viabilidad.

v. *Paso 5: Selección de la alternativa:* En este paso se elige la mejor opción que maximizará el resultado esperado.

vi. *Paso 6: Implementación de la decisión:* Se da a través de cuatro etapas, las cuales consisten en la evaluación de las posibles fuentes de resistencia a la decisión; la determinación de la secuencia y al cronología de las actividades a seguir; la valoración de los recursos requeridos; y finalmente, la competencia requerida de esos recursos.

vii. *Paso 7: Verificación y evaluación de resultados:* Es la comparación de los resultados obtenidos, contra los objetivos que se establecieron en el principio del proceso.

Laudon K y J (2004), también mencionan algunos modelos de toma de decisiones, entre los cuales, encontramos:

- 1) *El modelo racional:* consiste en el tipo de comportamiento humano en donde se identifican metas, se clasifican las posibles opciones y su contribución a esas metas; eligiendo así la opción que aporte la mayor obtención de esas metas.
- 2) *El modelo burocrático:* su meta más importante es la conservación de la organización, así como la reducción de la incertidumbre. Típicamente la toma de decisiones es a través de los procesos operativos estandarizados. Pero esta misma estandarización, restringe a la misma organización y los cambios suelen tomar mucho tiempo.
- 3) *El modelo político:* en este modelo, la toma de decisiones es el resultado de negociaciones entre los líderes clave y los grupos de interés.

- 4) *El modelo del “recipiente de basura”*: en este modelo se define a la organización como no racional, y su proceso de toma de decisiones es a prueba y error, en otras palabras, es accidental, en donde los problemas, alternativas y soluciones son asociados de manera aleatoria.

Por otra parte, también existe el análisis cuantitativo, el cual utiliza un enfoque científico para la toma de decisiones administrativas, y cualquier tipo de emoción queda fuera de este proceso, ya que su enfoque comienza a partir de los datos. Además, en la empresa, también se deben tomar en cuenta los factores cualitativos para la toma de decisiones; y debido a su importancia de estos, el proceso de la toma de decisiones puede variar. Si las variables cualitativas son pocas, la toma de decisiones puede ser automatizada. (Render, B., Stair Jr., R., Hanna, M., 2006).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Problema de Investigación

En la actualidad, las organizaciones adolecen en la forma en la que los líderes toman decisiones, su efectividad, y cómo éstas repercuten en la estabilidad emocional de sus integrantes.

En ocasiones, la toma de decisiones, se da en base al estado de ánimo que pudiese tener en ese momento el líder, como resultado de presiones, estrés, situación emocional personal; dando como resultado, una equívoca toma de decisiones.

Asimismo, una de las causas principales por las que los individuos talentosos se van de una empresa, tiene que ver directamente con la relación que exista con su líder o jefe directo, y en la manera en que el líder administra, motiva, toma decisiones y guía a sus colaboradores. Esto puede tener costos tangibles e intangibles muy altos, ya que se da una alta rotación de personal, se genera incertidumbre entre las personas que se quedan, dando como resultado un alto grado de inestabilidad en la organización.

El líder de un área, o de la organización en general, tiene la responsabilidad de desarrollar esas habilidades suaves, que conllevan al éxito de la misma. No basta con tener un alto nivel técnico; hoy día, se requiere que el líder tenga un alto coeficiente emocional, que le permita conocerse y autorregularse, para no actuar en función a su estado de ánimo, así como habilidades gerenciales que le permitan hacer sincronía con la parte humana de la organización. Al final, las organizaciones, se componen de personas.

Se requiere que el líder tenga un alto coeficiente emocional, que le permita conocerse y autorregularse, así como habilidades gerenciales que le permitan hacer sincronía con la parte humana de la organización. El líder debe contar con la habilidad

de percibir cómo se sienten sus empleados en su situación laboral; Son capaces de manejar sus propias emociones, con el resultado de que los empleados confían en ellos y se sienten bien al trabajar a su lado.

3.2. Objetivos

Identificar la interrelación que existe entre los líderes exitosos, la toma de decisiones efectiva, y la inteligencia emocional de los dirigentes de una organización.

Entender el beneficio de la toma de decisiones basada en una inteligencia emocional con el fin de evitar lo más posible, inestabilidad innecesaria, o una dirección equivocada. Beneficiarse del valor que tiene la Inteligencia Emocional como habilidad suave para que todo líder exitoso debiera tener, para la mejor administración de su personal y el logro de objetivos.

3.3. Preguntas de Investigación

3.3.1. Pregunta central

¿Cuál es la interrelación que existe entre los líderes exitosos, la toma de decisiones efectivas, y la inteligencia emocional de los dirigentes de una organización?

3.3.2. Preguntas por Dimensión de Análisis

Inteligencia Emocional:

¿Por qué es tan importante la inteligencia emocional de los líderes en el entorno laboral?

Liderazgo:

¿Cuáles son las características de éxito que los líderes de las organizaciones deben tener, para la mejor obtención de los objetivos a través de sus grupos o equipos de trabajo?

Toma de Decisiones:

¿Cuáles son los procesos de toma de decisiones que utilizan las organizaciones en momentos de incertidumbre, estrés, crisis, entre otros?

3.4. Propositiones de Investigación

3.4.1. Inteligencia Emocional

Las personas "emocionalmente inteligentes" manejan mejor el estrés, problemas de motivación, conflictos, cambios y problemas de bajo rendimiento.

3.4.2. Liderazgo

Si un líder tiene un alto coeficiente emocional entonces permitirá hacer sincronía con la parte humana de la organización

3.4.3. Toma de Decisiones

Si un líder tiene la habilidad de conocerse y autorregularse sin dejarse presionar por las circunstancias personales o del entorno, podrá tomar decisiones más efectivas y objetivas para organización y la adecuada guía de los empleados.

3.5. Variables de Investigación

3.5.1. Inteligencia Emocional

V. I. Habilidades de Inteligencia Emocional del líder

V.D. Promueve un mejor ambiente de trabajo y la seguridad de los empleados para el incremento de su rendimiento.

3.5.2. Liderazgo

V. I. Alto coeficiente emocional

V.D. Sincronía con la parte humana de la organización

3.5.3. Toma de Decisiones

V.I. Capacidad de Autoconocimiento y Autorregulación del líder

V.D. Toma de decisiones más efectivas y objetivas para la organización y la adecuada guía de los empleados.

3.6. Indicadores Empíricos:

3.6.1. Habilidades de la Inteligencia Emocional

- Comunicación Eficaz
- Bienestar consigo mismo y con el entorno
- Buen ambiente laboral
- Automotivación
- Relaciones efectivas con los clientes
- Adaptabilidad
- Iniciativa
- Empatía

- Ambiente de trabajo
- Seguridad
- Rendimiento Laboral

3.6.2. Elementos distintivos de los líderes

- Guía de comportamiento
- Respeto de colegas y colaboradores
- Forma de tratar a colegas y colaboradores
- Guía
- Escucha
- Actúan decisivamente
- Flexibles
- Consideran las necesidades de los demás
- Aprenden de los errores
- Reconocen el valor del aprendizaje por la vida
- Organización
- Confianza
- Autocrítica
- Autoconocimiento

3.6.3. Estrategias para la toma de decisiones

- Uso y generación de información
- Decisiones de grupo

- Lluvia de ideas
- Ponderación de opciones
- Aprobaciones multinivel
- Implementación de soluciones efectivas
- Brecha reducida entre los resultados obtenidos y los esperados.

3.7. Método

La presente investigación se realiza bajo el paradigma cualitativo a través de un estudio de caso, atendiendo a la fenomenología y la observación aplicando entrevistas semiestructuradas a personal y directivos de la empresa caso de estudio, se consideran como dimensiones de análisis al Liderazgo, la Inteligencia Emocional y la Toma de Decisiones.

4. CONTROLES LA-DIL MÉXICO, S.A. DE C.V.

LA-DIL & Co. KG es una compañía familiar fundada en 1902 con oficinas corporativas en Nürnberg, Alemania y con presencia en 20 países (80 localidades diferentes), con ventas anuales de € 2.9 billones y con aproximadamente 14,000 empleados alrededor del mundo.

Tiene cinco divisiones corporativas, las cuales son Metales LA-DIL, Defensa LA-DIL, Sistemas Aeronáuticos LA-DIL, Medidores LA-DIL y Controles LA-DIL.

En el caso particular de la división de Controles LA-DIL, la compañía se centra en tres campos diferentes: electrodomésticos, energía fotovoltaica y hogar inteligente, con más de cincuenta años de experiencia en el desarrollo y fabricación de sus productos. Esta división cuenta con 2,700 empleados en 8 localidades del mundo, entre las cuales están el Corporativo LA-DIL AKO Alemania; Controles LA-DIL Polonia; Controles LA-DIL China.; Controles LA-DIL Norte América, y Controles LA-DIL México, S.A. de C.V., que es el caso de estudio (Figura 4.1.)

Figura 4.1. Ubicación de Divisiones en Controles LA-DIL



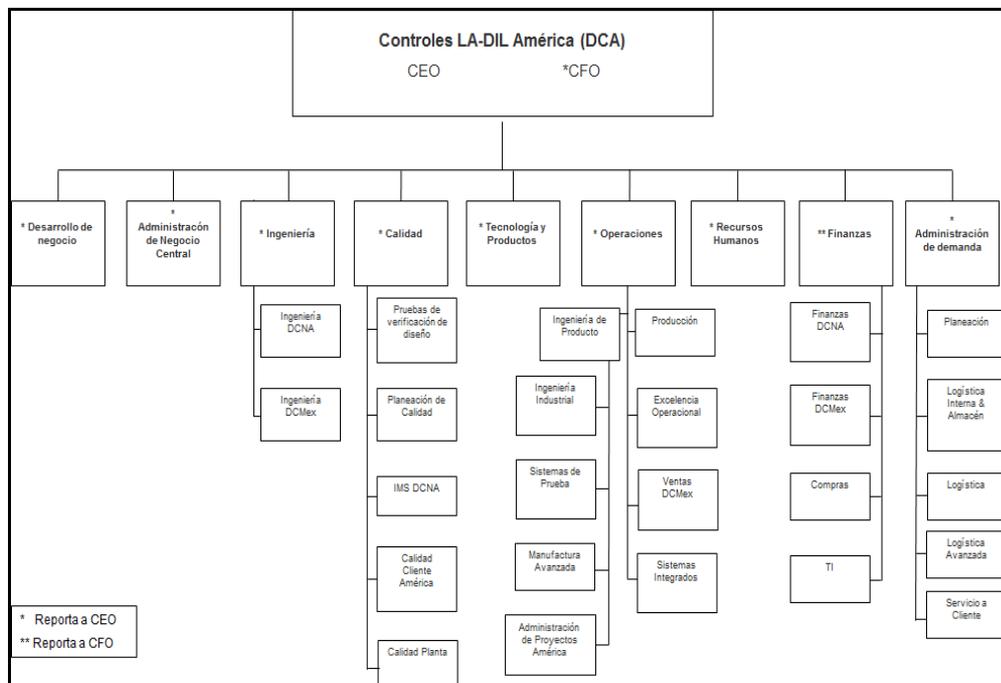
Fuente: Presentación corporativa (2014, s.p.)

Controles LA-DIL México, S.A. de C.V. fue fundada en Febrero del 2003 y comenzando operaciones en Noviembre del mismo año, con el fin de asegurar la mejor proveeduría para los clientes de Norte América en la división de electrodomésticos. La planta está localizada en el Municipio del Marqués, Querétaro, en el Parque Industrial El Tepeyac, a 200 km noroeste de la Ciudad de México y cuenta con aproximadamente 300 empleados en el 2014.

4.1. Organigrama

El organigrama de la empresa se compone de dos jerarquías máximas: El Director Ejecutivo (CEO) y el Director de Finanzas (CFO), el cual a su vez le reporta al Director Ejecutivo. El siguiente nivel de autoridad está compuesto por 6 Direcciones y 3 Gerencias como se muestra en la siguiente figura (Figura 4.2).

Figura 4.2. Organigrama de la empresa



Fuente: Presentación Corporativa (2014, s.p.)

4.2. **Misión:**

Crear valor superior para los consumidores a través de productos impulsados por la tecnología.

4.3. **Visión:**

Ser el proveedor preferido en línea blanca y mercados relacionados a través de proveer soluciones innovadoras.

4.4. **Valores:**

- **Orientación a resultados** – Enfoque y compromiso para alcanzar metas y objetivos efectiva y eficientemente.
- **Integridad** – Actuar de acuerdo a los valores y principios de la compañía.
- **Trabajo en Equipo** – Todos juntos logramos más.
- **Responsabilidad** – Aceptar la responsabilidad en acciones y compromisos
- **Comunicación efectiva** – Informar a tiempo, con claridad, honestidad, enfoque y escucha activa.
- **Confianza** – Creer en los demás.
- **Respeto** – Tratar a los demás como deseas ser tratado.
- **Lealtad** – Compromiso con los colegas y con la compañía
- **Enfoque al cliente** – Mantener las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos como prioridad en todas las actividades.

4.5. Productos que se desarrollan en la empresa

Los principales productos que se desarrollan en la empresa son controles para estufas, controles electrónicos para quemadores, medidores, sistemas de control automático para casa, controles de sensor, y controles para refrigerador, como se muestra en la figura siguiente (Figura 4.3).

Figura 4.3. Principales productos que se desarrollan en la empresa



Fuente: Presentación Corporativa (2014, s.p.)

Otros productos que también se desarrollan en la empresa son sistemas para panel frontal de lavadora, sistemas para motor de lavadoras, módulos de control y display, unidades de control para lavavajillas, unidades de control para secadora y extractores, como se muestra en la figura siguiente (Figura 4.4).

Figura 4.4. Principales productos que se desarrollan en la empresa



Fuente: Presentación Corporativa (2014, s.p.)

5. RESULTADOS

Se realizaron entrevistas a profundidad a personal de la empresa de estudio a empleados de mando medio y triangulando la información con entrevistas a los subordinados; los resultados se presentan por indicador empírico de análisis.

5.1. Habilidades de Inteligencia Emocional

5.1.1. Comunicación Eficaz

El 90% de los entrevistados consideran que la comunicación eficaz debe ser clara, transparente y concisa, fluida, completa, precisa, libre de subjetividad, neutral, confirmada, abierta, bidireccional, con canales de comunicación definidos.

El 25% de los entrevistados, opinaron que al ser una interacción entre dos o más personas, la idea debe ser comprendida, con el fin de que el receptor pueda transmitirla sin que esta se distorsione; dicho de otra manera, debe haber una retroalimentación para que se pueda confirmar que el mensaje transmitido fue el que se recibió.

El 63% de los entrevistados, opinaron que no existe una comunicación eficaz con sus líderes, debido a que las características ya mencionadas no se dan, y por tanto, el resultado es la pérdida de objetividad y neutralidad. Asimismo, existen ocasiones en las que las ideas expuestas por parte de los líderes, se contradicen, lo cual termina por confundir a las personas.

El 13% de los entrevistados, también opinaron que los líderes no tienen la habilidad de escuchar, y por tanto comprender el mensaje que se está intentando transmitir.

5.1.2. Bienestar Consigo Mismo y con el Entorno

El 100 % de los entrevistados, consideraron que la relación con sus líderes tiene un impacto directo ya sea positiva o negativo y afecta directamente en su bienestar y en el entorno laboral en que se encuentran.

El 90% de la población encuestada opinó que requiere sentirse cómoda y contenta, con el fin de sentirse útil, y poder rendir más en su trabajo y dentro de la organización. De esta manera, se convierte en un efecto contagioso, igualmente de manera positiva o negativa y puede ser un reflejo del nivel de confianza que el líder tenga en su equipo.

El 25% de los entrevistados, definieron a la relación con sus líderes como el medio a través del cual se llega a los objetivos si es que se promueve un ambiente cordial y de respeto.

Por el contrario, el 75% opinó que cuando existe demasiada presión por parte de los líderes y estos no “leen” la situación, el ambiente se vuelve incómodo y puede provocar la disminución del rendimiento, insatisfacción laboral e igualmente se contagia al entorno de forma negativa.

El 38% de los entrevistados mencionaron que es un factor determinante para que un trabajador decida tener una permanencia más prolongada dentro de una organización, previniendo así la rotación constante de personal.

5.1.3. Buen Ambiente Laboral

Entre la población que fue entrevistada y se les hizo la pregunta de qué elementos deben existir para tener un buen ambiente laboral, el 44% opinó que debe haber confianza, el 38% comunicación abierta, el 6% opina que debe haber honestidad, el 19% comentó que

el respeto, el 44% objetivos claros, 6% el manejo de conflictos e independencia, 13% igualdad; con el fin de promover la confianza y la lealtad.

El reconocimiento público de los logros, así como la orientación y/o corrección en privado son elementales para mantener la moral elevada, de acuerdo con el 13% de los entrevistados. También no perder el balance entre lo laboral y personal, para que se mantenga el enfoque humanista fue comentado por el 6% de los encuestados.

Según el 13% de los entrevistados, debe haber un entendimiento claro y definido de los roles y responsabilidades de cada persona dentro de la empresa y el respeto de cada persona dentro de estos roles. Se debe promover la asignación de las tareas adecuadas para las personas correctas, con el fin de evitar posibles frustraciones o el no cumplimiento del objetivo.

De acuerdo con el 13% el líder debe promover entre los individuos el trabajo en equipo y la confianza entre sus miembros; el conocimiento de las metas y/o planes a mediano y largo plazo; las estrategias a seguir, para de esta manera, obtener el compromiso de cada integrante de la organización.

El 6% también opinó que las condiciones físicas de su entorno, como la iluminación, sonido, distribución de los espacios, entre otros, contribuyen al buen ambiente laboral.

5.1.4. Automotivación

Al abordar el tema de qué es lo que motiva al entrevistado a permanecer dentro de la organización, y aportarle sus conocimientos, el 25% de los entrevistados, comentó que la empresa les da la oportunidad de aprender constantemente, da perspectivas de crecimiento y ofrece salarios justos para las posiciones que tienen los empleados.

Asimismo, un 6% opinó que la empresa ofrece reconocimientos hacia las aportaciones que hacen algunos empleados dentro de sus responsabilidades.

El 44 % de la población entrevistada se mantienen porque a largo plazo se refleja en beneficios profesionales y económicos.

El 6% se mantienen, por el tiempo que llevan trabajando en la misma y el sentido de pertenencia que han desarrollado.

Otro 19% permanece en la empresa debido al buen ambiente entre los compañeros, el cumplimiento de metas personales, el trabajo en equipo con mi grupo y área de trabajo.

Por otro lado, 13% de los entrevistados expresaron que permanecen en la empresa debido a la necesidad que tienen de trabajar, y el no poder encontrar otra opción de empleo.

El 100% de los entrevistados, opinaron que no encuentran motivación en los líderes de la organización.

Entre las razones encontramos que, el 19% porque existe poco o nulo reconocimiento para resaltar las metas cumplidas, el 13% debido a que existe una alta capacidad para evidenciar los errores de las personas, en frente de otros miembros del equipo, y se le da prioridad a encontrar culpables, en vez de enfocarse a buscar soluciones.

El 6% Comenta que la misma gerencia no se siente motivada por sus propios jefes, manteniéndose en la organización por una mera necesidad de trabajo y esto se vuelve un efecto en cascada. La alta gerencia opera de forma reactiva no acatando planes acordados y cuestionando todo y a todos antes de “atreverse” a tomar decisiones,

De la misma manera el 25% de los entrevistados comentaron que la forma de obtener los objetivos, es través de la imposición del miedo, lo cual genera que el personal se sienta presionado e incluso intimidado, esto, en el corto plazo da resultados pero a costa del ambiente laboral y una potencial rotación de personal.

El 6% de los entrevistados, menciono que considera que los factores culturales juegan un papel importante, lo cual dificulta el interpretar desde el lenguaje corporal hasta la manera de decir las cosas

Y finalmente, el 6% opina que al momento de promover al personal, no existe imparcialidad, y por tanto, el personal puede llegar a desmotivarse.

5.1.5. Relaciones Efectivas con los clientes

El 100 % de los entrevistados comentaron que la relación con el cliente siempre será tensa bajo circunstancias en las que sus expectativas no se cumplen, pudiéndose llegar a tornar complicada e incluso llegar a deteriorar la relación.

El 19% de los entrevistados opinaron que esto pudiese evitarse, si desde el principio se aclaran las expectativas con el fin de eliminar la ambigüedad o la indefinición y de esta manera poder tener discusiones objetivas, en vez de que sean subjetivas. Igualmente, el mismo porcentaje, considera que también se puede presentar propuestas de Ganar-Ganar, resaltando las diferentes opciones, y los riesgos que estos pueden implicar, para poder llegar a acuerdos.

El 13% de los entrevistados, comentaron que el establecer un plan definido delimitando la problemática con fechas y acciones, seguimiento constante y evaluación de avances. La intensidad del seguimiento es proporcional a la criticidad de la expectativa.

El 100% de los entrevistados opinaron que para hacer más efectiva la relación se necesita tener una comunicación más efectiva con el cliente, acotando todas las expectativas, priorizando actividades y dándole más enfoque al cliente alineando a toda la organización, para que no existan puntos de choque.

5.1.6. Adaptabilidad

Para el 56% de los entrevistados, la adaptabilidad es la capacidad de ajustarse a ciertas situaciones o lugares, modificando conductas y lograr resultados a pesar de los cambios.

Otro 6% opina que la adaptabilidad es asumir la responsabilidad, compromisos y la capacidad de comunicación.

Un 6% más, definió la adaptabilidad como la tolerancia o capacidad de moverse de la zona de confort a nuevos retos o situaciones aun y cuando no se conozca el resultado o impacto.

Para el 6% de los entrevistados, la adaptabilidad fue definida como la capacidad de coleccionar, analizar, sintetizar y aplicar información en cualquier situación de forma rápida y eficaz para obtener el mensaje.

En cuanto a la adaptabilidad que deben tener los líderes, el 100% de los entrevistados, consideraron esta característica como imperativa y necesaria. El 13% opinó que ésta debe ser alta debido a que los resultados pueden determinar hacia dónde dirigir los esfuerzos, y por lo cambiante del mercado.

Según el 31% de la población entrevistada, los líderes deben tener la visión para poder hacer los ajustes a la organización con anticipación en la medida de lo posible.

El 38% de las personas entrevistadas, opinaron que el cambio es algo que se mantiene constante en las organizaciones y por lo tanto, la adaptabilidad debe ser una competencia muy importante en los líderes de una organización.

5.1.7. *Iniciativa*

El 100% de los entrevistados concluyeron que el tener iniciativa es muy importante y sobre todo crucial como parte de las habilidades que debe tener la alta gerencia. Entre los comentarios hechos, mencionaron que la iniciativa es importante, ya que permite mejorar lo que actualmente está definido; Tener la habilidad y el coraje para atreverse a hacer cambios y proponer cosas distintas sin miedo a la crítica es algo que no cualquiera puede hacer. Importante también, porque cuando no existe una toma de decisiones por las personas responsables, al existir iniciativa pueden llegar a concretarse acciones. Resaltaron también que es de suma importancia siempre y cuando se tenga conocimiento del proceso y de las expectativas, ya que una iniciativa mal canalizada, puede llegar a ser catastrófica.

Catalogaron también que es crucial por el simple hecho de estar en una posición de liderazgo, en momentos que los procesos están fuera de control y cuando se quieren atacar a los problemas de raíz.

5.1.8. *Empatía*

Al hacer la pregunta de qué se entiende por empatía, el 50% de los entrevistados la definieron como la capacidad de ponerse “en los zapatos” de la otra persona para entender su posición y sus intereses. El 25% opinó que la empatía es la capacidad para

ponerse en el lugar del otro y tratar de descifrar lo que la otra persona siente o piensa, es decir ser receptivo con el estado anímico o situaciones que enfrenta una persona o grupo.

Un 6% más, comentó que la empatía es la capacidad de tratar con las personas, 6% que es la habilidad de enrolarse con el cliente; 6% es tratar a los demás como ellos quieren ser tratados, y finalmente otro 6% definió a la empatía como el tener los mismos gustos y/o intereses.

Cuando se preguntó a los entrevistados el nivel de empatía de sus líderes, siendo este alto, medio o bajo, el 42% opinó que alto, el 25 % medio, y el 33% bajo.

Los entrevistados opinaron en un 100 % que el impacto de contar con un líder con empatía es muy importante para generar un ambiente de confianza en los empleados, que sepan que su punto de vista o perspectiva pueden ser tomados en cuenta y de esa manera se fomenta el trabajo en equipo y se obtienen mejores resultados en la organización; esto redundará en un mejor clima laboral.

5.2. Elementos Distintivos de los líderes

5.2.1. Usan la visión como una guía de comportamiento, creando energía positiva que motiva a la gente a desarrollar lo mejor de sí misma

Cuando a los entrevistados se les hizo la pregunta de si cuando el líder comparte su visión con ellos, se genera una mejor energía, el 31% estuvo de acuerdo en que sí se genera una mejor energía, el 31% comentó que cuando la visión es compartida, ésta les genera un sentimiento de compromiso con el líder y con la empresa. Otro 25% mencionó que les genera confianza en la organización y en sus líderes. Finalmente, el 12% compartió que cuando su líder comparte su visión, éste crea una desmotivación, y

por lo tanto, se genera una energía negativa entre el grupo de trabajo, provocando incertidumbre.

5.2.2. Se ganan el respeto de sus colegas y colaboradores mediante el trato cortés y profesional

Al hacer la pregunta de cómo es que se gana un líder el respeto de sus colegas y colaboradores, se generaron respuestas muy variadas, por ejemplo, un 44% de la población entrevistada, opinó que un líder se gana el respeto de sus colegas a través de liderar con el ejemplo y asimismo respetando a sus mismos colegas y colaboradores. Un 25% opinó que siendo congruente con lo que dice y lo que hace. Un 19% al dar apoyo a sus subordinados en caso de requerirlo y cuando tiene el conocimiento de lo que hace. Un 13% más, comenta que al tener disciplina, humildad, es justo, comparte su visión con otros, y cuando es capaz de reconocer los logros obtenidos. Y finalmente, un 6% opinó que al tener integridad, generar confianza, tener empatía y dar retroalimentación.

5.2.3. Guían en lugar de mandar

Una de las preguntas más cerradas dentro de esta entrevista, fue el de cuestionar el comportamiento más común de los líderes dentro de la organización, en su forma de liderar.

Este indicador reflejó que el 75% de los entrevistados opinaron que el comportamiento más común de los líderes dentro de la organización es el de mandar, y el 25% el de guiar.

De esta misma población, el 95% opinó que se siente más cómodo cuando su líder los guía, y el otro 5% cuando manda.

5.2.4. Escuchan

Dentro de la población entrevistada, el 47% opinó que sus líderes sí escuchan sus propuestas. El 40% comentó que aunque sus propuestas son escuchadas, no siempre se toman en cuenta o apoyan la implementación. Y finalmente, el 13% opinó que no son escuchadas.

Entre las diversas opiniones de cómo se aseguran que sus propuestas sean tomadas en cuenta, algunos comentarios fueron los siguientes:

- Simplemente preguntan
- Comparan el concepto propuesto contra la decisión tomada o la ejecución de la acción
- Sustentan sus propuestas técnicamente o con datos e información relevante
- Insistiendo
- En el modo de pedir que sea tomada en cuenta

5.2.5. Permanecen flexibles

Entre las respuestas que dieron los entrevistados, refiriéndose a cuándo es más conveniente que el líder sea flexible, mencionaron que cuando el líder no es el especialista, o el equipo está seguro de lo que propone para la solución o mejora de una situación; de igual manera, cuando se busca escuchar la propuesta de un colaborador a un problema; también cuando el equipo de trabajo sea disciplinado. En momentos más relajados el líder puede ser más flexible para poder involucrar al equipo y poderlos desarrollar. También debe ser flexible, cuando el objetivo es negociable o que hay alternativas.

Por otro lado, no es conveniente ser flexible, cuando se presentan situaciones tales como cuando el líder sabe más o bien, se ha asesorado lo suficiente para conocer el tema mejor que nadie y conoce las implicaciones; asimismo, cuando no existen acuerdos en el equipo, o cuando existen fallas recurrentes en la ejecución. En situaciones de disciplina, tampoco se puede ser flexible y mucho menos en momentos de crisis. De igual manera, existen situaciones contractuales o esenciales del puesto no se puede ser flexible.

5.2.6. Reconocer el valor del aprendizaje de por vida

De manera unánime y enfática, la población entrevistada opinó que en efecto, sí considera que es importante que el líder deba aprender continuamente.

El 31% mencionó que el aprendizaje continuo es necesario debido a la responsabilidad de saber dirigir y saber qué pedir a sus colaboradores, todo esto, con conocimiento de causa.

El 25% comentó que por el crecimiento personal que un líder debe tener.

El 19% opinó que el líder debe fomentar el autoaprendizaje y la mejora continua.

Otro 19% con el fin de mantenerse al día en lo que respecta a su entorno.

Y finalmente el 6% porque debe tener la capacidad de innovar.

5.2.7. Organización

Una de las preguntas más interesantes, y por supuesto con respuestas más variadas, fue la de qué es lo primero que se les viene a la mente cuando los entrevistados piensan en organización, y sobre todo, cuando lo relacionan con los líderes de su empresa.

Entre las respuestas, se encontraron, opiniones positivas tales como que el 6% lo relaciona con el pensar en resultados; el 18% lo relaciona con estructura, y un 6% más, con dirección.

Sin embargo, el 70% restante, compartió opiniones negativas, tales como:

- Reacción en vez de planeación
- Falta de disciplina
- Falta de visión
- Falta de liderazgo
- Un grupo de liderazgo separado de los empleados
- Desorden o falta de consistencia
- Mala administración
- No existe organización
- Incongruencia

5.2.7. Confianza

El 81 % de los entrevistados mencionaron que el trabajar sin supervisión significa que la empresa tiene confianza en su trabajo. El 6% lo definió como motivación, para otro 6% significa mayor concentración en el trabajo; un 6% más menciona auto-dirección; un 6% más, libertad, 6% comentó que responsabilidad y el porcentaje restante no contestó.

Al hacerse la pregunta de qué es lo que esto provoca, surgieron varias respuestas. El 30% mencionó que les genera un mayor compromiso con la empresa; el 20% les genera motivación. Y el 50% restante tuvo respuestas mezcladas, entre las cuales se encuentran

el trabajar con libertad, tranquilidad, satisfacción personal, responsabilidad en logro de objetivos y resguardo de recursos asignados,

Entre los factores mencionados por los entrevistados referentes a lo que necesitan por parte de la empresa para generar compromiso hacia ella, en primer lugar se mencionó la remuneración justa, con un 18%, en segundo lugar el crecimiento laboral, o dicho de otra manera, un plan de carrera bien definido, con un 12%; de igual manera, con un 12%, los entrevistados necesitan confianza. Finalmente, el 58% restante se conforma de respuestas varias, entre las que se encuentran los siguientes factores:

- Metas claras y alcanzables
- Imparcialidad en promociones
- Ideas sean tomadas en cuenta
- Respeto
- Trabajo con autonomía
- Comunicación abierta con los líderes
- Entrenamientos en las debilidades
- Políticas laborales flexibles
- Reconocimiento por el trabajo bien hecho
- Visibilidad en el proceso de mejora continua en los líderes
- Alto sentido de compromiso en la toma de decisiones hacia el trabajo realizado
- Apoyo
- Motivación

5.3. Las estrategias para la toma de decisiones

5.3.1. Uso y generación de información

A los entrevistados se les preguntó de qué forma los líderes utilizan la información y la generan para obtener mayor utilidad para la toma de decisiones, y algunas de sus respuestas consistieron en que los líderes se basan en los indicadores previamente definidos, o llamados de otra manera, los KPI's (Key Performance Indicators) los cuales consideran el historial del último año completo, los meses completos del año actual y las últimas cuatro semanas, identificando una meta actual que se puede mejorar o redefinir; sin embargo, es un indicador que da la dirección para resolver aquellos temas sistemáticos aunque también los problemas originados por causas especiales.

Otra opinión consistió en que la información es analizada y tomada en cuenta a corto y mediano plazo. Sin embargo uno de los problemas en la organización es que las lecciones aprendidas no se consideran a largo plazo, lo cual genera que los errores se repiten una y otra vez.

Algunos de los entrevistados mencionaron que existen métricas que se usan para evaluación, pero no es claro cómo se toman en cuenta para la toma de decisiones.

Entre otras respuestas mencionaron que la información es utilizada dependiendo de la situación y del resultado que convenga tener o mostrar. No como para la toma de decisiones realmente, sino para justificar acciones ya hechas o para encontrar culpables y evadir responsabilidades.

5.3.2. Decisiones en grupo y lluvia de ideas

Uno de los métodos para la toma de decisiones es la lluvia de ideas, a lo cual, el 65% de los entrevistados opinaron que es benéfica en este proceso. Solo el 6% opino que puede ser perjudicial, y el 29% no tuvo una opinión concreta en este respecto.

En cuanto a cómo se promueven las decisiones en grupo dentro de la organización y su frecuencia, hubo opiniones varias, dentro de las cuales se mencionó que dentro del área de ingeniería, se hace de manera frecuente; se promueve con mucho énfasis durante la resolución de problemas; aunque es frecuente, no implica que las opiniones serán tomadas en cuenta para las decisiones finales.

Por otro lado, se expresaron opiniones tales como que no se promueve mucho porque la gente en algunos casos tiene miedo de tomar decisiones y en otros se evita para evadir responsabilidades. Asimismo, no hay muchas decisiones en grupo, a menos, que exista un riesgo.

5.3.3. Ponderación de opciones

Una de las preguntas evaluadas fue la forma en que se analizan los problemas antes de tomar decisiones, y de qué manera se le da mayor valor a una opción u otra en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa.

Dentro de las respuestas, se encontraron métodos varios, no necesariamente estadísticos, sino en base a la experiencia de cada entrevistado.

Algunos métodos que siguen los entrevistados son:

Método 1)

a) Analizar el problema, y definir a dónde se quiere llegar, e identificar los obstáculos que existen para llegar a la meta.

b) Buscar ayuda con los expertos que dominan los temas o bien los que son lo más cercanos a la competencia que se requiere dentro de la organización.

c) Una vez identificadas las opciones, se decide qué es la que tiene mayor beneficio en menor tiempo y menor costo.

Método 2)

a) Recabando toda la información posible para el análisis y la contextualización del problema.

b) Encontrar la causa raíz del problema junto a todas las variables involucradas.

c) Aportar soluciones en base al punto anterior.

d) En la empresa se le dará peso a una decisión por tiempo y costo.

Uno de los entrevistados agrega un paso más a la toma de decisiones, y es la factibilidad de las opciones que existen, ya que si una opción no es factible de realizar, en automático debe ser desechada.

En particular por el tipo de giro de la empresa, para la toma de decisiones, los entrevistados también enlistaron como factor importante, la fecha del entregable.

5.3.4. Implementación de soluciones efectiva

El método más común de implementación de soluciones dentro de la empresa de los entrevistados, según su opinión, en primer lugar es el de la reacción, con un 33%, entendiéndose éste como reacción ante la situación puntual independiente a los procedimientos, basado en lo que se tenga, o no, en información y lo que pida por ejemplo el cliente tenga o no razón; el cual no es efectivo porque no es estructurado,

estandarizado ni probado, por lo tanto, condenado a tener consecuencias adversas tarde o temprano que repercuten en la calidad de los productos y / o cuestiones comerciales.

En segundo lugar, con un 27% se encontraron los métodos de resolución de problemas, como el 8D, mejor conocido como el 8 disciplinas, el cual es muy efectivo, ya que ataca la causa real que originó el problema analizado. Además, siendo bien llevados, todos los modos de falla son detectables y los resultados medibles, pero para que funcione debe de haber disciplina y conocimiento de la herramienta al ejecutarlos.

En tercer lugar, con un 27%, los entrevistados mencionaron varios métodos, entre los cuales están:

- Falla y error, el cual es poco efectivo, ya que se convierte en un círculo vicioso sin fin.
- El método de la administración de proyectos. Es efectivo cuando se realiza como manda el proceso de administración de proyectos.
- Plan de acciones, donde se asignan responsables y se les da seguimiento a través de matrices o listas de acciones. Puede caer en la inefectividad en el sentido de únicamente darle seguimiento por dárselo y perder de vista el impacto último esperado de la solución.
- El método de la directriz de la alta gerencia, el cual no es efectivo porque no siempre es lo mejor o bien la gente que lo tiene que implementar no lo hace bien porque no entiende correctamente lo que se hará.

Y finalmente, un 13% de los entrevistados, desconoce método de implementación de soluciones más común dentro de la empresa

5.3.5. Brecha reducida entre los resultados obtenidos vs. los esperados

Al realizarse la pregunta de cómo se mide la brecha entre los resultados obtenidos contra los esperados dentro de la organización, los entrevistados comentaron lo siguiente:

El 7% con la satisfacción del cliente tanto interno como externo

- El 47% a través de los indicadores en cada área, métricos previamente definidos, ya sea de manera global o local, y se tienen juntas de revisión de los mismos con el staff gerencial.
- El 13 % opinó que no se mide.
- El 33 % no sabe cómo.

5.4. Recomendaciones

Al finalizar la entrevista, se hizo la pregunta de qué tipo de recomendaciones le harían a su líder para promover un mejor ambiente de trabajo y que se tomen mejores decisiones, y los encuestados mencionaron lo siguiente:

- Definición de objetivos claros y alcanzables
- Comunicación efectiva a todos los niveles
- Reconocimiento y retroalimentación.
- Escuchar a los subordinados y dejarlos que hagan su propia experiencia al implementar de forma controlada (siendo guiados por ellos) sus propias propuestas de mejora de los diferentes problemas que los subordinados detectan en los procesos que viven día a día.
- Tener más humildad.

- Explotar las diferentes técnicas conocidas en la industria para solución de problemas.
- Comenzar a tener disciplina e impartir disciplina, con conocimiento de los procesos y mejora de los mismos.
- Incentivar el libre pensamiento
- Eliminar aquellas barreras que frenan el que un colaborador se sienta limitado o incluso intimidado a decir aquello que piensa porque *de cualquier forma no me hacen caso y no me hacen caso porque seguramente lo que dije no es correcto aunque no me expliquen por qué.*
- Ser los catalizadores para nuevas ideas
- Ser los patrocinadores de nuevas ideas
- Promover la responsabilidad sobre las acciones propias,
- La implementación según las definiciones hechas, y el análisis de riesgo en las situaciones necesarias para tomar decisiones bien pensadas.
- Tener transparencia en el por qué de la toma de decisiones estratégicas.
- Involucramiento en el entorno.
- Promover la motivación, generar confianza con sus subordinados.

REFLEXIONES FINALES

Al tratar de responder a la pregunta de cuál es la interrelación que existe entre los líderes exitosos, la toma de decisiones efectiva, y la inteligencia emocional de los dirigentes de una organización, se puede detectar, que hoy en día es crucial la conjugación de estas tres variables. Un líder no se puede llamar exitoso sin que tenga un alto grado de inteligencia emocional. Una toma de decisiones no se puede considerar efectiva, sin que el líder pueda mantener la calma en momentos de presión, para poder hacer su análisis con la suficiente medida y tranquilidad y de esa manera poder tomar la mejor decisión. Un líder no puede ser considerado como tal, si no es capaz de conocerse a sí mismo, conocer a su propio personal, y de esta manera incentivar al equipo que le reporta o depende de él, para que estos alcancen sus objetivos y tengan un mejor desempeño.

Al final del día, las empresas se componen de personas y dependen de ellas, para que se alcancen los objetivos organizacionales, y que la misma empresa prevalezca. A través de las entrevistas, se pudo concluir con más bases que no solo es necesario que un líder tenga las habilidades técnicas para llevar el liderazgo de un departamento, sino que también es imprescindible que maneje habilidades suaves, tales como las habilidades gerenciales, o dicho de otra manera, que tenga un alto grado de inteligencia emocional.

Las ventajas de que un líder utilice la inteligencia emocional como herramienta para su proceso de toma de decisiones, consiste en que al autorregularse, podrá saber con mayor certeza, en qué momentos se encuentra en una situación de estrés, o de ira, que le permitirá identificarla perfectamente, con el fin de no precipitarse en tomar una decisión en función de ésta situación; es decir, de manera reactiva. Dado que si se encontrara en una situación de calma o de no estrés, es probable que su toma de decisiones sea

diferente y mayormente analizada, dando como resultado, una toma de decisiones más efectiva.

Otra de las ventajas que existen, es que al desarrollar la habilidad de la empatía, el líder es más capaz de conocer en qué situación emocional se encuentra un colega o colaborador con el fin de poder identificar los momentos adecuados para poder presionar más y obtener un mejor resultado, o cuándo es preferible ser más suave en la dirección hacia este integrante del equipo. De esta forma, se le puede sacar mayor provecho a sus habilidades, y también poder impulsar al individuo a poder superar sus propios límites, dando como resultado, una mayor motivación de la persona, el incremento del sentido de pertenencia, y la superación personal.

Por el contrario, si el líder no es capaz de desarrollar esa empatía con los integrantes de su equipo, es probable que presione de más en momentos inoportunos y de mayor sensibilidad de las personas, al grado de llevarlos al punto de quiebre, dando como resultado que se pierda la confianza en el líder, y asimismo, que el individuo abandone el equipo, o hasta la misma compañía.

Otra de las conclusiones, es que para poder tomar decisiones efectivas, el líder debe ser capaz de tener una comunicación excepcional con los integrantes de su equipo, con el fin de que las ideas sean compartidas y expresadas correctamente, para que el mensaje sea entendido y comprendido por los receptores, y de esa manera, el proceso de análisis y selección de las opciones se dé acorde con el problema planteado, y la solución al mismo sea efectiva. Asimismo, el líder debe ser capaz de escuchar a su equipo, ya que, no siempre, él tendrá la mejor solución a la problemática existente, sino que puede ser sorprendido por la creatividad de los integrantes de su grupo de trabajo, y de esta manera, fomenta varios efectos, como el empoderamiento y sentido de pertenencia; la

confianza recíproca entre líder e integrante, y finalmente, se promueve un mejor ambiente de trabajo.

El líder debe tener un alto grado de adaptabilidad, dado que al momento de la toma de decisiones, las circunstancias o el entorno serán diferentes a la última vez que se tomó una decisión para un evento similar. Debe ser capaz de reconocerlo, y sobre todo, detonar la creatividad tanto en él como en su equipo de trabajo, para la generación de opciones necesarias para el proceso de análisis y toma de decisiones.

Finalmente, el líder debe de ser capaz de reconocer los errores en la toma de decisiones, que dieron como resultado el que no se alcanzara el objetivo deseado. A partir de esto, debe ser lo suficientemente inteligente emocionalmente y autorregulado, para ver más allá de la frustración del fracaso; y lejos de señalar culpables, o entrar en una *cacería de brujas*, aprender de los errores siendo objetivo en el análisis de las lecciones aprendidas, y encontrando la automotivación, que a su vez será capaz de motivar a su equipo, para que los ánimos no decaigan, y se tome la mejor decisión la siguiente vez.

PROPUESTA

El punto de partida para un líder, es el autoconocimiento, cuando un líder es consciente de su propia visión, misión, fortalezas y debilidades, es más fácil que construya un ambiente de confianza, comenzando en sí mismo, y a su vez, generando confianza con su equipo de trabajo, dándole a los individuos un sentido de norte, o guía de hacia dónde quiere llegar y de esta manera les será más fácil llegar al objetivo. Asimismo, el líder debe desarrollar y ejercitar el hábito de la escucha activa, ya que ésta, es una competencia clave de un excelente integrante de la alta gerencia y como tal, promoverá que sus colaboradores se abran a compartir sus pensamientos, propuestas y motivos de conflicto.

Por otro lado, se debe entender que las emociones no son un lujo, y que ellas son parte esencial de la maquinaria que los organismos utilizan para regular su supervivencia; por lo tanto, el líder debe reconocer que al trabajar con personas, éstas traerán consigo una carga de emociones, que no necesariamente sabrán manejar, y por tanto, él debe fungir como guía, para poder ayudarle al individuo a encausarlas y sacarles el mejor provecho. Este punto, tiene relación con el autoconocimiento, ya que recaerá en el líder, el ser el primero en reconocer sus emociones, empatizar con el individuo, y de acuerdo con la situación, actuar en consecuencia.

Una vez establecidas las bases, o dicho de otra forma, identificando el termómetro emocional tanto del líder, como del grupo de trabajo, la toma de decisiones puede ser un proceso menos accidentado, y con mayor efectividad. De esta manera, el líder puede promover un análisis del problema, ya sea de manera individual o en grupo, de tal forma que el problema se pueda revisar desde otro ángulo, para darle otra perspectiva, y poder

ver las diferentes opciones que existen. De manera metafórica, esto se puede llamar como *observar la tormenta desde el balcón*. Ésta técnica permite que la toma de decisiones no sea un proceso angustiante, sino que el problema a solucionar, pueda ser evaluado con una mayor calma, y se puedan ver las opciones que no están a simple vista. Permite también la creatividad del grupo, y de esta manera, se pueden identificar soluciones simples y efectivas.

El líder debe de reconocer que la de toma de decisiones y el problema a resolver, son únicos, y que a su vez, estos deben de ser abordados de manera única. No necesariamente lo que funcionó una vez, funcionará en un escenario similar.

El líder debe guiar la toma de decisiones a través de la identificación de un propósito. De esta manera, se pueden eliminar los aspectos que no son esenciales a la problemática y facilita la identificación de posibles soluciones.

Durante el proceso de análisis de opciones, se debe identificar el estado ideal al que se quiere llegar, de tal manera, que en caso de que el tiempo o presupuesto disponible no sea el suficiente para adecuarse a esta solución, la toma de decisiones pueda tomar elementos del estado ideal, que puedan ser implementados de inmediato, para que posteriormente se trabaje en el largo plazo.

El líder debe ser capaz de identificar la cantidad óptima de información a ser analizada antes de tomar una decisión, con el fin de que no se vuelva un experto en análisis de la problemática, sino que el enfoque e inversión de energía sea en el diseño de opciones para la toma de decisiones.

Una vez identificada la solución del problema, y se ha tomado una decisión con respecto al camino a seguir, el líder debe fomentar el involucramiento de los individuos que formaron parte de este discernimiento, con el fin de que se promueva un sentido de

pertenencia, y que la implementación de las acciones se lleven a cabo tal como se estableció en el plan.

REFERENCIAS

- Agüera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: BUAP
- Amaya, J (2010). *Toma de decisiones gerenciales. Métodos cuantitativos para la administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Blanchard, K (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Bonome, M (2010). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la Teoría de decisión de Herbert A. Simón*. España: Netbiblo, S. L.
- Boyatzis, R., McKee, A., Johnston, F. (2008). *Líder emocional: Manual de uso*. Barcelona: Deusto
- Caruso, R. y Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente*. San Francisco, CA: Alga
- Cooper, R. y Sawaf, A. (2005). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Colombia: Norma
- D'Souza, A (1997). *Manual del líder - 1. Descubre tu liderazgo*. España: Sal Terrae.
- Drucker, P. Maciariello, J. (2006). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá: Editorial Norma
- Drucker, P., Hammond, J., Raiffa, H., Argyris, C. (2006). *Harvard Business Review La toma de decisiones*. Barcelona: Deusto. *La Decisión eficaz* pg 1 – pg 22
- Fernández, J. (2005). *La administración de los sentimientos de la organización*. México: Panorama
- Gil, M, Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid, España: ESIC
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara

- Goleman, D. (2004). *La inteligencia emocional*. México, D.F.: Vergara
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós
- González, M. (2006). *Habilidades Directivas*. España: Innovación y Cualificación, S.L.
- Harvard Business Essentials (2006). *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*. Barcelona: Deusto.
- Hass, E (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. México: McGraw Hill
- Herrero, R (2006). *La realidad inventada. Percepciones y proceso de toma de decisiones en la Política Exterior*. México: Plaza y Valdés Editores
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson
- Laudon, K., Laudon J. (2004). *Sistemas de información gerencial, 8ª ed.* México: Pearson
- Maxwell, J. (2007). *El ABC del Liderazgo*. Argentina: V&R Editoras
- Maxwell, J. (2012). *Liderazgo 101 lo que todo líder necesita saber*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson
- Olvera, Y., Domínguez, B., Cruz, A. (2002). *Inteligencia Emocional. Manual para profesionales en el ámbito industrial*. México, D.F.: Plaza y Valdés
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC
- Render, B., Stair Jr., R., Hanna, M. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios, 9ª ed.* Pearson
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración, 8ª ed.* México: Pearson Prentice Hall.
- Ruiz, M. (2008). *¿Para que sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. España: Ediciones Díaz de Santos

Ryback, D. (2005). *Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. España: Edaf

Stevens, W. (2010). *Emotional Intelligence As a Leadership Strategy to Make Leaders Great. Doctoral Thesis / Dissertation*. Norderstedt, Alemania: Grin Verlag

Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1996). *Administración*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

APÉNDICE

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La siguiente entrevista tiene fines estrictamente académicos y científicos, se considerará la confidencialidad de la información y la prudencia en el uso de la misma.

DATOS DEMOGRÁFICOS:

Nombre

(opcional) _____

Edad _____ **Sexo** _____

Nacionalidad _____

Escolaridad _____ **Antigüedad en la empresa** _____

Puesto _____ **Antigüedad en el Puesto** _____

Departamento _____

- 1.- ¿Qué características consideras que tiene la comunicación eficaz? ¿Existe una comunicación eficaz con tus líderes?

- 2.- ¿Cómo influye la relación con tus líderes a tu bienestar y con el entorno laboral?

- 3.- ¿Qué elementos crees que son importantes para lograr un buen ambiente laboral?

- 4.- ¿Qué te motiva para permanecer en esta organización, y aportarle tus conocimientos?

- 5.- ¿Encuentras motivación en los líderes de esta organización? ¿Consideras que la alta gerencia aplica las técnicas correctas para poder motivar a sus colaboradores? ¿Por qué?

- 6.- En situaciones tensas y de estrés, ¿cómo es la relación con los clientes? ¿Cómo consideras que éstas puedan llegar a ser más efectivas?

- 7.- ¿Qué es para ti la adaptabilidad? ¿Cómo consideras que debe ser la adaptabilidad de los líderes organizacionales?

- 8.- ¿Qué importancia tiene la habilidad de tener iniciativa? ¿En qué circunstancias es

crucial, y en que otras no es tan necesaria?

9.- ¿Qué entiendes por empatía? ¿Cuál es el nivel de empatía que tiene tu líder? ¿Cuál es el impacto que tiene un líder con empatía dentro del entorno laboral?

10.- ¿Cómo tu líder comparte su visión contigo y consideras que al hacerlo, permite que se genere una mejor energía? Cuando un líder comparte su visión, ¿qué genera o motiva en ti, como subordinado?

11.- ¿Cómo se gana un líder el respeto de sus colegas y colaboradores?

12.- ¿Cuál es el comportamiento de los líderes más común dentro de la organización: guían o mandan?Cuál de estos comportamientos te hace sentir más cómodo?

13.- ¿Consideras que tus líderes escuchan tus propuestas? Cuando propones alternativas de solución, ¿de qué forma te aseguras de que se tomen en cuenta?

14.- ¿En qué circunstancias es necesaria o más conveniente que el líder sea flexible y en cuáles no?

15.- ¿Consideras que es importante que el líder deba aprender continuamente? ¿Por qué?

16.- Cuando piensas en organización, ¿qué es lo primero que te viene a la mente, cuando lo relaciones con los líderes de esta empresa?

17.- ¿Qué significa para ti trabajar sin supervisión, con autonomía y que te provoca que se confíe en ti? ¿Qué factores necesitas que te brinde la organización para generar compromiso hacia ella?

18.- ¿De qué forma los líderes utilizan la información y la generan para obtener mayor utilidad para la toma de decisiones?

19.- ¿De qué forma se promueven las decisiones en grupo dentro de la organización? ¿Qué tan frecuente es la lluvia de ideas en la toma de decisiones? ¿Consideras que es

benéfica o perjudicial?

20.- ¿Cuándo se presenta un problema de qué forma lo analizas antes de tomar una decisión? ¿De qué manera se le da mayor valor a una opción u otra en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa?

21.- ¿Cuál es el método de implementación de soluciones más común dentro de la empresa? ¿Consideras que es efectivo? ¿Por qué?

22.- ¿Cómo se mide la brecha que existe entre los resultados obtenidos contra los esperados?

23.- ¿Qué recomendarías a tu líder para que se promoviera un mejor ambiente de trabajo y se tomen mejores decisiones?