

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería  
Departamento de Ingeniería Industrial



*Excelencia que trasciende*

## **Análisis y diagnóstico de la alta gerencia en una empresa de servicio**

Trabajo de investigación presentado por Jennifer Dayana Barrios Velásquez  
para optar al grado de Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala  
2008



**Análisis y diagnóstico de la alta gerencia en una  
empresa de servicio**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería  
Departamento de Ingeniería Industrial

## **Análisis y diagnóstico de la alta gerencia en una empresa de servicio**

Trabajo de investigación presentado por Jennifer Dayana Barrios Velásquez  
para optar al grado de Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala  
2008

Vo.Bo.

(f)   
Ing. Rogelio Hermosilla

Tribunal:

(f)   
Ing. Carlos Paredes

(f)   
Ing. Carlos Alvarado

(f)   
Ing. Rogelio Hermosilla

Fecha de aprobación: 4/2/2008

# ÍNDICE

	<u>Página</u>
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	2
III. SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	3
A. ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN ESPECIALIZADA EN LA FAMILIA	4
B. ESTUDIO DE PERFIL DE OCUPACIÓN DE CARGOS	5
IV. MARCO TEÓRICO	10
A. MODELO DEL Dr. ROBERT BENFARI	11
B. MODELO DE WERTHER Y DAVIS	41
C. MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO	42
D. ANALISIS DE LOS TRES MODELOS	43
V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
A. PROTOTIPO PSICOLÓGICO	45
B. NECESIDADES	59
C. BASES DEL PODER	53
D. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	54
E. VALORES	55
F. ESTRÉS	58
G. PATRONES DE TEMPERAMENTOS	58

VI.	DIAGNÓSTICO DE LA ALTA GERENCIA	60
	A. PROTOTIPO PSICOLÓGICO Y TEMPERAMENTOS	60
	B. NECESIDADES	63
	C. BASES DEL PODER	64
	D. RESOLUCIÓN DE CONFLCTOS	71
	E. VALORES	74
	F. ESTRÉS	77
VII.	CONCLUSIONES	80
VIII.	RECOMENDACIONES	82
IX.	BIBLIOGRAFÍA	86
X.	APÉNDICE	87
	A. EVALUACIÓN DEL PROTOTIPO PSICOLÓGICO	87
	B. EVALUACIÓN DE NECESIDADES	91
	C. EVALUACIÓN DE BASES DE PODER	96
	D. EVALUACIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLCTOS	98
	E. EVALUACIÓN DE VALORES	103
	F. EVALUACIÓN DE ESTRÉS	104

## LISTA DE TABLAS

	<u>Página</u>
Tabla	
1. Tabla 1.1 Relaciones sociales entre temperamentos	40
2. Tabla 1.2 Relaciones de trabajo entre temperamentos	40
3. Tabla 2.1 Prototipos psicológicos	46
4. Tabla 2.2 Características del prototipo ISTJ	47
5. Tabla 2.3 Características del prototipo ESFJ	50
6. Tabla 2.4 Características del prototipo EITJ	50
7. Tabla 2.5 Características del prototipo ISFJ	51
8. Tabla 2.6 Características del prototipo ESTJ	52
9. Tabla 2.7 Análisis de necesidades	52
10. Tabla 2.8 Análisis de necesidades	53
11. Tabla 2.9 Análisis de necesidades	53
12. Tabla 2.10 Análisis del poder	54
13. Tabla 2.11 Análisis del poder	54
14. Tabla 2.12 Análisis del poder	54
15. Tabla 2.13 Análisis de resolución de conflictos	55
16. Tabla 2.14 Análisis de resolución de conflictos	55
17. Tabla 2.15 Análisis de resolución de conflictos	55
18. Tabla 2.16 Análisis de valores	56
19. Tabla 2.17 Análisis de valores	56
20. Tabla 2.18 Análisis de valores	56
21. Tabla 2.19 Análisis de valores	57
22. Tabla 2.20 Análisis de valores	57

23. Tabla 2.21 Análisis de valores	57
24. Tabla 2.22 Análisis de valores	57
25. Tabla 2.23 Análisis de reactividad hacia el estrés	58
26. Tabla 2.24 Análisis de los patrones de temperamentos	58

## LISTA DE FIGURAS

	<u>Página</u>
Figura	
1. Figura 3.1 Patrones correctos de poder	65
2. Figura 3.2 Patrones correctos de poder	66
3. Figura 3.3 Patrones correctos de poder	67

## RESUMEN

La Fundación Especializada en la Familia es una organización que efectúa seminarios, cursos matrimoniales y familiares a nivel mundial. Esta organización se encuentra en África, Europa, Canadá, Norte América, Centro América, Sur América, y El Caribe. En Guatemala se encuentra la sede de Latinoamérica y El Caribe, la cual cada día se enfrenta a una creciente demanda, debido al incremento de divorcios y desintegraciones familiares que afrontan. En vista de la creciente demanda y necesidad a nivel nacional y latinoamericano en el área matrimonial y familiar que tiene, es necesario un sistema de administración eficiente con las nuevas técnicas de administración gerencial. Con estas nuevas técnicas los gerentes y ejecutivos llegaran a poseer las características necesarias para desarrollarse de manera óptima en sus puestos de trabajo.

El estudio consiste en realizar un análisis y diagnóstico de la alta gerencia, en el cual se explica cada uno de los elementos del estilo gerencial. Se realizaron evaluaciones psicológicas a cada uno de los trabajadores, donde se analizaron su perfil de necesidades, de poder, de valores, de resolución de problemas, el manejo del estrés y los temperamentos. También se analizaron los puestos de trabajo. Ya obtenidos y analizados los resultados se procedió a realizar un diagnóstico de la alta gerencia, con el cual se busca aumentar la eficiencia de la organización.

# I. INTRODUCCIÓN

Actualmente la Fundación Especializada en la Familia tiene una administración con técnicas obsoletas, con la cual no se dan abasto. Por esta razón a esta Fundación le es indispensable contar con una administración eficiente para poder suplir las demandas de sus clientes.

El propósito del trabajo de graduación es realizar un análisis y diagnóstico en la alta gerencia en la Fundación Especializada en la Familia. Para que así pueda cumplir con las necesidades de la organización, y con las necesidades de los clientes.

Se investigó sobre la administración de alta gerencia. En donde se analizaron los elementos del estilo gerencial, los cuales son: necesidades, poder, resolución de problemas, valores, estrés, y temperamentos. También se realizaron evaluaciones psicológicas a los gerentes sobre los elementos del estilo gerencial, y se estudio el perfil de ocupación del cargo.

Ya obtenidos los resultados de las diferentes evaluaciones psicológicas, se analizaron comparando con las características de los puestos que ocupan, para poder observar en qué forma afectan e influyen los trabajadores en su lugar de trabajo.

Con esta información se desarrolló un diagnóstico de la alta gerencia, y se dan recomendaciones para su implementación. En donde se mostrarán las características que deben poseer cada uno de los gerentes con respecto al lugar de trabajo que ocupa.

## II. OBJETIVOS

### A. Generales:

1. Realizar un análisis y diagnóstico de la alta gerencia.

### B. Específicos:

1. Analizar los puestos de trabajos y las personas de alta gerencia.
2. Determinar los impactos que las personas tienen en el puesto de trabajo.
3. Realizar un diagnóstico de la alta gerencia.

### III. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

La Fundación Especializada en la Familia es una entidad educativa que cumple con su visión y misión; la cual consiste en enseñar y renovar los principios y valores que transforman a las sociedades, reconociendo a la familia como el núcleo de la sociedad.

Es una filial de la Universidad para la Familia Internacional con sede en Denver Colorado, USA. Funciona actualmente en más de cien naciones en los cinco continentes. Su material de estudio ha sido traducido a más treinta y dos idiomas o lenguas nativas.

Su cometido lo realiza a través de entrenar, recurso humano en diferentes niveles, siendo estos los que desarrollan talleres, seminarios, retiros, y grupos de cierto tiempo de duración.

Todo el material que se utiliza es de muy alta calidad comprobada a nivel mundial durante veinticinco años; fue elaborado y revisado por profesionales altamente calificados.

De acuerdo al último FODA realizado en dicha empresa se resume como su situación actual las siguientes:

#### **Fortalezas**

- Excelente material
- Fácil enseñanza y aprendizaje
- Útil para los diferentes extractos sociales
- Adecuado a nuestra cultura
- Metas claras

## Oportunidades

- A través del correcto uso gerencial pueden seguir desarrollándose de una manera segura y consolidada.

## Debilidades

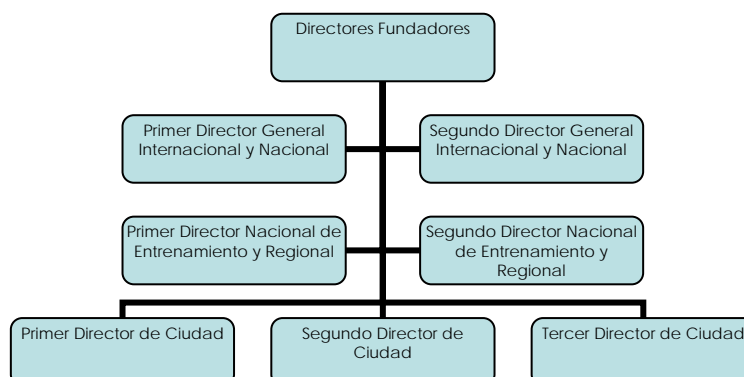
- Dado que la empatía es un elemento necesario en las relaciones con personas. En el estado actual de la empresa, se necesita delimitar líneas claras de poder en el liderazgo de equipo, comenzando con la alta gerencia hasta los entrenadores de nivel básico.

## Amenazas

- La expansión puede verse limitada por la falta de aptitud del equipo en conocer y trabajar con temas como solucionar conflictos que han surgido a la par del crecimiento.
- Siendo Guatemala la sede para Latinoamérica y El Caribe estas deficiencias tienen un efecto cascada a nivel internacional.

## A. Organigrama de la Fundación Especializada en la Familia

A continuación se presenta el organigrama de la alta gerencia de la Fundación Especializada en la Familia:



Actualmente todos los directores de la alta gerencia se reúnen cada quince días para discutir situaciones particulares de la Fundación, y para revisar el alcance de sus metas. Los Directores Fundadores y las Directores Generales Internacionales y Nacionales se comunican frecuentemente en su mayoría vía Internet, debido a la distancia, pero no tienen un periodo determinado. Los Directores Nacionales de Entrenamientos y Regionales y los Directores de Ciudad se reúnen cada quince días con el mismo propósito pero a otro nivel gerencial.

## **B. Estudio de perfil de ocupación de cargos**

En la Fundación Especializada en la Familia, que en adelante nombraremos únicamente como Fundación, la alta gerencia es integrada por Directores Internacionales, Directores Nacionales, Directores Nacionales de Entrenamiento, Directores Regionales y Directores de ciudad.

La Fundación en Latinoamérica y El Caribe, cuenta con dos directores los cuales son tanto Directores Internacionales como Nacionales, cuenta también con dos directores los cuales ocupan el cargo de Directores Nacionales de Entrenamiento y Directores Regionales, y tres directores los cuales ocupan el cargo de Directores de Ciudad. Con el nivel de autoridad mencionado respectivamente.

**1. Directores internacionales.** Los Directores Internacionales supervisan y desarrollan actividades de la Fundación en múltiples naciones que ellos atienden. Cada Director Internacional tiene autoridad y responsabilidad por la Fundación dentro de un área geográfica del mundo.

- a. Están a cargo de la continuidad de la visión y misión de la Fundación en múltiples naciones.
- b. Nombran y desarrollan a los Directores Nacionales en los países que ellos supervisan.

- c. Imparten la visión a las naciones al respecto del plan realizado para el matrimonio y la familia.
- d. Desarrollan y supervisan el liderazgo de la Fundación dentro de las naciones que ellos tienen a cargo.
- e. Son los encargados de la atención e incentivo del crecimiento de la Fundación y expansión en las naciones que ellos están a cargo.
- f. Seleccionan embajadores a otras naciones según solicitud de los Directores Fundadores.
- g. Reciben informes financieros de los Directores Nacionales.
- h. Reportan trimestralmente a la Oficina Central Internacional en relación a las finanzas locales.

**2. Directores nacionales.** En cada nación alrededor del mundo en donde la Fundación se desarrolle, una pareja integrado por un hombre y una mujer, es responsable por la Fundación dentro de la nación. Cada Director Nacional debe desarrollar un equipo de liderazgo que trabaje junto, supervise y desarrolle la Fundación dentro de esa nación. Los Directores Nacionales se encuentran bajo los Directores Fundadores y la Junta Internacional de la Fundación.

- a. Son responsables de supervisar el entrenamiento y desarrollo de los líderes de la Fundación, mantener la visión y la misión de la Fundación dentro de la nación.
- b. Desarrollan y coordinan el Equipo Nacional, compuesto por líderes con la responsabilidad para áreas específicas de la Fundación.
- c. Supervisan seminarios y alcances dentro de la nación.
- d. Nombran y supervisan todos los Directores y tienen la máxima responsabilidad y autoridad sobre todos los grupos de la Fundación dentro de la nación.
- e. Nombran a los Directores de Ciudad cuando el liderazgo superior no exista.
- f. Son voceros y coordinadores de la Fundación dentro de la nación.
- g. Establecen presupuesto nacional.

- h. Llevan las cuentas de todas las finanzas recibidas por la Fundación a través del país.
- i. Dan un reporte financiero mensual a los Directores Internacionales que se encuentran supervisando el país al respecto de cómo ha sido utilizadas las finanzas.

**3. Directores nacionales de entrenamiento.** La pareja, integrado por un hombre y una mujer, es responsable del desarrollo y supervisión del Equipo Nacional de Entrenamiento. Como colaboradores con este equipo, los Directores Nacionales de Entrenamiento son responsables de:

- a. Desarrollan y mantienen las normas de reclutamiento del liderazgo, entrenamiento y certificación a través de la nación.
- b. Encargados de la selección, entrenamiento y certificación de todos los líderes para entrenamientos intensivos.
- c. Desarrollan y supervisan el entrenamiento de liderazgo a nivel de admisión.
- d. Desarrollan, supervisan y certifican a todo el entrenamiento del liderazgo superior.
- e. Encargados del progreso del entrenamiento de los líderes de la Fundación.

**4. Directores regionales.** Son nombrados por y bajo la autoridad de los Directores Nacionales.

- a. Son responsables de toda la actividad de la Fundación dentro de su región.
- b. Nombran, desarrollan y enseñan a todos los Directores de Ciudad dentro de su región.
- c. Trabajan con el Equipo Nacional de entrenamiento, responsable de todo el entrenamiento del liderazgo de la Fundación dentro de su región.
- d. Son voceros principales de la Fundación para instituciones locales dentro de su región.

- e. Coordinan visitas de miembros del Equipo Nacional a la región para incentivo y desarrollo del liderazgo.
- f. Establecen presupuesto de estado y aprobar gastos reembolsables dentro de la región.
- g. Reportan trimestralmente a los Directores Nacionales al respecto de todos los aspectos del la Fundación dentro de su región.

**5. Directores de ciudad.** Son nombrados por y bajo la autoridad de sus Directores Regionales.

- a. Son responsables de toda la actividad de la Fundación dentro de su ciudad.
- b. Supervisan, desarrollan y enseñan a Líderes de Grupo y Líderes en Entrenamiento dentro de la ciudad.
- c. Supervisan, desarrollan y entrenan Coordinadores en las instituciones dentro de su ciudad.
- d. Son voceros principales de la Fundación para las instituciones locales dentro de su ciudad.
- e. Tareas específicas al respecto del liderazgo de la Fundación:
  - 1) Liderazgo y supervisión al grupo:
    - Leen todos los reportes de grupo dentro de la ciudad, reponiendo cuando esto sea necesario.
    - Conducen reuniones de liderazgo para todos los líderes que ellos supervisan mensualmente o cada seis semanas.
    - Visitan grupos con el propósito de desarrollo del liderazgo, sin participar en el grupo.
    - Coordinan pero no necesariamente asisten, a todas las noches de alcance dentro de la ciudad.
    - Tienen copias de las pre-inscripciones hasta que los grupos sean formados.
    - Realizan la aprobación final de las formaciones de grupos.
    - Aprueban y someten todas las órdenes de los libros para los líderes que ellos supervisan a la Oficina Nacional.

- Revisan todos los cuestionarios y entrevistar los Líderes potenciales en entrenamiento.
- Evalúan con ayuda de los líderes de grupo, si algún líder en entrenamiento se encuentra listo para guiar algún grupo antes de ser aprobados para liderazgo.
- Si es necesario, visitan grupos con el propósito de desarrollo de liderazgo y entrenamiento, sin participación en el grupo. Preferiblemente sólo una vez cada trece semanas.

## 2) Comunicación:

- Notifican a todos los coordinadores de las instituciones y líderes de grupo para alcances dentro de la ciudad.
- Contribuyen como fuera solicitado en el Boletín de Noticias del Estado.
- Notifican a todos los líderes de las reuniones de liderazgo y cualquier asignación específica que se les haya dado.

## 3) Seminarios:

- Están a cargo del desarrollo de cada uno de los seminarios impartidos por la Fundación.
- Realizan la coordinación, logística, y calendarización de los seminarios.
- Entrenan a los expositores en los seminarios.

## IV. MARCO TEÓRICO

Se estudiaron tres modelos, el modelo del Dr. Robert Benfari, el modelo de Werther y Davis, y el modelo de Idalberto Chiavenato. Después de analizar estos modelos y la situación actual de la Fundación Especializada en la Familia, se eligió el modelo del Dr. Robert Benfari para la elaboración del diagnóstico. Al final se da el análisis del por qué es más conveniente este modelo para el trabajo comparándolo con los otros dos modelos.

El modelo del estilo gerencial que se utiliza y explica en este trabajo fue elaborado por el Dr. Robert Benfari en su libro *Understanding And Changing Your Managment Style*, y se obtuvo información de otras fuentes para completar más este modelo para una mejor elaboración del trabajo. Los elementos gerenciales de necesidades, bases de poder, resolución de conflictos, y estrés fueron obtenidos del libro *Understanding And Changing Your Managment Style*. El elemento gerencial del valor fue obtenido del libro *Understanding And Managing Organizational Behavior*. La información del los temperamentos fue obtenida del libro *Understanding The Male Temperament*. El modelo de Werther y Davis, y el modelo de Adalberto Chiavenato fueron obtenidos de las páginas de Internet:

- [http://www.wikilearning.com/monografia/los\\_nuevos\\_modelos\\_de\\_gestion\\_del\\_principal\\_activo\\_de\\_una\\_empresa-modelos\\_de\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humanos/12000-4](http://www.wikilearning.com/monografia/los_nuevos_modelos_de_gestion_del_principal_activo_de_una_empresa-modelos_de_gestion_de_recursos_humanos/12000-4)
- <http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml#MODEL>
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

## A. Modelo del Dr. Robert Benfari

Los seis elementos gerenciales que afectan la forma como se caracterizan como gerentes, son los que a continuación se explican:

1. Necesidades
2. Bases del poder
3. Resolución de conflictos
4. Valores
5. Estrés
6. Temperamento

Cada uno de estos elementos del estilo gerencial puede ser cambiado si se analizan y se toman las medidas correctas.

**1. Necesidades.** Las necesidades son las fuerzas que organizan las opiniones, los juicios, y las acciones que utilizamos en nuestro impulso hacia la capacidad. Todas las personas tienen necesidades que de una o de otra manera tratan de satisfacer. Las necesidades expresan nuestra personalidad e influyen en nuestra forma de administrar. Entender e interpretar correctamente los patrones de necesidades en nosotros y en los demás es esencial para cualquier cambio, siendo crucial en la actividad y en el proceso de este trabajo.

Existen muchas clases de necesidades, pero se enfocará en quince que son especialmente relevantes para el estilo de administración y el comportamiento organizacional. Los quince tipos de necesidades están divididos en cuatro categorías, las cuales son:

- a. Necesidades totales de la gerencia
- b. Necesidades del jefe-subordinado
- c. Necesidades interpersonales
- d. Necesidades tareas-relacionadas

Las necesidades son fomentadas por los impulsos naturales y las influencias ambientales, las cuales se pueden formar nuevamente a través de ejercicios mentales.

**a. Necesidades totales de la gerencia.** Todos los encargados tienen patrones individuales de necesidades que se centran alrededor de ejercitar el poder (dominio), orientándose a las tareas (logro), y referente a sus colegas (la afiliación). Estas necesidades son claramente esenciales no sólo en cómo se consigue que el trabajo sea hecho sino también en como los encargados se ven como líderes y como ven sus papeles. Todas las necesidades varían en intensidad y en como se extiende en cada uno de las personas.

1) Dominio: Necesidad de dirigir. Dominio es la necesidad de controlar el ambiente, estar a cargo, influenciar o dirigir el comportamiento de los demás. Un encargado con una necesidad de dominio tensiona control, influencia, persuasión, o la autoridad en la supervisión de otros. El dominio es un método ineficiente y una forma cruel de poder.

2) Logro: Necesidad del éxito. El logro es la necesidad de hacer lo mejor, de ser exitoso, de realizar tareas que nos interesa que requieran habilidades y esfuerzo. La necesidad de logro es generalmente un impulso individualista no una de colaboración. Los gerentes con una necesidad de logro buscan tareas que requieren conocimientos personales, habilidades, y esfuerzo. Más del 80 por ciento de los gerentes exitosos demuestran tener bastante de este tipo de necesidad.

Es muy común que las personas que tienen una necesidad fuerte de logro realicen las tareas individualmente, no como parte de un equipo, y le es muy difícil delegar, ver el panorama completo de la situación. Otras desventajas son el aislamiento de personas que pueden ser productivas, una rivalidad excesiva con sus colegas, y una presión por sobresalir a cualquier costo.

3) Afiliación: Necesidad de estar en grupo. Afiliación es la necesidad de estar cerca, de cooperar o intercambiar con sus aliados, de participar en un grupo amistoso, y de realizar actividades en grupo y no solo. Las personas con una necesidad de afiliación tienen un estilo participativo y una relación fuerte

con sus subordinados y jefes. Los gerentes con este tipo de necesidad le dan valor al trabajo en equipo y tienen una buena comunicación con sus subordinados y colegas. Aunque estos gerentes ayudan a construir una moral fuerte, ellos consideran más importantes las relaciones que las tareas.

Lo principal en la necesidad de afiliación es formar una productividad mutua, cooperación, y una relación recíproca con los demás. Organizaciones con una pequeña cantidad de gerentes con este tipo de necesidad tienen dificultad en desarrollar equipos funcionales.

4) Combinaciones de las necesidades totales de la gerencia. El dominio, el logro, y la afiliación pueden ocurrir en la gerencia en cualquiera de las siguientes cuatro combinaciones:

a) Dominio-logro-afiliación. Esta es la combinación ideal, aunque son pocos los gerentes que la poseen. Cuando estas necesidades están balanceadas el resultado es una productiva combinación de influencia, orientación de tareas, y trabajo en equipo.

b) Dominio-logro. Esta combinación de necesidades en los gerentes resulta en una tendencia de controlar y dirigir las tareas dándole poca importancia al trabajo en equipo o a la afiliación. Los gerentes darán órdenes y delegan muy pocas responsabilidades.

c) Dominio-afiliación. Cuando el dominio y la afiliación están juntos muestran una combinación de la necesidad de controlar con la necesidad de fidelidad y de relacionarse a un grupo. Estos gerentes asignan tareas a sus subordinados pero les dan dirección y responsabilidades. Este estilo de gerencia puede ser muy efectivo si no es abusado.

d) Logro-afiliación. En esta combinación, los gerentes enfatizan las tareas y las relaciones interpersonales. Este estilo gerencial altamente

participativo hace al gerente ser parte del equipo el cual puede ser efectivo si el gerente retiene su papel legítimo como responsable principal.

**b. Necesidades del jefe-subordinado.** Son cinco las necesidades que afectan la manera en que las personas en este papel interactúan con los demás. Estas son autonomía, deferencia, enseñar, apoyo, y abatimiento.

1) Autonomía. Autonomía es la necesidad de tomar de forma independiente las decisiones, de sentirse libre y no obligado a conformarse. La gente autónoma puede ser de gran activo cuando son contribuidores individuales y no tienen que trabajar con otras personas. Las personas autónomas pueden ser dejados solos con una supervisión mínima, pero la desventaja de una autonomía no revisada puede llegar a malas decisiones, comportamientos irresponsables, y a no tomar direcciones de otras personas.

2) Deferencia. La deferencia implica una necesidad de respetar a los demás, de obtener opiniones de sus subordinados, y de averiguar que es lo que piensan los demás. Debido a estas necesidades los gerentes normalmente siguen las costumbres y resientan las jerarquías. Una extrema deferencia sin un pensamiento crítico puede llegar a aceptar los deseos e ideas de los demás sin ningún juicio.

3) Enseñar. Las personas con la necesidad de enseñar tienen sentimientos positivos y empatía con los demás. Ellos prefieren dar ayuda, afecto, y respeto en lugar de recibirlo, y cuando es apropiado dan un reforzamiento positivo. Los gerentes con la necesidad de enseñar son buenos mentores debido a que le dan importancia al crecimiento y desarrollo de sus subordinados.

Las organizaciones que buscan tener mejores relaciones en el trabajo para poder construir equipos efectivos encuentran que es importante que sus gerentes desarrollen una necesidad alta de enseñar, pero con orientación de

tareas. Una necesidad muy alta o muy baja de enseñar puede causar problema, tiene que haber un balance.

4) Apoyo. Las personas con la necesidad de apoyo continuamente e inconcientemente tienden a querer ser recompensados y ayudados. Si esta necesidad es muy alta o muy baja pueden causar problemas interpersonales en las personas. Los gerentes o subordinados con una alta necesidad de apoyo ponen gran presión por tiempo y energía en otros. Un gerente con una necesidad de apoyo balanceada entiende como obtener ayuda en una forma constructiva que esta unida a su desempeño y no a sus necesidades personales.

5) Abatimiento. Las personas con la necesidad de abatimiento tienden aceptar mas responsabilidad de lo que esta justificado. Ellos se sienten culpables cuando algo sale mal y se sienten obligados por acciones que tal vez ni siquiera eran su responsabilidad. Esta necesidad no es común entre gerentes, probablemente porque las personas con una alta necesidad por abatimiento quienes se someten pasivamente a las fuerzas externas, no tienden a subir en la escala de la organización. Pero también una baja necesidad de abatimiento puede ser igual de dañino, debido a que la persona toma poca responsabilidad de sus conductas.

**c. Necesidades interpersonales.** Las necesidades de introspección, exhibición, y de agresión afectan la calidad de las relaciones de los gerentes con sus subordinados y superiores. Estas necesidades están mas prominentemente dirigidas hacia los colegas y subordinados que a sus superiores.

1) Introspección. Una persona demuestra tener la necesidad de introspección cuando tiene una fuerte necesidad de analizar sus propios motivos y sentimientos; y también de observar a los demás y entender como se sienten, sus comportamientos, motivos y sentimientos. Los gerentes con una alta necesidad de introspección encuentran positiva esta necesidad cuando le

ayuda a desarrollar empatía con los demás. Cuando hay sospechas y emociones negativas, la necesidad de introspección puede causar problemas produciendo una tendencia a malinterpretar las emociones y comportamientos de los demás.

2) Exhibición. El exhibicionismo es la necesidad de ser notado, de ser el centro de atención, y ser reconocidos por su valor, y por sus realizaciones personales y profesionales. Las personas con esta necesidad usualmente dicen cosas ingeniosas e inteligentes, otros para llamar la atención se vuelven toscos. Los que presentan esta necesidad pueden llegar crear problemas en organizaciones con estructuras jerárquicas en donde el centro de atención se reserva para las personas con más poder.

3) Agresión. Gerentes con la necesidad de agresión critican a los demás y discrepan activamente expresando crítica abierta, enojo, inconformidad, y tienden a culpar a otros. La agresión brinda a un estilo gerencial dureza y hostilidad. Muchas organizaciones motivan la agresión asumiendo que la competencia entre departamentos e individuos llevara a un mejor funcionamiento. Pero en estas situaciones las personas actúan como adversarios en lugar de ser colaboradores, y frecuentemente los lleva resultados indeseados.

**d. Necesidades tareas-relacionadas.** Una parte igualmente importante en los patrones de necesidades es la manera en como manejamos el trabajo: como nos acercamos a las tareas, como encajamos en una organización, y que tan bien actuemos en varios grupos de trabajos. Estas necesidades de tareas-relacionadas nos indican como los gerentes manejan el día a día las demandas de su trabajo.

1) Cambio. Las personas con necesidad de cambio desean hacer tareas y cosas nuevas y diferentes, conocer nuevas personas, y cambiar su rutina diaria. A ellos les gusta experimentar, probar nuevos trabajos, cambiar

roles y responsabilidades, y moverse a su alrededor. Las organizaciones con una orientación dinámica, en donde las tareas y las responsabilidades cambian frecuentemente, son apropiadas para los gerentes con la necesidad de cambio, pero este mismo ambiente de trabajo causara estrés a las personas que tienen poca necesidad de cambio. No hay estándares correctos o incorrectos para la necesidad de cambio, estos están determinados en lo que es confortable a un gerente en particular en el contexto de un trabajo dado.

2) Orden. Los gerentes con una necesidad por detalles, orden y organización en su ambiente inmediato les gusta trabajar en un horario rutinario en donde hay pocos cambios de roles y responsabilidades. Ellos quieren que todo esté bien planeado y que todo funcione de forma tranquila y predecible.

3) Duración e intensidad. Estas dos necesidades consisten en como vamos haciendo el trabajo. Las personas con la necesidad de duración mantienen su trabajo hasta que lo terminan. Algunos gerentes se quedan enfocados en un problema y le darán muchas horas sin ninguna distracción. En contraste la necesidad de intensidad indica una necesidad de realizar el trabajo con un esfuerzo repentino y extremo, y de quemar un montón de energía en un periodo corto de tiempo. La intensidad se refiere en que tan fuerte trabaja una persona, mientras que la duración se refiere cuanto tiempo trabaja la persona.

Gerentes con la necesidad de intensidad cambian de un nivel alto de vigilancia y esfuerzo a un periodo de agotamiento temporal, seguido por una acumulación de energía para ser utilizado en la misma tarea o en otra. El trabajo ideal para las personas con la necesidad de intensidad es donde se tengan combinaciones dinámicas ya tareas cambiables, constantes cambios de prioridades, múltiples trabajos todos a la misma vez, y tareas altamente complejas.

## 2. Bases del poder

**a. Poder: Las aplicaciones y abusos de la influencia.** Adquirir y utilizar el poder efectivamente es necesario para el éxito de la organización, el manejo de las relaciones, y para complementación de su persona. La habilidad de los gerentes en el uso efectivo del poder satisface su autoestima y señala su capacidad.

El poder nace de nuestra necesidad por dominar, pero hay dos tipos de poder el poder innato y el poder que se adquiere por habilidad. El uso del poder puede ser mejorado a través de la práctica y un esfuerzo conciente, incluso las personas que tienen poca necesidad de dominio pueden mejorar su habilidad en influenciar a otros. Ser conciente sobre cómo ganamos y usamos el poder es un paso clave en el desarrollo de un estilo gerencial efectivo. El poder es independiente de los temperamentos, necesidades, o estilos de conflictos. Es el parámetro que se obtiene de la adquisición conciente de las habilidades necesarias.

En una organización, el poder de los gerentes es el resultado de un ejercicio a través de las redes de interacciones sociales que son parte ajustes del trabajo. En la interacción del poder, el que ejerce poder trata de influenciar en otros. En algunas interacciones, el poder es recíproco. En la interacción de poder el receptor puede ver la interacción como negativa o positiva. Es negativa cuando se percibe como explotación, manipulación, o una competencia de ganar/perder. Es positiva cuando la persona se beneficia de forma económica, simbólica o personal, en este caso todos se sentirán que ganaron. El primer paso para formar un sentido efectivo del poder es aceptar su existencia. Muchas personas piensan que el poder es un dominio cruel que nos previene de ser gerentes efectivos.

**b. Las bases del poder de los gerentes.** La habilidad de influenciar en otras personas se basa en formas específicas de poder. Ninguna de las bases del poder son heredadas o innatas, todas estas se pueden adquirir cuando las personas entienden cuáles son y cómo trabajan. Todas las bases del poder son cruciales para que los gerentes logren el cumplimiento de la meta de la

organización. Estas bases algunas veces son independientes, interrelacionadas, y tienen la particularidad que pueden combinarse entre ellas.

1) El poder de recompensa. Cuando los gerentes dan alguna clase de remuneraciones, promociones, premios, o algún gesto simbólico que sea un elogio, ellos practican el poder de recompensa. El poder de recompensa depende de la habilidad de dar a las demás personas algo que ellos valoren. Pueden ser verbal, no verbal, tangible, o intangible. Cuando la recompensa es apropiada y genuina, fortalece las relaciones y favorece la producción.

Por definición, el poder de recompensa es positivo, pero su magnitud depende de cómo el receptor mira la recompensa. Por ejemplo una promoción o un bono tienen más poder positivo que una carta o una llamada por teléfono.

2) Poder coercitivo. El poder coercitivo incluye lesiones físicas o psicológicas. El poder coercitivo comúnmente se presenta de forma verbal y no verbal, o gestos simbólicos de desprecio. La mayoría de personas perciben el poder coercitivo como negativo porque pone la seguridad de la persona en riesgo.

En la práctica, la coerción trabaja en contra de un desempeño efectivo. Estudios de reforzamientos negativos (coerción) muestran que estos pueden desalentar la conducta, y también acciones que son necesarias para un desempeño productivo. Castigar a un trabajador por no hacer bien el trabajo no le permite al trabajador hacer un buen trabajo. La persona puede evitar los errores, pero puede que no haga lo que se espera de él. Ya que no se le indica cual es la forma correcta de hacerlo.

En algunos casos, puede engendrar un comportamiento pasivo-agresivo, y problemas psicológicos. La coerción es una base de poder que no se debe desarrollar.

Si la coerción es una base de poder ineficiente porque algunos gerentes la usan, se debe casi siempre por una dificultad de enfrentarse a problemas y conflictos. Ellos pueden tener miedo a incitar conflictos, preocupados que pueden hacerles daños a otros. Pero en la realidad hay ocasiones donde no se

pueden evitar los conflictos. El efecto psicológico de evitar las confrontaciones puede conducir a vergüenza, culpa, enojo, resentimiento, y venganza. La mejor manera de manejar la coerción es enfrentarse positivamente a los conflictos.

3) Poder de autoridad. Los gerentes tienen derecho legítimo de mando, como los subordinados tienen la obligación de obedecer. Esa es la base del poder de autoridad. Como las demás bases este poder tiene cosas positivas y negativas. El incremento del uso de la autoridad para crear estándares y obligaciones, bajo circunstancias apropiadas, usualmente resulta en una alta motivación y fidelidad. El uso excesivo del poder de autoridad puede traer consecuencias negativas.

Dar órdenes constantemente no ayuda a crecer a los demás. Esto no contribuye a un buen liderazgo. Los gerentes que utilizan el poder de autoridad muy seguido pueden tener conformidad a corto plazo a expensas de un compromiso a largo plazo. En momentos de crisis o necesidad, las personas en una organización ven la práctica de un liderazgo basado en la autoridad como algo positivo.

4) Poder de referencia. Cuando otras personas se identifican con alguien por sus cualidades personales o profesionales, se dice que esa persona tiene poder de referencia. Usualmente el poder por referencia se ve como algo positivo.

La forma más común de poder por referencia, que todos puede adquirir, es la amistad. A través de la asociación con otros, compartiendo información personal, o dando algo de valor, los gerentes pueden construir un interés común, valores, puntos de vista, y preferencias al punto que otras personas puedan llegar a conocerlos. Construir el poder de referencia es necesario cuando se trata con colegas y sirve como base en una organización donde las líneas de autoridad no son claras.

5) Poder de experto. Cuando un gerente tiene un conocimiento especializado en una tarea, persona o una organización que otros valoran, ellos

tienen el potencial del poder de experto. El poder de experto puede incluir comunicación, habilidades interpersonales, conocimientos científicos, y otros más. Esta especialización tiene mucho valor, pero sólo se especifica en una tarea. Cuando la necesidad surge cuando se solicita, el poder de experto usualmente se percibe como positiva. Pero cuando las personas ofrecen su poder de experto sin ser preguntados puede verse como intruso.

El poder de experto usado para si mismo es una base limitada del poder. Usarla continuamente puede colocar barreras entre el gerente y los demás que pueden ser difíciles de quitar.

6) Poder de información. El poder de la información depende del acceso de la información que no se conoce públicamente, pero que es compartida en la organización, especialmente en grupos que están involucrados en procesos similares. Los gerentes y empleados de todos los niveles deben tener acceso a la información ya sea por su posición o por su conexión en la organización. Además del acceso, la organización debe controlar el flujo de información a y desde el ejecutivo superior. Es posible, que en organizaciones cerradas, los ejecutivos superiores tengan menos información de lo que pasa que las personas del medio o de niveles mas abajo. Esto sucede cuando los grupos se cierran y se vuelven autosuficientes formando barreras con los niveles más a bajo de la gerencia.

7) Poder de afiliación. El poder de afiliación se adquiere asociándose con una fuente de autoridad. Cuando los empleados están actuando de la manera en que el jefe desea, éste es un legítimo y apropiado uso del poder. Pero cuando aparentan actuar por interés propio, es percibido como negativo. Otro ejemplo del uso negativo del poder de afiliación es cuando ciertos papeles se utilizan para obstruir o bloquear el desempeño. El error más común en el poder de afiliación ocurre cuando el secretario del gerente utiliza su relación para bloquear y rehusar el acceso con el gerente. Debido a sus potenciales desventajas y errores, el poder de afiliación debe ser evitado.

8) Poder de grupo. El poder de grupo involucra un número de individuos interactuando para resolver problemas, y conflictos, o proponiendo una serie de alternativas para analizar. Este poder sólo puede considerarse positivo cuando la resolución del grupo del problema o situación es mayor que la contribución individual de cada uno.

En las operaciones del día a día en una organización, los gerentes regularmente y inevitablemente dirigen o participan en un grupo de análisis y/o solución de problemas. A menudo cuando es demasiado, los participantes del grupo salen sintiéndose frustrados. La razón de la frustración es debido a que el gerente no entiende y dirige el proceso del grupo. Cuando grupos sin líder se dejan para que se desarrollen por ellos mismos, generalmente terminan siendo controlados por el individuo más dominante que puede que utilice poder coercitivo o poder de experto. Cuando los miembros de un grupo tienen diferentes niveles administrativos, los individuos del más alto nivel administrativo pueden llegar a dominar. También cuando a alguien se le ha puesto como líder del grupo, pueden llevarlos a una conformidad.

El uso efectivo del poder de grupo para que funcione requiere de un proceso gerencial y cuidadoso donde todos los participantes se sentirán involucrados en el compromiso de emitir soluciones aunque uno o dos miembros del grupo traten de dominarlo.

**3. Resolución de conflictos.** Los seres humanos siempre han estado en desacuerdo en alguna cosa o en otra. Las personas piensan en los intereses que esta en conflicto como incompatibles, y conciben el conflicto en donde sólo hay ganadores o perdedores. El conflicto no se debe ver sólo como algo negativo, sino también como algo que puede ser constructivo. Incorpora aspectos indeseables y agresivos del comportamiento así como tendencias más benignas y agradecidas para buscar paz y armonía. El conflicto es un factor de la vida, pero se puede aprender a ir más allá de la respuesta de lucha, dependiendo de la buena voluntad de cambiar las respuestas arcaicas y de reeducarse sobre otras alternativas.

**a. Las fuentes de conflictos en una organización.** El conflicto es algo común en todas las organizaciones, y se basa en cinco fuentes principales: metas, papeles, estilos interpersonales, procedimientos, y estructuras. En cualquier organización para soportar y resolver conflictos deben empezar identificando su origen.

1) Conflicto de metas. Conflictos sobre la misión y la meta de la organización pueden surgir por varias razones. Si la meta no está bien definida, la mal interpretación puede llevar a un conflicto. Pero también con metas bien definida pueden surgir conflictos, debido a diferencias en opiniones o porque las personas se están comportando como ellos quieren.

2) Conflictos de papeles. Los conflictos de papeles surgen cuando hay un desacuerdo de quién está realizando qué función, en qué manera, y con qué otros miembros de la organización. Toda organización, incluso las que están estructuradas alrededor de equipos de trabajo, tienen que especificar cómo será hecho el trabajo - quién tiene la autoridad, cuál es la cantidad apropiada o el tipo de trabajo para un grupo, qué es lo que tiene que hacer exactamente el grupo para contribuir al esfuerzo, cómo esa contribución debe ser integrada a los demás esfuerzos, cómo deben dividirse los recursos. Los conflictos de papeles provienen generalmente de cuatro problemas: sobrecarga, ambigüedad, traslapo, y competencia.

La sobrecarga del papel resulta cuando una tarea en particular demanda demasiado trabajo de una persona. El conflicto está entre el trabajador sobrecargado y el que definió qué era lo que el tenía que hacer. También puede ocurrir cuando el trabajo es muy difícil, indicando que el proceso del trabajo debe ser reestructurado o que se necesita más entrenamiento.

La ambigüedad del papel surge cuando un papel no está claramente definido, o cuando alguien no está seguro de qué le exige su papel.

La mayoría de las organizaciones dependen de muchos individuos, los cuales cada uno tiene diferentes papeles para crear el producto final. Pero no

siempre reconocen su mutua interdependencia, sino que frecuentemente un grupo considerara a otro como duplicador o de cierta manera interfiriendo con lo que se supone que debe hacer. El conflicto que resulta es un traslape de papel.

La competencia del papel agrega un elemento de suciedad a los conflictos de traslape del papel. Los grupos entran en competencia entre ellos y no creen que haya una solución para el conflicto.

3) Conflictos de estilos interpersonales. Los caprichos, las fortalezas, debilidades, y las peculiaridades individuales de los gerentes afectan profundamente todas las metas, los papeles, y decisiones de la organización. El mayor conflicto en una organización es entre el tipo de gerentes que le gusta que todo salga a tiempo, y que el presupuesto y calendario se realice de acuerdo a las reglas; y los gerentes que son intuitivos quienes no les gusta seguir reglas sino realizar las cosas por la emoción hacerlo. Resolver los conflictos que provienen de estilos interpersonales depende qué tan bien uno entienda su propio estilo interpersonal y el de los demás. Ya habiendo entendido esto, uno puede trabajar en ajustar su comportamiento para poder trabajar de una manera más efectiva con los demás.

4) Conflictos de procesos. Dependiendo del tipo de organización y el producto que genera, los procesos afectan en toda la organización. Los conflictos surgen cuando las personas discrepan de quien va a realizar mejor el trabajo.

5) Conflictos estructurales. Algunas veces los conflictos surgen por la forma en que esta estructurada las organización, incluyendo personas, departamento, funciones, y actitudes y mensajes de la gerencia. Nadie controla individualmente estas fuentes de conflicto estructurales; son la responsabilidad compartida de la organización y de varios factores culturales y sociales que la forman.

Los conflictos de estructura pueden surgir por alguno de los siguientes cinco elementos negativos:

- Dependencia en una confianza ciega.
- Metas y objetivos no claros.
- Distancia psicológica entre los grupos.
- Distancia física en los grupos.
- Decadencia en la comunicación o comunicación solo a través de memos o email.

#### **b. Siete diferentes estilos gerenciales de cómo se maneja el conflicto**

1) El estilo ganar/perder. El estilo ganar/perder tiene una gran preocupación por la metas personales y poca preocupación por las relaciones. Las personas que utilizan el estilo ganar/perder para solucionar conflictos asumen:

- Los otros en el conflicto son adversarios.
- Debemos buscar victoria y demandar concesión.
- Debemos ser resistentes con las personas.
- Debemos desconfiar de los demás.
- Debemos profundizar en una posición rígida.
- Debemos hacer amenazas.
- Debemos obtener lo que queremos a expensas de los demás.
- Vamos a buscar por la única solución que nosotros queremos.
- Insistiremos en nuestra posición.
- Las negociaciones son una competencia.
- Debemos aplicar presión.

Las personas con este estilo para manejar conflictos creen que lo más importante es ganar. Ellos miran el conflicto y las diferencias como algo natural e inevitable, y creen que hay personas que tienen la habilidad de ganar y otras no. Y piensan que para defender un derecho cualquier medio se justifica.

2) El estilo perder/ceder. En este estilo de manejar conflictos, hay una gran preocupación por las relaciones y poca atención por las metas personales.

El estilo perder/ceder asume que:

- Se puede ser amigos de los demás.
- Se debe esforzar hacia el acuerdo y armonía.
- Se darán concesiones fácilmente.
- Se debe ser suaves con la gente y las tareas.
- Se puede confiar en otros sin verificar la verdad de las declaraciones.
- Se puede cambiar fácilmente de posiciones.
- Se debe hacer ofertas para tranquilizar a los demás.
- Se aceptaran pérdidas personales.
- Se debe insistir en un acuerdo.
- Se debe evitar la competencia.
- Se debe rendir a la presión.

La psicología subyacente del estilo perder/ceder es que las diferencias conducen a que la gente se aparte. Pero esta psicología falla en reconocer que la sumisión automática a otros es una forma de rechazo. El caminar lejos del conflicto señala una falta de entrar en un dialogo o de resolver las diferencias.

3) El estilo perder/dejar. Las personas con el estilo de perder/dejar evitan todo tipo de conflictos. Se alejan físicamente. Dicen bromas. Ellos hacen cualquier cosa para alejar la atención del problema. El estilo perder/dejar asume que:

- El conflicto es irracional.
- El conflicto puede ser ignorado.
- Es aceptable evitar.
- Ellos pueden ver el conflicto sin participar en él.
- La meta es la conformidad sin compromiso.

Conducido por su creencia que todo conflicto es irracional, este estilo discute que es mejor no enfrentar una lucha. Este estilo de enfrentar conflictos

es el más ineficiente de todos los estilos, dejando a todas las personas sintiéndose frustradas.

4) El estilo de compromiso. Las personas que utilizan este estilo para confrontar el conflicto están dispuestas a conceder algo para ganar algo o adelantar un negocio. El estilo de compromiso asume que:

- El conflicto se someterá a la negociación.
- Los participantes deben seguir las reglas.
- Los participantes deben mostrar buena voluntad al intercambiar concesiones.
- Los participantes pueden exagerar sus demandas, sabiendo que eventualmente tendrán que hacer concesiones.
- Los participantes deben ser consistentes.
- La retórica apela a la justicia y el bien común es efectivo y esperado.
- La meta es el compromiso.
- Deja algo en la mesa para que puedas regresar mañana a negociar.

Las personas con el estilo de compromiso piensan que el progreso y la buena voluntad son parte del conflicto, por lo que todos deben estar dispuestos a entregar algo para poder obtener algo. La psicología subyacente del estilo de compromiso es limitar las pérdidas y enfatizar las ganancias. Muchas personas con el estilo de compromiso convierten el problema en algo peor, dejando a las personas descontentas. Debido al alto grado de interdependencia dentro de la mayoría de las organizaciones.

5) El estilo ganar/ganar. En el estilo ganar/ganar los participantes se miran como los que solucionan el problema intentando llegar a una solución sabia. Ellos enfatizan el interés de todos los participantes. El estilo de ganar/ganar asume que:

- Los participantes actúan como revolvedores del problema.
- La meta es un resultado sabio.

- Se debe separar a las personas del problema.
- Se debe tratar con delicadeza a las personas.
- Se debe ser rígido con el problema.
- Procedemos sin una confianza ciega tomando procesos para verificar la veracidad de la declaración.
- Nos enfocamos en los intereses y en las preocupaciones, no en la posición.
- Exploramos los intereses y la hondura de las preocupaciones.
- Buscamos por alternativas mutuamente beneficiosas.
- Desarrollamos un criterio objetivo para evaluar la opinión para un beneficio mutuo.
- Estamos abiertos a opiniones y soluciones razonables, y ajustamos nuestro criterio hacia mejores soluciones.
- Cedemos a los principios no a la presión.

El estilo ganar/ganar examina intensamente los intereses de los participantes, sabiendo que entendiendo esos intereses los va a guiar en la solución del problema. El enfoque no es la coerción ni la persuasión sino la resolución del problema. El estilo ganar/ganar toma los recursos intelectuales de todos los participantes para generar una variedad de opiniones mutuamente beneficiosas. El resultado es una solución sabia donde todos los participantes se sienten beneficiados. No hay sacrificio de metas ni de relaciones. El estilo ganar/ganar es un estilo que se aprende y debe ser reforzado a través de la práctica.

6) El estilo contextual. El estilo contextual consiste en utilizar cualquiera de los cinco estilos de resolución de conflictos en diferentes tipos de conflictos o tiempos. Cuando ya se tiene claro los diferentes estilos de resolución de problemas, uno puede adoptar el que mejor se adapte para una situación en particular.

7) El estilo paradójico. En el estilo paradójico una persona utiliza dos estilos de resolución de conflictos opuestos simultáneamente o secuenciales. En el cual se puede llegar a una mayor confusión y a prolongar el conflicto.

**4. Valores.** Los valores son convicciones personales sobre lo que debe uno esforzarse en la vida y como debe uno comportarse. Los valores son una mezcla de sentimientos y creencias y nuestra respuesta al mundo que nos rodea. Existen muchas clases de valores, pero dos clases de valores son relevantes en el comportamiento de una organización, los cuales son: valores de trabajo, y valores éticos.

**a. Valores de trabajo.** Los valores de trabajo son las convicciones personales del empleado sobre los resultados que espera del trabajo y como debe de comportarse en el trabajo. Los resultados que las personas pueden esperar del trabajo incluyen una existencia confortable con la seguridad de la familia, un sentimiento de realización y auto respeto, reconocimiento social, y una vida emocionante. Las maneras en que las personas piensan que deben comportarse en el trabajo incluyen ser ambicioso, imaginativo, obediente, tener autocontrol, y respetar a los demás. Los valores de trabajo son generalmente sentimientos a largo plazo.

Los valores de trabajo son importantes para entender y manejar el comportamiento de la organización ya que refleja lo que las personas están tratando de lograr en el trabajo. Los valores de trabajo tienen dos categorías: trabajo intrínseco y trabajo extrínseco.

1) Trabajo intrínseco. Son valores que están relacionados con la naturaleza del trabajo. Los empleados que desean ser retados, aprender nuevas cosas, hacer contribuciones importantes, alcanzar todo su potencial en el trabajo, aventurarse, y ser creativos tienen los valores del trabajo intrínseco.

2) Trabajo extrínseco. Los valores extrínsecos están relacionados con las consecuencias del trabajo. Los empleados valoran el trabajo no por su

propio bien sino que por sus consecuencias. Como por ejemplo ganar dinero, un estatus en el trabajo.

Debido a que el trabajo es la forma en que las personas hacen su vida, la mayoría de personas tienen el valor de trabajo extrínseco. Cuando se realicen cambios en la organización, los gerentes deben de tomar en cuenta los valores de sus empleados. Debido a que los valores de trabajo reflejan lo que los empleados están tratando de alcanzar a través del trabajo, y sostienen la llave para entender cómo los empleados van a reaccionar en diferentes situaciones del trabajo y también para poder entender y manejar el comportamiento organizacional.

**b. Valores éticos.** Los valores éticos son convicciones personales acerca de que es bueno y que es malo. Los valores éticos ayudan a los empleados a decidir el mejor camino y para guiarlos en la toma de decisiones y en su comportamiento. Especialmente en situaciones cuando el camino correcto no se visualiza claramente, los valores éticos ayudan al empleado a tomar una decisión moral.

Otra clase de valores éticos surgen cuando la persona tiene que decidir por algo que tiene el potencial de beneficiar o perjudicar a otros individuos. Cuando esto sucede hay valores que sirven como guías complementarias para la toma de decisiones y para el comportamiento cuando se tienen que tomar decisiones o realizar acciones que pueden beneficiar o perjudicar a los demás; estos valores son:

1) Valores utilitarios. Los valores utilitarios dictan que las decisiones que se toman deben generar el mayor beneficio a la mayor cantidad de personas.

2) Valores morales. Los valores morales indican que las decisiones deben realizarse de manera que protejan los derechos fundamentales y los privilegios de las personas afectadas por la decisión.

3) Valores de justicia. Los valores de justicia dictan que las decisiones deben de tomarse de manera que asigne los beneficios y los perjuicios entre los afectados por la decisión de una manera justa, equitativa, o imparcial.

Las personas desarrollan a través del tiempo sus propios valores éticos influidos por su familia, la religión, su educación, y otros grupos. Estos valores éticos guían el comportamiento de los empleados en el trabajo. En algunos casos grupos de empleados que tienen cierto trabajo o profesión desarrollan valores profesionales éticos.

**5. Estrés.** La distinción entre el desafío y la amenaza es uno de los factores cruciales para poder aprender cómo lidiar con el estrés. Cuando uno piensa que esta enfrentando un desafío, uno busca una solución para poder superar el estrés. Pero cuando uno piensa que se esta enfrentando a una amenaza, uno responde con pelea o pelea/derrota. Si uno experimenta un sentido penetrante de amenaza, uno puede llegar a enfermarse físicamente; y se puede llegar a sufrir un aumento en el riesgo de desórdenes tanto psicológicos como físicos.

Cuando se observa con más detalle la repuesta del estrés, se puede ver que está ligado a ciertos componentes:

- El cerebro moviliza la respuesta hacia el estrés.
- Las acciones en este punto dependen del estado de la mente.
- El estrés interrumpe las actividades normales.

Las personas varían en sus sensibilidades específicas, cada persona tiene diferente estructura de personalidad, para lo que alguno es una situación de estrés para otro puede ser un desafío. El estrés puede ser puramente interno o puede venir por una fuente exterior.

En la mayoría del tiempo, las necesidades son las que ayudan para alcanzar las metas, pero si su intensidad se convierte abrumadora, pueden llegar a convertirse en una forma de estrés.

**a. El estrés en el trabajo.** El trabajo puede ser visto como una mezcla de bendición y como una condenación. Las personas trabajan por diferentes

razones, algunos para suplir sus necesidades básicas, otros por que les brinda una satisfacción, y otros para mantenerse ocupados. Generalmente se mira al trabajo como algo que complementa, pero el trabajo con sus luchas de poder y batallas de políticas, trae para abajo y causa estrés.

Independientemente de la actitud que se tenga hacia el trabajo y sus recompensas, el estrés es algo natural de nuestras experiencias de cada día. A continuación se mencionarán seis fuentes potenciales de estrés en el trabajo:

- Las características del trabajo.
- Problemas en la claridad del papel a desempeñar cuando el papel es ambiguo, se traslapa, o crea sobrecarga o competencia.
- La calidad de las relaciones con los jefes, y subordinados.
- Problemas en el desarrollo de la carrera.
- La cultura y normas de la organización.
- Los conflictos entre la organización y la vida personal de la persona.

**b. Los elementos claves del estrés: convicciones, percepción, y sentimientos.** La convicciones, percepción y los sentimientos contribuyen a la forma en que se procesa la información del alrededor, y en la manera cómo se responde a esa información. Las convicciones son creencias que se toman ya como seguras, que se desarrollan con la experiencia. La percepción resulta de la manera en que se procesa la información que viene hacia nosotros a través de los cinco sentidos. Los sentimientos son reacciones emocionales hacia una situación específica. Los sentimientos son motivados por la percepción y afectados por las convicciones. La percepción puede ser cambiada por nuestros sentimientos.

**c. Las respuestas personales hacia el estrés.** La interacción de las habilidades para hacer frente al estrés lleva hacia cómo se responde al estrés. Tres respuestas personales hacia el estrés:

1) El acumulador de estrés. Las personas acumulan estrés hasta llegar a un nivel de agotamiento, donde las fuerzas del cuerpo caen hasta que se logran recuperar. Esta es una forma psicológica para escaparse de un estrés intolerable.

2) El reactor del estrés. El reactor del estrés no puede soportar ninguna forma de estrés. Las personas que responden al estrés con esta forma raramente ocuparán un puesto ejecutivo; su vulnerabilidad al estrés sería muy severo para soportarlo. Ellos prefieren niveles bajos de trabajos donde éste sea repetitivo y requiera poca interacción con otros, y hayan pocos cambios a su alrededor. Cuando se presenta algún cambio en su trabajo, su inhabilidad para manejar el estrés puede surgir.

3) El resistor del estrés. Las personas con esta forma de respuesta hacia el estrés son letárgicas hasta un punto, pero muestran una gran intensidad y un buen desempeño. Ellos realizan bien el trabajo, después de haber procrastinado un poco.

## **6. Patrones de temperamentos**

### **a. Colérico**

1) Fortalezas: Cuando este patrón se manifiesta en su forma más pura, la persona que lo tiene es clara, directa, decidida, práctica, activa, visionaria, productiva, independiente, fuerte, dominante y voluntariosa. Está muy inclinada a controlar las acciones de los demás. Es muy rápida para tomar decisiones y exige resultados inmediatos.

Es un líder natural y ocupar este puesto es muy importante para él. Toma la responsabilidad de poner orden, está muy orientado a tareas y resultados, por lo que pareciera que no piensa en las personas. Empuja a la gente a hacer las cosas y le gusta estar en donde está la acción. Es muy firme en sus opiniones.

Hace planes constantemente para desarrollar actividades y negocios, es muy ambicioso y está lleno de ideas y objetivos. Le interesan muchas cosas y

actividades. Es valeroso, audaz y no vacila en tomar decisiones que valgan la pena, no le atemoriza la adversidad, puede estimularlo y su tenacidad le ayuda a triunfar. Tiene bastante confianza en sí mismo y la gente lo percibe como competitivo, fuerte, trabajador, exitoso, extrovertido, aventurero, valiente y altanero.

Para comunicarse con esta persona, hay que ir al grano y no andar con rodeos, puesto que percibe las relaciones sociales como una pérdida de tiempo.

Se motiva cuando tiene autoridad y control sobre los resultados deseados. Se le puede confiar hacerse cargo de una tarea y toma la responsabilidad de que se hagan las cosas. Lo estimulan los retos y la competencia para dar de sí mismo.

2) Debilidades: Puede ser sarcástico y agresivo, sin preocuparse del efecto que tenga en las personas y espera mucho de las demás. Sus castigos pueden ser excesivos. Es difícil complacerlo. Si una persona se desempeña lentamente puede hacerlo sentirse inferior desaprobándolo constantemente, además no es espontáneo para dar reconocimientos por algo bien hecho. No le gusta la planificación analítica, lenta y detallada o a largo plazo.

Puede ser peleonero y está centrado en sí mismo. Tiene dificultad para sentir empatía (habilidad para ponerse en el lugar de otra persona y entenderla) y da la impresión de que las personas no le importan. Abusa de su autoridad para conseguir, cumplir con sus propias metas. Bajo presión puede volverse solitario y gruñón. No le gusta aburrirse o perder el control.

Analizadas las fortalezas y debilidades del temperamento colérico, la persona con este temperamento puede cambiar poniendo bajo control sus debilidades de la siguiente forma: Tener paciencia, relajarse, dar reconocimiento por el trabajo bien hecho; esforzarse por comprender mejor a los demás, ser más flexible, participativo y colaborador. Debe ajustarse al tiempo que los demás necesitan para poder funcionar bien. Quitarse el temor de que los demás puedan aprovecharse de él.

## **b. Sanguíneo**

1) Fortalezas: La persona con este temperamento es muy influyente y seductora. Es calurosa, alegre, espontánea, vivaracha y le da mucha importancia a las relaciones con los demás. Es muy comunicativa y extrovertida. Su comunicación es directa y sin empachos. Tiene necesidad del reconocimiento social y lo persigue tenazmente, puesto que le da sentido a su vida y sus acciones. El reconocimiento es su principal motivador.

La gente lo percibe como encantador, agradable, expresivo y fácil de hacer amistad con él. Tiene una fuerte tendencia a fijarse más en lo bueno de las personas, las cosas, y el aspecto positivo de su vida. Esto lo hace muy optimista y entusiasta. Le gusta ayudar a que la gente se sienta bien, es compasivo y atento.

Causa una buena impresión en las personas a quienes conoce por primera vez. No tiene restricciones en expresar sus pensamientos y sus sentimientos. Puede ser persuasor, impulsivo y rápido para tomar decisiones. Busca la diversión y el contacto con otras personas a quienes puede influenciar y entusiasmar. Domina las conversaciones, en un buen relator de anécdotas y chistes, toma la palabra cada vez que puede y se ríe con todas sus ganas. En general se mantiene de buen humor y cuando está solo canta y silba para entretenerse. Vive el presente, no le afecta mucho el pasado y el futuro no le preocupa. Tiene un auténtico agrado por la gente y es muy sincero. Habla fácilmente de sus problemas con otras personas.

2) Debilidades: Una debilidad importante es su tendencia al desorden, a tomar decisiones impulsivas y rápidas. Puede ser indisciplinado y quitar el tiempo con su constante charla. Es muy emocional y puede expresar cólera, tristeza o alegría sin restricciones.

Puede tener dificultad para evaluar correctamente a las personas, situaciones y problemas por su inclinación a ver el lado positivo. Acepta el reconocimiento aunque sea incongruente, exagerado o falso y también da reconocimiento por lo que cree que las personas quieren oír y no tanto por las tareas o soluciones. Raras veces planifica lo que tiene que hacer, reaccionando

ante lo que suceda. Su principal temor es el rechazo personal y puede intentar acciones de heroísmo para obtener la aprobación. Puede engañarse a sí mismo.

Analizadas las fortalezas y debilidades del temperamento sanguíneo, la persona con este temperamento puede cambiar su temperamento poniendo bajo control sus debilidades de la siguiente forma: Hacer las cosas en orden; dedicar tiempo para organizar su vida, y planificar de acuerdo a esto, con metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Luego, para lograr resultados, ser consistente, más disciplinado y tenaz. Debe aprender a escuchar más a la gente y distinguir entre lo bueno y lo malo. Dejar de buscar constantemente la aprobación de las personas.

### **c. Flemático**

1) Fortalezas: La persona con temperamento flemático es más bien introvertida, tranquila y muy serena. Está orientada a pensar y a clasificar las cosas antes de emitir opinión o tomar una decisión. Tiene buen humor la mayor parte del tiempo y bastante ingenio para hacer comentarios humorísticos.

El flemático es un individuo confiable, apacible, cooperador, objetivo, eficaz, táctico y organizado.

Es muy colaborador, servicial, se adapta bien a los grupos de trabajo, es verdadero compañero. Tiene un reducido número de amistades, y está dispuesto a ayudarlas en el momento en que lo necesiten. Está dispuesto a servir a todo el que necesite. Se deja guiar fácilmente, coopera y media vez acepta una tarea puede confiarse en que la va a terminar con precisión y exactitud, aunque no va a dar más de lo que se espera de él. Si su trabajo está bien hecho, le motiva que lo reconozcan, pero no se deja halagar si el trabajo no está bien. No da sus ideas con mucha fuerza de manera que pueden pasar desapercibidas.

Su principal inclinación es hacia la estabilidad, no le gustan los cambios bruscos, los trabajos rutinarios le llaman la atención y los hace hasta terminarlos con bastante tenacidad. Por lo regular, no busca el liderazgo, si ocupa alguna función de liderazgo es por elección de los grupos y media vez está en posición

de mando tiene capacidad que el grupo trabaje en forma muy armónica y organizada. Planifica su trabajo muy bien y es excelente en las áreas especializadas donde su constancia se manifiesta.

2) Debilidades: Una de sus debilidades más relevantes es su temor al cambio, tiende a ser rígido e inflexible si no entiende completamente las razones y la utilidad de un cambio. Si se le convence y prepara con anticipación se puede adaptar bien.

Es muy poco ambicioso y algunas veces puede ponerse egoísta, principalmente en las situaciones sociales o familiares en donde pueda que no vea las necesidades de otras personas, sino que sólo la propia; muy diferente de lo que ocurre en el trabajo en donde está siempre dispuesto a cooperar. Su forma de comunicarse es indirecta, le cuesta decir no y dice sí con mucha facilidad de manera que puede sobrecargarse en las tareas. No da órdenes directamente, lo hace en forma de sugerencias y consejos, puede ponerse testarudo. Su excesiva modestia puede evitarle u obstaculizarle ascensos y progreso.

Analizadas las fortalezas y debilidades del temperamento flemático, la persona con este temperamento puede cambiar su temperamento de la siguiente forma: Tener confianza durante los cambios, organizar su vida y ponerse metas a corto, mediano y largo plazo: Usar tiempos límite para iniciar y terminar las tareas; aprender a comprometerse con nuevos retos y proyectos según sus prioridades; comunicarse más francamente, compartir sus ideas y emociones con más énfasis, teniendo firmeza de carácter.

#### **d. Melancólico**

1) Fortalezas: La persona con este patrón se caracteriza porque le gusta hacer las cosas muy bien hechas y con la máxima perfección. Es muy analítico, auto disciplinado, trabajador, abnegado, estético y con gran capacidad de análisis crítico. Es diplomático, cortés, introvertido, bastante restringido. Por lo regular es reservado. Está enfocado principalmente a hacer

las cosas con precisión y en esta forma ejecuta su trabajo, sus asuntos personales y familiares.

Se encuentran muchas personas con talento musical y artístico dentro de este patrón de temperamento. Es muy sensible y puede ser genial. Por su inclinación al aspecto estético de la vida puede estar bastante orientado a las bellas artes, a los valores culturales y al aspecto trascendental, no material de la vida. Le gusta reflexionar.

Pone mucha atención a lo que se le está diciendo y por lo regular va a buscar más información cuando es necesario. Su comunicación es indirecta, profunda, le desagradan las pláticas superficiales. Es perfeccionista y orientado a la excelencia y a la calidad. Desde luego sus propias normas son las que van a prevalecer, porque es capaz de poner normas estándares de desempeño y conducta más elevados que el resto de los otros temperamentos. Es muy detallista y necesita tiempo para hacer las cosas, raras veces va a tomar una decisión impulsiva, siempre tiene que considerar la profundidad del pro y el contra antes de decidirse a hacer alguna cosa. Tiene mucha habilidad para planificar.

Su rasgo de autodisciplina lo ayudará a trabajar en exceso todas las horas que sean necesarias para cumplir con sus compromisos, dejando a un lado la satisfacción de sus propias necesidades, descanso o diversiones.

Tiene habilidad para leer a la gente con facilidad. No se relaciona con desconocidos. Evita las dificultades, los conflictos tiende a evadirlos. Es muy independiente al tomar decisiones, las cuales hace basado en sus propias deducciones y conclusiones. Es un pensador y analista profundo. Puede pasar desapercibido en un grupo de trabajo, eso no quiere decir que no esté participando, está participando intensamente en silencio, pero no emite opinión hasta que se le invita a darla y en este caso sus opiniones van a ser producto de un análisis más profundo que el de la generalidad de las personas. Hay que considerar que si no habla es porque está analizando la situación cuidadosamente. Es poco expresivo, no revela sus emociones ni pensamientos. Puede tener un sentido del humor agudo y rápido, pero lo hace sólo con gente con quien tiene mucha confianza.

Es bastante diplomático y combina su información intuitiva con los datos que ya conoce para desempeñarse en una forma más eficiente y efectiva. Es muy sensible a la crítica de su trabajo, de manera que tiende a prepararse de antemano con mucho cuidado para no exponerse a quedar en evidencia. Para participar en un grupo tiene que estar seguro de su propio dominio sobre el tema que se discute, el problema que se analiza o la tarea que se está desempeñando.

Es humilde, leal, bastante dócil, siempre trata de hacer las cosas lo mejor que puede. Le gusta llevar una vida estable y ordenada. Sigue procedimientos en su trabajo y en su vida personal, su forma de pensar y de actuar es bastante sistemática.

2) Debilidades: Sus principales debilidades son negativismo, espíritu de crítica, lentitud, pesimismo. Piensa más en el aspecto negativo que las cosas y en las dificultades que se pueden presentar que en el aspecto positivo.

Es bastante sensible y busca la aprobación de sus acciones, por lo que se siente herido con facilidad por los demás, principalmente si critican su desempeño.

Tiene una tendencia muy fuerte a criticarse y a criticar a los demás. Es muy perfeccionista y es muy difícil que se satisfaga con las cosas, siempre está buscando más perfección. Puede ser muy rígido, intransigente, rebelde e implacable. Es intolerante e impaciente cuando las cosas no salen como a él le gusta. Bajo presión tiene dificultades para trabajar en equipo y puede tornarse solitario. Su idealismo lo puede hacer poco práctico y muy teórico.

Se siente bastante incómodo con las personas que lo empujan a tomar decisiones más rápidamente de lo que él está dispuesto a hacerlas o que traten de averiguar sus pensamientos o sentimientos. Por el contrario él demanda mucha información de la gente.

Se muestra incómodo con personas agresivas, tendiendo a evitarlas o evadir confrontaciones con ellas. Es resistente a aceptar sus errores, de manera que corregirlo es bastante difícil.

Analizadas las fortalezas y debilidades del temperamento melancólico, la persona con este temperamento puede cambiar su temperamento de la siguiente forma: Aprender a pensar lo bueno de cada situación; mejorar su eficiencia gastando menos tiempo en detalles sin importancia; no exigir perfección en las personas; aprender a lidiar con los conflictos con otras personas de una manera diferente a evadirlos; aprender a compartir más sus pensamientos y sus emociones cuando sea adecuado; quitarse el temor a la crítica.

### e. Compatibilidad entre patrones temperamentales

#### 1) Relaciones sociales

Tabla 1.1 Relaciones sociales entre temperamentos

ESTILOS	EXCELENTES		BUENAS		REGULARES		MALAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8
C - C				X				
C - S				X				
C - F						X		
C - M								X
S - S		X						
S - F						X		
S - M								X
F - F		X						
F - M		X						
M - M		X						

Datos obtenidos del libro *Understanding The Male Temperament*

#### 2) Relaciones de trabajo

Tabla 1.2 Relaciones de trabajo entre temperamentos

ESTILOS	EXCELENTES		BUENAS		REGULARES		MALAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8
C - C						X		
C - S						X		
C - F		X						
C - M						X		
S - S								X
S - F		X						
S - M				X				
F - F				X				
F - M		X						
M - M				X				

Datos obtenidos del libro *Understanding The Male Temperament*

## B. Modelo de Werther y Davis

Expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

**1. Fundamentos y desafíos.** La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

**2. Planeamiento y selección.** Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de recursos humanos que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

**3. Desarrollo y evaluación.** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

**4. Compensaciones.** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

**5. Servicios al personal.** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

**6. Relaciones con el sindicato.** Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los recurso humano.

**7. Perspectiva general de la administración de personal.** Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

### **C. Modelo de Idalberto Chiavenato**

La administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

**1. Subsistema de alimentación de recurso humano.** Incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

**2. Subsistema de aplicación de recurso humano.** Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

**3. Subsistema de mantenimiento de recurso humano.** Incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

**4. Subsistema de desarrollo de recurso humano.** Incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.

**5. Subsistema de control de recurso humano.** Incluye el banco de datos, sistema de informaciones de recursos humanos y la auditoría de recursos humanos.

#### **D. Análisis de los tres modelos**

Ya descritos los tres modelos se puede observar lo siguiente: La principal diferencia del modelo del Dr. Robert Benfari con respecto a los otros dos modelos, es que se enfoca más en la persona como tal, y en cómo su personalidad puede afectar en el trabajo. También en cómo saber cuál es el puesto de trabajo ideal para la persona, y saber cómo actuar correctamente en diferentes situaciones y en relación con los demás miembros de la organización y entes externos. Los modelos de Werther y Davis y el modelo de Chiavenato son modelos que presentan ciertas similitudes entre ellos, y se enfocan en el trato de las personas, pero no en cómo es la persona, y en cómo deben ser los procedimientos sobre esto.

Los tres modelos hablan sobre la importancia de la motivación de los trabajadores a través de diferentes clases de remuneraciones. Los modelos del Dr. Robert Benfari y de Werther y Davis tienen similitud también al enfocarse y dar la ayuda necesaria sobre los problemas y tensiones que se pueden dar en el trabajo.

Se eligió el modelo del Dr. Robert Benfari para realizar un diagnóstico en la Fundación Especializada en la Familia debido a que es un modelo más completo y novedoso el cual, al mismo tiempo, se enfoca más en las necesidades que presentan actualmente la Fundación, dado que el cien por ciento de la efectividad de sus programa de trabajo tiene que ver con la interrelación entre personas; y también porque varios de los procedimientos que muestran en los otros dos modelos ya fueron experimentados por la Fundación y el resultado demuestra que el problema va más allá de procedimientos básicos en el trato con el personal. Aunque hay ciertos procedimientos de los otros

modelos que son recomendables agregar a éste, para una mejor elaboración del trabajo, como:

Del modelo de Werther y Davis,

- Llevar a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
- Que los departamentos de personal reciban retroalimentación sobre su desempeño.

Del modelo de Chiavenato,

- Incluyan entrenamientos y planes de desarrollo personal.

## V. Análisis de resultados

Se realizaron siete pruebas a cada uno de los directores para determinar cuál es su prototipo psicológico, sus necesidades, cómo utilizan el poder, cuál es su estilo de resolución de conflicto, cuáles son sus principales valores, cómo es su reactividad hacia el estrés, y cuál es su temperamento. Todas las pruebas a excepción de la de temperamentos fueron obtenidas del libro *Understanding And Changing Your Management Style*; estas pruebas se encuentran en el apéndice del trabajo. La prueba de temperamentos fue obtenida del libro de *Understanding The Male Temperament*.

### A. Prototipo psicológico

Para determinar el prototipo psicológico de cada uno de los directores se realizó una prueba llamada Myers-Briggs Type Indicator. El Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) es un cuestionario de personalidad diseñado para identificar ciertas diferencias psicológicas según las teorías de tipológica de Carl Gustav Jung la cual publicó en 1921 en su libro *Psychological Types*. Esta prueba MBTI no mide la aptitud, sino que un tipo de preferencia sobre otra. El MBTI clasifica opuestos psicológicos en cuatro pares dando como resultado dieciséis posibles combinaciones. Las preferencias son abreviadas con las letras iniciales de cada una de sus cuatro preferencias, las cuales son:

<b>E</b> xtraversion	<b>I</b> ntroversion
<b>S</b> ensing	<b>I</b> ntuition
<b>T</b> hinking	<b>F</b> eeling
<b>J</b> udging	<b>P</b> erceiving

En la Tabla 2.1 se pueden observar los resultados que obtuvo cada uno de los directores en la prueba de MBTI:

Tabla 2.1 Prototipos psicológicos

Directores Generales Internacionales y Nacionales	Prototipo psicológico
1er Director	ISTJ
2do Director	ESFJ
Directores Nacionales de Entrenamiento y Regionales	
1er Director	EITJ
2do Director	ISFJ
Directores de Ciudad	
1er Director	ESTJ
2do Director	ISTJ
3er Director	ISTJ

A continuación se explicarán cada uno de los prototipos psicológicos obtenidos por los directores. La información de cada prototipo psicológico fue obtenida tanto del libro *Understanding And Changing Your Management Style* y de la pagina en Internet [http : // en.wikipedia.org / wiki / Myers – Briggs \\_ Type \\_ Indicator](http://en.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator).

## 1. Prototipos psicológicos

a. El prototipo psicológico ISTJ. Se enfocan en los detalles y dan sólo la información que ellos perciben que es importante. Ellos pueden tener dificultades para entender una teoría o una idea que es diferente desde su propia perspectiva. Sin embargo, si se demuestra la importancia o relevancia de la idea por alguien que ellos respetan o se preocupan, la idea se convierte en un hecho, que ellos van a internalizar y apoyar. Una vez que el ISTJ apoya una causa o una idea, él o ella se asegurarán que están cumpliendo con su deber de dar apoyo cuando se necesite.

El ISTJ trabajará durante largos períodos de tiempo y pondrá enormes cantidades de energía en realizar cualquier tarea que consideran importante para el cumplimiento de un objetivo. Sin embargo, ellos se resistirán a poner energía en cosas que no tienen sentido para ellos, o para los que no pueden ver una aplicación práctica. Ellos prefieren trabajar solos, pero trabajan bien en equipo cuando la situación lo exige. Les gusta ser responsables de sus acciones, y disfrutar de estar en posiciones de autoridad. El ISTJ tiene poco uso de la teoría o pensamiento abstracto, a menos que la aplicación práctica es clara.

En general, el ISTJ tiene una enorme potencial. Es capaz, lógico, razonable y eficaz con un deseo profundo de promover la seguridad y la vida pacífica, el ISTJ tiene lo que se necesita para ser altamente eficaz en alcanzar sus metas.

Ellos mantienen sus vidas y sus alrededores bien regulado. Traen minuciosa atención a los detalle en su trabajo y no descansará hasta estar satisfechos con un trabajo bien hecho. Son fieles, lógico, organizado, sensato y tradicionales. Ellos ganan éxito por la minuciosidad y la fiabilidad. Son prácticos, realistas y responsables. Deciden lógicamente lo que se debe hacer y trabajan en función de ella de manera constante, independientemente de las distracciones. Tome el placer de hacer todo ordenado y organizado tanto en el trabajo, en el hogar, y en su vida personal.

Se centran en el mundo interior, algunas veces son personas de pensamientos y emociones. Ellos prefieren tratar con el presente y los hechos, utilizando varias opciones para tomar decisiones. También son observadores de la vida, bien preparados para la mayoría de los circunstancias, y tienen una buena comprensión de la mayoría de las situaciones. Ellos creen, en la práctica, los objetivos y las tradiciones de valor y lealtad. Son bastante impersonales, y no dan recompensa cuando un subordinado hizo bien un trabajo.

Tabla 2.2 Características del prototipo ISTJ

Fortalezas	Bajo estrés	Áreas a desarrollar
Decisivo y práctico	Llega a ser rígido sobre el tiempo, programas, y procedimientos	Más reconocimiento del impacto de sus decisiones en los demás
Guardianes de las tradiciones instituidas	Y se guía por lo establecido	Más balance enfocado en el juicio, para que así esa información sea evaluada cuidadosamente sin decisiones rápidas
Interesados en minuciosidades detalles, y procedimientos prácticos	Critica y juzga a los demás	Expresar sentimientos y frustraciones Internas
Paciencia con el trabajo y los procedimientos de una Organización	Encuentra difícil delegar y confiar en que los demás harán el trabajo correctamente	Más reconocimiento por el panorama completo
Perseverante y fiable		
Callado y serio		

Datos obtenidos del libro *Understanding And Changing Your Management Style*

b. El prototipo psicológico ESFJ. Su principal modo de vida se centra externamente, en el qué hacer frente a las cosas de acuerdo a cómo se siente acerca de ellos, o la forma en que se adaptan a su sistema de valores.

ESFJ son personas que les gusta la gente. Ellos están interesados en los demás. Ellos quieren ser agradables para las demás personas, y tienen una habilidad especial para lograr sacar lo mejor en otros. Ellos son muy buenos en analizar a los demás, y en comprender sus puntos de vista. Tienen un firme deseo de ser querido y agradable. A la gente le gusta estar cerca de ellos, debido a que tienen un don especial de hacer a la gente que se sientan bien sobre ellos mismos.

Ellos toman sus responsabilidades muy en serio, y son muy dependientes. Ellos valoran la seguridad y la estabilidad, y tienen un fuerte énfasis en los detalles de la vida. Ven antes de que otros lo que se necesita hacer, y hacen lo que sea necesario para asegurarse de que se haga. Gozan de estos tipos de tareas, y son muy buenos en ello.

Son cálidos y enérgicos. Ellos necesitan la aprobación de los demás para sentirse bien consigo mismos. Son heridos por la indiferencia y no entiende desafecto. Son personas que les gusta dar, y reciben una gran satisfacción personal al ver la felicidad de los demás. Ellos quieren ser apreciado por lo que son, y por lo que dan. Ellos son muy sensibles. Son personas amorosas, que a veces tienen dificultades para ver o aceptar una mentira sobre alguien que les importa.

Ellos tienen una gran necesidad de ser querido, y de tener el control. Ellos son muy buenos en analizar a los demás, y a menudo cambian su manera de ser para ser más agradable con los que están en ese momento.

Por lo general tienen muy bien formadas las ideas acerca de cómo deben ser las cosas, y no son tímidos a la hora de expresar esas opiniones. Sin embargo, ellos comparan sus valores y moral con el mundo que les rodea, en vez de contra un sistema de valores internos. Ellos pueden tener un fuerte código moral, pero es definido por la comunidad en que viven, en vez de ser definido por valores internos.

Han tenido el beneficio de ser planteadas y rodeado de un sólido sistema de valores éticos y que está centrada alrededor de una verdadera bondad, es muy probable que sea tenga una alma amable y generoso. Para estas personas, la calidad de su abnegada tipo de personalidad es genuina y pura. ESFJ que no han tenido la ventaja de desarrollar sus propios valores comparándolas a un buen sistema de valores externos pueden desarrollar valores muy cuestionables. En esos casos, la mayoría de las veces ellos cree en la integridad de su sistema de valores sesgados. Al ponderar sus valores en contra de nuestra sociedad, encuentran bastante apoyo para cualquier trasgresión morales que deseen justificar. El sentimiento de extroversión los lleva a controlar y manipular, y su falta de intuición les impide ver el panorama general. Son por lo general muy popular y buenos con la gente, y también buenos en manipularlos. Ellos no tienen la intuición que les ayuden a entender las verdaderas consecuencias de sus acciones. Ellos se ven obligados a manipular a los demás para lograr sus propios fines, sin embargo, creen que están siguiendo un sólido código moral de conducta.

Todos los ESFJ tienen una tendencia natural a querer controlar su medio ambiente. Su función dominante demandas estructura y organización, y busca el cierre. Ellos están más cómodos con entornos estructurados. No les gusta tener que hacer cosas que impliquen resúmenes, los conceptos teóricos, análisis impersonales. Ellos disfrutan de crear orden y estructura, y son muy buenos en tareas que requieren este tipo de habilidades. Los ESFJ deben ser cuidadosos con el control de las vidas de las personas que no quieren ser controlados. Respetan y creen en las leyes y normas de autoridad, y creen que los demás deberían hacer lo mismo. Son tradicionales, y prefieren hacer las cosas en la forma establecida, en lugar de aventurarse a territorios desconocidos.

Un ESFJ que se ha desarrollado en menos de la manera ideal puede ser propenso a ser bastante inseguro, y de centrar toda su atención en agradar a los demás. Él o ella también podrían ser muy controladora, o demasiado sensible, imaginando malas intenciones cuando no había ninguna.

Ellos en sus mejores condiciones son cálidos, simpáticos, dan ayuda y cooperación, tienen tacto, son prácticos, exhaustivos, coherentes, organizados,

entusiastas y energéticos. Gozan de la tradición y la seguridad, y buscarán una vida estable con contacto con los amigos y la familia.

Tabla 2.3 Características del prototipo ESFJ

Fortalezas	Bajo estrés	Áreas a desarrollar
Están personalmente involucrados con los proyectos y personas	Duda sobre sí mismo y se enfoca completamente en satisfacer las necesidades de los demás	Habilidades lógicas y analíticas
Dirigido por el criterio de sus Valores	Se preocupa y se siente culpable	Clarificar y priorizar sus valores
Respeto y obedece las reglas y regulaciones	Se convierte controlador para impulsar la armonía	Observar todo el panorama
Orientado a la comunidad	Se convierte bastante sensible	Mayor reconocimiento por los procedimientos estándares y la autoridad
Respeto las tradiciones y los valores		

Datos obtenidos del libro *Understanding And Changing Your Management Style*

c. El prototipo psicológico EITJ. Tienen una tendencia natural a ordenar y ser directo. Esto puede expresarse con el encanto y la elegancia de un líder mundial o con la falta de sensibilidad de un líder de culto. Ellos son considerados el tipo ideal para negocios. Tienen un sentido de auto-importancia.

Ellos dan órdenes, en lugar de delegar, así el control y la autoridad permanece en sus manos. Ellos critican sin preocuparse por los sentimientos de los demás.

Tabla 2.4 Características del prototipo EITJ

Fortalezas	Bajo estrés	Áreas a desarrollar
Dependen de la lógica, en lo empírico, y en razonamientos objetivos	Se vuelven distantes y critican	Controlar la actitud dominante
Intolerantes a la ineficiencia	Ignoran los sentimientos y deseos de los demás	Desarrollar un reconocimiento por otras ideas
Son hábil en las planeaciones estratégicas y en desarrollar la visión de la organización	Dogmáticamente se hacen cargo	Pensar en las necesidades de los demás en la toma de decisiones
Son hábil en hacerse cargo de un proyecto	Se vuelven abrasivos y agresivos	Poner atención en los detalles y especificaciones antes de actuar
Apoyan la organización en la que creen		

Datos obtenidos del libro *Understanding And Changing Your Management Style*

d. El prototipo psicológico ISFJ. Están interesados en el mantenimiento del orden y la armonía en todos los aspectos de sus vidas. Son firmes y meticulosos en el manejo de sus responsabilidades. Aunque son tranquilos, son personas orientadas a las personas y muy atentos. No sólo recuerdan detalles acerca de los demás, sino que observar y respetar los sentimientos de los demás. Tienen tacto y son considerados. Sus valores personales determinan sus acciones, y aquellos que comparten sus valores, ellos son bastante fieles, convirtiéndose en feroces defensores del bien de la organización.

Tabla 2.5 Características del prototipo ISFJ

Fortalezas	Bajo estrés	Áreas a desarrollar
Devoto y leal a las instituciones que fomentan sus valores	Se vuelve rígido en apoyar la jerarquía, la autoridad, y los procesos	Más apreciación sobre lo inusual
Atento y dependiente	Se siente inapreciado, resentido, y se queja bastante	Expresar sentimientos y frustraciones internas
Un sentido extraordinario de responsabilidad	Se enfoca en la repercusión inmediata de las decisiones sobre las personas	Más reconocimiento por el panorama completo
Trabajo con un solo pensamiento en el propósito de la tarea		Más habilidades lógicas y analíticas
Respeto los procedimientos tradicionales y se guía por lo establecido		
Conserva los recursos		

Datos obtenidos del libro *Understanding And Changing Your Management Style*

e. El prototipo psicológico ESTJ. Son prácticas, realistas, y, con una habilidad natural para los negocios y lo mecánicos. A pesar que no están interesados en temas en que no le ven uso, pueden aplicarse a sí mismos cuando sea necesario. Les gusta organizar y realizar actividades. Ellos son buenos administradores, especialmente si se recuerdan en considerar los sentimientos y puntos de vista de los demás, que a menudo se olvida.

Ellos les dan a los subordinados mucha información detallada sin ver su importancia, perdiendo el enfoque en el panorama completo. Les gusta organizar y planear todos los procedimientos, y se enfocan en la exclusión de la estrategia global. Pueden ser abruptos y altamente críticos sobre el desempeño de los demás, por lo que la delegación se puede tomar la forma de dar órdenes y demandar resultados.

Tabla 2.6 Características del prototipo ESTJ

Fortalezas	Bajo estrés	Áreas a desarrollar
Esta en contacto con su ambiente exterior	Se vuelve rígido o dogmático	Mas reconocimiento por el impacto
Hábil en las organizaciones y llevando procedimientos estándares	Se convierte intrusivo	Un mas balanceado acercamiento para juzgar para que así puedan evaluar la información mas cuidadosamente para no hacer decisiones apresuradas
Hábil para evaluar a otros pero puede ser abrupto	No oye poco a los demás	Expresar sentimientos y frustraciones internas
Leal a la organización	Se convierte obsesivo con los detalles	Mas reconocimiento por el panorama completo
Obediente y fiel hacia los compañeros, colegas, y jefes		

Datos obtenidos del libro *Understanding And Changing Your Management Style*

## B. Necesidades

Se realizo una evaluación a cada uno de los directores para determinar que necesidades presentaban altas, medianas, o bajas. Una necesidad es considerada alta si en la evaluación tiene un puntaje entre 20-25, mediana si tiene un puntaje entre 11-19, y baja si tiene un puntaje entre 5-10. A continuación se presenta los resultados de la prueba de cada uno de los directores.

### 1. Directores generales internacionales y nacionales

Tabla 2.7 Análisis de necesidades

	1er Director	2do Director
<b>Logro</b>	Medio	Alto
<b>Dominio</b>	Medio	Medio
<b>Afiliación</b>	Medio	Alto
<b>Deferencia</b>	Medio	Alto
<b>Autonomía</b>	Medio	Bajo
<b>Enseñar</b>	Medio	Alto
<b>Apoyo</b>	Medio	Medio
<b>Abatimiento</b>	Medio	Medio
<b>Cambio</b>	Medio	Alto
<b>Orden</b>	Alto	Alto
<b>Duración</b>	Alto	Medio
<b>Intensidad</b>	Medio	Alto
<b>Introspección</b>	Alto	Medio
<b>Agresión</b>	Bajo	Medio
<b>Exhibición</b>	Bajo	Medio

## 2. Directores nacionales de entrenamiento y regionales

Tabla 2.8 Análisis de necesidades

	1er Director	2do Director
Logro	Alto	Alto
Dominio	Medio	Medio
Afiliación	Medio	Medio
Deferencia	Alto	Alto
Autonomía	Medio	Medio
Enseñar	Alto	Medio
Apoyo	Medio	Medio
Abatimiento	Medio	Medio
Cambio	Medio	Medio
Orden	Alto	Alto
Duración	Medio	Medio
Intensidad	Medio	Medio
Introspección	Medio	Medio
Agresión	Medio	Medio
Exhibición	Medio	Medio

## 3. Directores de ciudad

Tabla 2.9 Análisis de necesidades

	1er Director	2do Director	3er Director
Logro	Medio	Medio	Medio
Dominio	Medio	Medio	Medio
Afiliación	Alto	Medio	Alto
Deferencia	Medio	Medio	Medio
Autonomía	Medio	Medio	Medio
Enseñar	Alto	Medio	Alto
Apoyo	Medio	Medio	Medio
Abatimiento	Medio	Medio	Medio
Cambio	Alto	Medio	Medio
Orden	Alto	Alto	Alto
Duración	Medio	Medio	Medio
Intensidad	Alto	Medio	Medio
Introspección	Medio	Medio	Medio
Agresión	Bajo	Bajo	Medio
Exhibición	Medio	Bajo	Bajo

## C. Bases del poder

Para observar cómo utilizan cada director el poder de autoridad, recompensa, disciplina, experto, información, y referencia se realizó una evaluación. Si obtienen un resultado entre 7-10 en la evaluación indica que le

da un uso alto a la base de poder, un puntaje entre 4-6 se consideraba que le da un uso medio, y un puntaje entre 0-3 le da un uso bajo. A continuación se observa los resultados que obtuvieron cada uno de los directores.

### 1. Directores generales internacionales y nacionales

Tabla 2.10 Análisis del poder

	1er Director	2do Director
<b>Autoridad</b>	Medio	Medio
<b>Recompensa</b>	Bajo	Bajo
<b>Disciplina</b>	Alto	Alto
<b>Experto</b>	Medio	Medio
<b>Información</b>	Bajo	Medio
<b>Referencia</b>	Alto	Medio

### 2. Directores nacionales de entrenamiento y regionales

Tabla 2.11 Análisis del poder

	1er Director	2do Director
<b>Autoridad</b>	Medio	Medio
<b>Recompensa</b>	Bajo	Bajo
<b>Disciplina</b>	Medio	Alto
<b>Experto</b>	Medio	Bajo
<b>Información</b>	Medio	Alto
<b>Referencia</b>	Alto	Medio

### 3. Directores de ciudad

Tabla 2.12 Análisis del poder

	1er Director	2do Director	3er Director
<b>Autoridad</b>	Medio	Bajo	Bajo
<b>Recompensa</b>	Bajo	Bajo	Medio
<b>Disciplina</b>	Medio	Alto	Medio
<b>Experto</b>	Bajo	Medio	Medio
<b>Información</b>	Alto	Medio	Bajo
<b>Referencia</b>	Alto	Alto	Alto

## D. Resolución de conflictos

Se realizó una evaluación para observar cuáles son las suposiciones y táctica que utilizan cada uno de los directores para tratar con el conflicto, evaluando cual estilo de resolución de conflicto utiliza más. Si en los resultados

de la evaluación el puntaje esta entre 36-50 indica que tienen un uso alto de ese estilo de resolución, si tienen un puntaje entre 25-35 tienen uso medio, y si el puntaje esta entre 10-24 tienen un uso bajo. A continuación se presentan los resultados de la evaluación.

### 1. Directores generales internacionales y nacionales

Tabla 2.13 Análisis de resolución de conflictos

	1er Director	2do Director
Ganar/Perder	Bajo	Bajo
Perder/Dejar	Bajo	Bajo
Compromiso	Medio	Medio
Perder/Ceder	Alto	Alto
Ganar/Ganar (Colaborar)	Alto	Alto

### 2. Directores nacionales de entrenamiento y regionales

Tabla 2.14 Análisis de resolución de conflictos

	1er Director	2do Director
Ganar/Perder	Medio	Medio
Perder/Dejar	Bajo	Bajo
Compromiso	Medio	Medio
Perder/Ceder	Medio	Medio
Ganar/Ganar (Colaborar)	Alto	Alto

### 3. Directores de ciudad

Tabla 2.15 Análisis de resolución de conflictos

	1er Director	2do Director	3er Director
Ganar/Perder	Medio	Medio	Bajo
Perder/Dejar	Bajo	Bajo	Bajo
Compromiso	Medio	Medio	Medio
Perder/Ceder	Medio	Medio	Medio
Ganar/Ganar (Colaborar)	Alto	Alto	Alto

## E. Valores

Se realizó una evaluación para observar cuáles son los principales valores de los directores. Esta evaluación se divide en valores finales y valores instrumentales. Los valores finales son creencias sobre las metas fundamentales, o estados deseables como la felicidad o sabiduría. Los valores instrumentales

son creencias sobre que tenemos que hacer para alcanzar los valores finales. A continuación se presenta los resultados de la evaluación.

## 1. Directores generales internacionales y nacionales

### a. 1er Director

Tabla 2.16 Análisis de valores

	Valores finales	Valores instrumentales
1	Seguridad familiar	Honestidad
2	Salvación	Responsable
3	Salud	Leal
4	Amor maduro	Autocontrol
5	Armonía interna	Obediente
6	Sabiduría	Lógico
7	Sentimiento de logro	Intelectual

### b. 2do Director

Tabla 2.17 Análisis de valores

	Valores finales	Valores instrumentales
1	Salvación	Honestidad
2	Amor maduro	Perdonar
3	Sabiduría	Obediente
4	Salud	Leal
5	Armonía interna	Responsable
6	Amigos verdaderos	Digno de confianza
7	Auto respeto	Amoroso

## 2. Directores nacionales de entrenamiento y regionales

### E.2.1. 1er Director

Tabla 2.18 Análisis de valores

	Valores finales	Valores instrumentales
1	Salvación, salvado, vida eterna	Limpio, aseado y ordenado
2	Seguridad familiar	Alegre
3	Salud, físico/mental	Autocontrol, restringido, auto disciplinado.
4	Intimidad sexual y espiritual	Trabajar por el bienestar de otros
5	Sabiduría	Cortes
6	Amor maduro	Ayudar
7	Una vida confortable	Ambición

## b. 2do Director

Tabla 2.19 Análisis de valores

	Valores finales	Valores instrumentales
1	Salvación, salvado, vida eterna	Limpio, aseado y ordenado
2	Armonía interna, libertad de conflictos.	Amoroso, afectivo y cariñoso
3	Salud, físico/mental	Autocontrol, restringido, auto disciplinado.
4	Sabiduría, un maduro entendimiento de la vida.	Responsable, digno de confianza, discreto.
5	Amor maduro	Honestidad, sincero y veraz
6	Seguridad familiar, tener cuidado de los que amamos.	Perdonar, dispuesto a perdonar
7	Auto respeto, autoestima	Obediente, respetuoso

## 3. Directores de ciudad

## a. 1er Director

Tabla 2.20 Análisis de valores

	Valores finales	Valores instrumentales
1	Salvación	Perdonar
2	Sabiduría	Obediente
3	Seguridad familiar	Leal
4	Amor maduro	Amoroso
5	Salud	Honestidad
6	Auto respeto	Ayudar
7	Armonía interna	Responsable

## b. 2do Director

Tabla 2.21 Análisis de valores

	Valores finales	Valores instrumentales
1	Salvación	Amoroso
2	Sabiduría	Obediente
3	Salud	Responsable
4	Un mundo en paz	Capaz
5	Seguridad familiar	Valiente
6	Amor maduro	Perdonar
7	Seguridad nacional	Honestidad

## c. 3er Director

Tabla 2.22 Análisis de valores

	Valores finales	Valores instrumentales
1	Salvado; vida eterna	Aseado y ordenado
2	Amor maduro	Honestidad
3	Tener cuidado de los que amamos	Sincero y veraz
4	Libertad de conflictos internos	Perdonar
5	Bienestar físico y mental	Responsable
6	Una vida prospera	Leal
7	Autoestima	Competente; efectivo

## F. Estrés

Se realizó una evaluación para observar cuál es la reactividad de cada uno de los directores hacia el estrés. Si el resultado de la evaluación es 100 o más la persona tiene una alta reactividad, si está entre 85-99 tiene una reactividad moderada, si está entre 70-84 tiene una reactividad controlada, y si es menor a 70 tiene una reactividad baja. En la Tabla 2.23 se observan los resultados de cada uno de los directores.

Tabla 2.23 Análisis de reactividad hacia el estrés

<b>Directores Generales Internacionales y Nacionales</b>	<b>Reactividad hacia el estrés</b>
1er Director	Alta
2do Director	Alta
<b>Directores Nacionales de Entrenamiento y Regionales</b>	
1er Director	Alta
2do Director	Moderada
<b>Directores de Ciudad</b>	
1er Director	Alta
2do Director	Alta
3er Director	Moderada

## G. Patrones de temperamentos

Se llevó a cabo una evaluación donde se determinó los temperamentos de cada uno de los directores. En la tabla 2.24 se puede observar los dos temperamentos de los directores, siendo el primero el más predominante y en el que nos enfocamos más en este trabajo.

Tabla 2.24 Análisis de los patrones de temperamentos

<b>Directores Generales Internacionales y Nacionales</b>	<b>Temperamentos</b>
1er Director	Melancólico-Colérico
2do Director	Sanguíneo-Colérico
<b>Directores Nacionales de Entrenamiento y Regionales</b>	
1er Director	Colérico-Sanguíneo
2do Director	Melancólico-Flemático
<b>Directores de Ciudad</b>	
1er Director	Colérico-Melancólico
2do Director	Flemático-Colérico
3er Director	Melancólico-Colérico

Se puede observar en la tabla 1.2 en los patrones de temperamentos que todos los directores pueden tener una buena relación de trabajo sin dificultad. Hay ciertos comportamientos y actitudes que se tendrán que controlar para que las relaciones estén en mayor armonía, las cuales se tratarán en el diseño del nuevo modelo.

## VI. Diagnóstico de la alta gerencia

### A. Prototipo psicológico y temperamentos

Analizada los prototipos psicológicos y temperamentos de cada director, a continuación se muestran áreas que tienen que aprender a desarrollar. Esta información fue obtenida de los libros *Understanding The Male Temperament* y *Understanding And Changing Your Managment Style*.

**1. Directores generales internacionales y nacionales.** El Primer Director tiene un temperamento predominantemente melancólico y un prototipo psicológico ISTJ. Por lo que se aconseja poner bajo control sus debilidades de la siguiente forma:

Debe expresar más sus emociones y frustraciones aprendiendo a comunicarlos cuando sea adecuado. Aprender a observar todo el panorama, y enfocarse menos en detalles sin tanta importancia. Debe formarse un juicio más balanceado, para que así evalúe la información cuidadosamente, y debe ser más conciente del impacto que sus decisiones puedan tener en las personas. Debe aprender a enfrentar los conflictos con otras personas sin tratar de evadirlos y no rendirse cuando haya mucha presión, y quitarse el temor a la crítica, sabiendo que tanto el como los demás no son perfectos.

El Segundo Director tiene un temperamento sanguíneo y un prototipo psicológico ESFJ. Por lo que debe poner bajo control sus debilidades de la siguiente forma:

Debe desarrollar sus habilidades lógicas y analíticas, clarificar y priorizar sus valores. Es importante que dedique tiempo para organizar su vida, siendo consistente, disciplinado y tenaz. Planificar de acuerdo a esto, con metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Debe observar más todo el panorama. Debe aprender a escuchar a la gente y distinguir entre lo bueno y lo malo. Y debe renunciar a buscar constantemente la aprobación de las personas.

Desarrollar un mayor reconocimiento por los procedimientos estándares y la autoridad.

**2. Directores nacionales de entrenamiento y regionales.** En las tablas 2.1 y 2.24 se observa que el Primer Director tiene un temperamento predominantemente colérico y con un prototipo psicológico EITJ. Por lo cual debe de poner bajo control las debilidades de la siguiente forma:

Debe controlar la actitud dominante, viendo a los demás como superiores a sí mismo, y quitándose el temor de que los demás puedan aprovecharse de él. Desarrollar un reconocimiento por otras ideas, debe tener paciencia, y reconocer el trabajo bien hecho en vez de criticar. Pensar en las necesidades de los demás cuando tome decisiones, esforzándose por comprender a los demás, ser más flexible, participativo y colaborador. También debe poner atención en los detalles y especificaciones antes de actuar. Debe ajustarse al tiempo que los demás necesitan para poder funcionar bien y entender que las personas tienen un ritmo distinto al suyo.

El Segundo Director posee un temperamento melancólico y un prototipo psicológico ISFJ. Debe poner bajo control sus debilidades de la siguiente forma:

Debe tener apreciación por lo inusual, aprendiendo a pensar en lo bueno de cada situación. Expresar sentimientos y frustraciones, aprendiendo a compartirlos cuando sea adecuado, quitarse el temor a la crítica. Debe tener reconocimiento por el panorama completo, enfocándose menos en detalles. Obtener más habilidades lógicas y analíticas. Aprender a enfrentar los conflictos en las diferentes situaciones. Y no exigir perfección en las personas, comprender que las personas poseen debilidades.

**3. Directores de ciudad.** Se puede observar en las tablas 2.1 y 2.24 que el Primer Director tiene un temperamento predominantemente colérico y un prototipo psicológico ESTJ. Debe poner bajo control sus debilidades de la siguiente forma:

Debe tener reconocimiento por el impacto, teniendo paciencia y relajarse, dando más reconocimiento por el trabajo bien hecho en vez de

criticarlo, esforzarse por entender mejor a los demás, ser más flexible, ajustarse al tiempo que los demás necesitan para poder trabajar bien y comprender que las personas tienen un ritmo distinto al suyo propio. Poseer una opinión y un pensamiento más balanceado para evaluar la información más cuidadosamente. Aprender a expresar sus sentimientos y frustraciones. Debe tener un mayor enfoque todo el panorama. Y quitarse el temor de que los demás puedan aprovecharse de él.

El Segundo Director posee un temperamento predominantemente flemático y un prototipo psicológico ISTJ. Lo cual debe poner bajo control sus debilidades de la siguiente forma:

Debe obtener reconocimiento del impacto que sus decisiones en los demás. Tener confianza durante los cambios, organizar su vida y ponerse metas a corto, mediano y largo plazo: usar fechas límite para iniciar y terminar tareas; aprender a comprometerse con nuevos retos y proyectos según sus prioridades y sus metas. Debe buscar más balance enfocado en el juicio, para que así esa información sea evaluada cuidadosamente sin tomar decisiones rápidas. Debe aprender expresar sus sentimientos y frustraciones, comunicándose francamente, compartiendo sus ideas y emociones con más énfasis, teniendo firmeza de carácter.

El Tercer Director tiene el prototipo psicológico ISTJ, y un temperamento predominantemente melancólico. Por lo que debe poner bajo control sus debilidades de la siguiente forma:

Debe tener más balance enfocado en el juicio, para que así esa información sea evaluada cuidadosamente. Debe aprender a tener un mayor reconocimiento del impacto de sus decisiones en los demás esforzándose por comprenderlos. Debe expresar sus emociones y sentimientos sin dificultad. Debe aprender a tener un reconocimiento mayor por el panorama completo, enfocándose menos en los detalles sin importancia. Debe controlar su temor a la crítica.

## B. Necesidades

**1. Directores generales internacionales y nacionales.** El Primer Director tiene muy bien balanceadas las necesidades, presentando como altas las necesidades de orden, duración, e introspección. Las cuales son características de su temperamento y prototipo psicológico. Mostrando interés por los detalles, el orden, la sistematización, el análisis, y puede pasar horas hasta que termine su trabajo. Debe tener cuidado de no malinterpretar los comportamientos de otros para no causar problemas, también aprender a afrontar situaciones que cambian su rutina, y saber que no todo es predecible.

El Segundo Director tiene altas las necesidades de logro, afiliación, deferencia, enseñar, cambio, orden, e intensidad. Se puede observar que algunas de estas necesidades son características de su temperamento y prototipo psicológico, y al mismo tiempo también se puede observar que las otras necesidades muestran que ha controlado sus debilidades como es la necesidad del orden. Las necesidades que tienen alta son de gran utilidad para el trabajo que realiza en la Fundación, pero siempre debe controlar los excesos de estos, y aprender a no aceptar opiniones de los demás sin haberlas reflexionado.

Se observa que los dos Directores prestan características diferentes, que al mismo tiempo son complementos uno con el otro, siempre y cuando se respeten sus diferencias y aprendan a resolver correctamente los conflictos.

**2. Directores nacionales de entrenamiento y regionales.** El Primer Directores posee altas las necesidades de logro, deferencia, orden, y enseñar. El Segundo Director tiene también altas las necesidades de logro, deferencia, y orden. Las otras necesidades las presentan balanceadas los dos Directores. Todas las necesidades que poseen altas son necesarias para el trabajo que realizan, pero siempre deben tener cuidado de no abusar de ellas. Deben aprender a trabajar en equipo, a delegar lo cual es muy importante por el cargo que ocupan, evitar la rivalidad, y aprender a observar todo el panorama. También deben afrontar el temor al cambio. Y balancear la necesidad de enseñar.

**3. Directores de ciudad.** El Primer Director tiene una alta necesidad por la afiliación, enseñar, cambio, orden, e intensidad. Algunas de estas necesidades son características de su temperamento, y son de gran uso para el puesto que ocupa. Pero siempre debe balancearlas para así poder trabajar en una manera efectiva.

El Segundo Director posee muy bien balanceadas todas las necesidades, presentando alta únicamente la necesidad de orden. El cual es muy representativo de su prototipo psicológico y temperamento. Por lo que sólo debe aprender a controlar el temor al cambio.

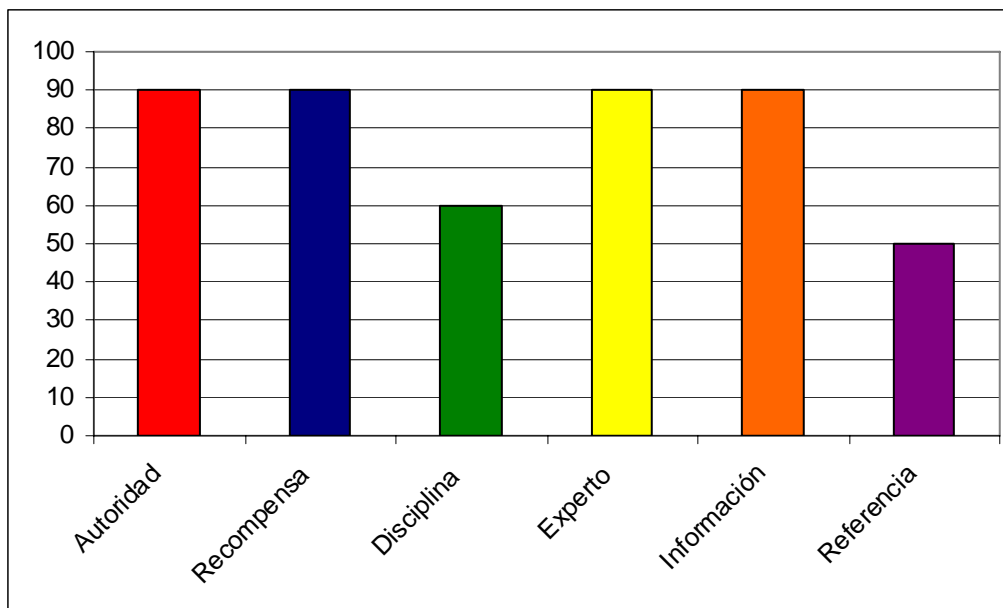
El Tercer director tiene una alta necesidad de afiliación, enseñar y orden. Las cuales si se balancean adecuadamente son de gran utilidad en su trabajo. Como el Director anterior debe controlar el temor al cambio.

### **C. Bases del poder**

El tipo de poder más adecuado varía dependiendo en el nivel de gerencia. Desde la tabla 2.10 hasta la tabla 2.12 del análisis de resultados se puede observar qué tipos de poder utilizan más y cuáles menos cada uno de los directores. Se considera un uso alto de poder en un porcentaje de 70%-100%, medio en un porcentaje de 40%-60%, y bajo en un porcentaje de 0%-30%. A continuación se mostrarán unas gráficas que indican los patrones de poder apropiados para cada nivel de gerencia evaluado.

## 1. Directores generales internacionales y nacionales

Figura 3.1 Patrones correctos de poder



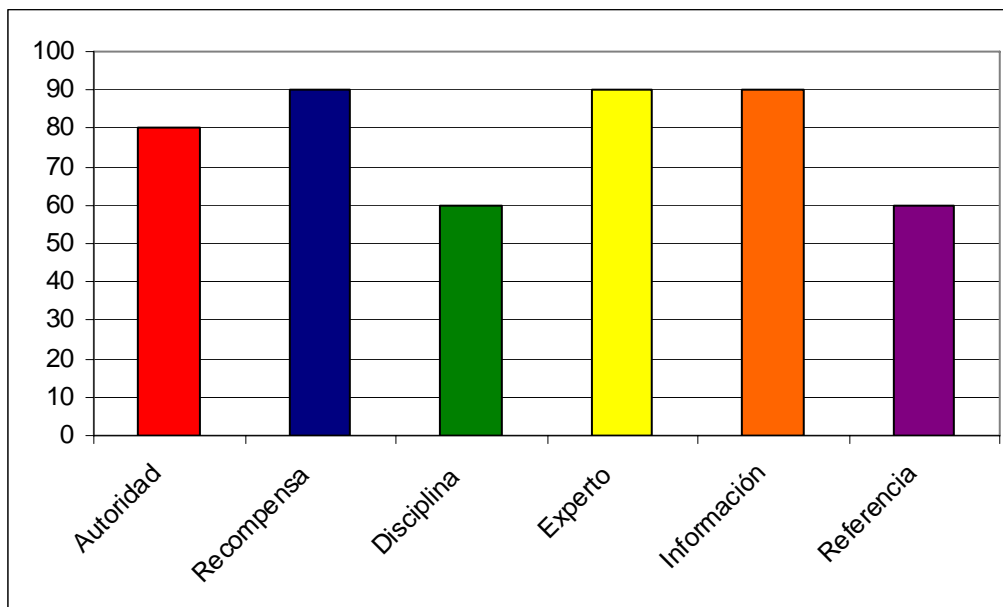
Como se observa en la figura 3.1, los Directores Generales Internacionales y Nacionales deben tener un uso alto y balancear del poder de autoridad, recompensa, información, y experto dando el ejemplo a los demás. Es importante que ellos tengan un uso alto y balanceado de estas bases de poder ya que ellos tienen a cargo toda Latinoamérica y El Caribe por lo que deben tener uso alto de autoridad sobre ellos pero al mismo tiempo saber cuando dar recompensas apropiadas, deben saber muy bien todo el material y la visión de la Fundación para impartirlo en todos los lugares, y son ellos los encargados de transmitir la información de los Directores Fundadores a todos los países que tienen a su cargo y viceversa. Deben tener un uso moderado del poder de referencia, y disciplina ya que deben de tratar con varias personas pero debe ser moderado ya que no son ellos los encargados de tener relación con todos los clientes.

Se observa en la tabla 2.10 del análisis de resultados que los dos directores presentan un uso similar de poder, diferenciándose únicamente en el poder de información y referencia. Pero también se puede percibir que no están utilizando de forma adecuada los tipos de poderes.

Los dos Directores deben aprender a desarrollar y balancear el poder de autoridad, recompensa, experto, y el de información. Deben aprender a tener un uso menor y moderado del poder de disciplina y el de referencia.

## 2. Directores nacionales de entrenamiento y regionales

Figura 3.2 Patrones correctos de poder

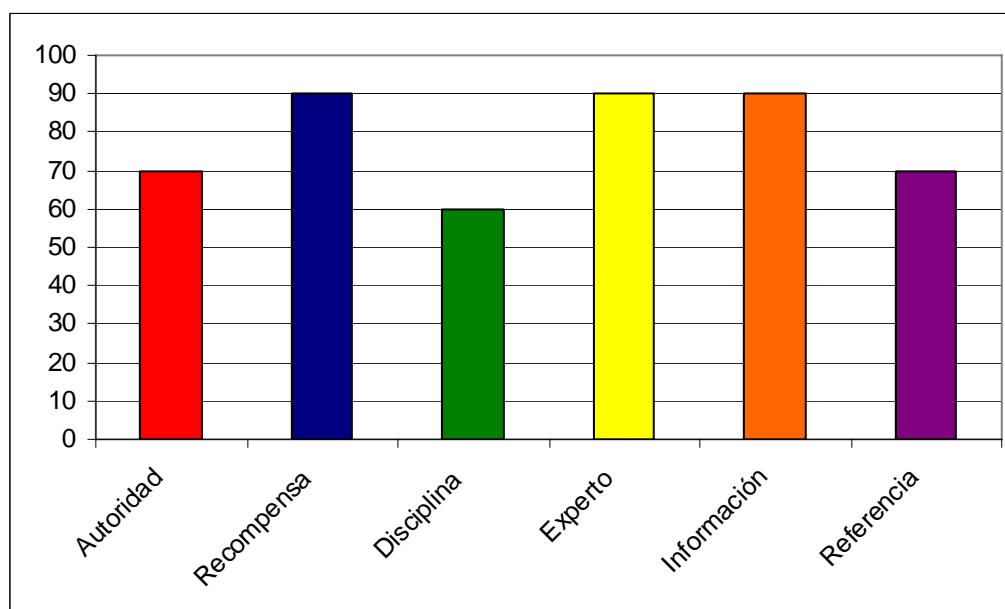


En la figura 3.2 se observa que los Directores deben tener un uso alto y de igual forma el poder de recompensa, información, y experto; debido a que es importante que den recompensas y motiven a los demás trabajadores, también deben conocer muy bien el material y la visión de la Fundación que impartirán en cada región, y deben mantener un buen flujo de información de los Directores Generales Internacionales y Nacionales a cada región y viceversa. Deben tener un uso alto del poder de autoridad ya que están a cargo de todas las regiones pero como se puede observar es menor que los Directores anteriores ya que ellos están bajo el mando de ellos. Y hacer un uso moderado del poder de disciplina y referencia, ya que ellos no tienen relación con todos los clientes, pero sí debe ser mayor que los directores anteriores porque se tratan con más personas.

Comparando lo mencionado anteriormente con la tabla 2.11 del análisis de resultados se puede ver que los dos Directores no poseen un uso alto del poder de recompensa, información, autoridad, y experto. Por lo que deben aprender a desarrollarlos, principalmente el poder de recompensa que los dos Directores dan un uso muy bajo de este. El Primer Director debe desarrollar también el poder de información, y dar un menor uso del poder de referencia. El Segundo Director debe aprender a tener un menor uso del poder de disciplina.

### 3. Directores de ciudad

Figura 3.3 Patrones correctos de poder



Se observa en la figura 3.3, que los Directores de Ciudad deben tener un uso alto del poder de autoridad, recompensa, experto, información y referencia, porque ellos están a cargo de toda la ciudad pero debe ser más moderada que los directores anteriores ya que ellos están bajo el cargo de ellos, también son los encargados de dar recompensas apropiadas en sus áreas, y deben de conocer muy bien la visión y el material de la Fundación para transmitirlos en la área de ciudad que estén encargados, igualmente son encargados también de transmitir la información a sus superiores sobre la ciudad.

y viceversa, y son los directores que tienen más relación con los clientes por lo que es importante que sea más alto el poder de referencia. Deben tener un uso moderado de disciplina.

En la tabla 2.12 del análisis de resultados se observa que los tres Directores tienen un uso correcto del poder de referencia. Pero el Segundo y el Tercer Director deben aprender a desarrollar más el poder de información. Los tres directores deben desarrollar el poder de recompensa, autoridad, y experto. El Segundo Director debe aprender a tener un uso menor y controlado del poder de disciplina.

A continuación se muestra cómo desarrollar el poder de recompensa, referencia, experto e información. La manera en como desarrollar cada tipo de poder se obtuvo del modelo de Robert Benfari en su libro *Understanding And Changing Your Management Style*.

**4. Desarrollo del poder de recompensa.** Un efectivo estilo de comunicación es la clave para desarrollar un poder de recompensa. Hay personas que encuentran difícil halagar a otras personas bajo cualquier condición. Generalmente son personas insensibles que creen que cualquier cantidad de halago va a mal acostumbrar a los demás o que no les corresponde.

El tiempo ideal para dar un refuerzo positivo es en la realización de una tarea determinada. Si la tarea es un proyecto que a tomado mucho tiempo para terminarlo el gerente puede dar varios refuerzos a lo largo del proyecto. Los gerentes efectivos negocian mutuas expectativas con los subordinados y se toman el tiempo revisar el progreso.

#### **5. Desarrollo del poder de referencia**

Varios gerentes, especialmente ejecutivos, parecen desconocer y/o no son calificados en la adquisición y el uso del poder de referencia. A pesar que tiene el mayor potencial, es la base de poder menos usada. Adquirir el poder de referencia es una de las maneras más fáciles y rápidas para que ejecutivos eficientes mantengan activa su energía.

A continuación se darán formas para construir el poder de referencia con subordinados y colegas:

- Llegar a conocer sus colegas.
- Construir sus relaciones en intereses mutuos, motivaciones, y metas.
- Respetar los diferentes intereses, valores y metas, y no atacar el estilo personal de los demás.
- Utilizar el poder de referencia y refuerzos positivos. Dar halagos positivos cuando se lo merecen o es necesario, es la manera más barata y fácil para construir una relación.
- Apertura a las observaciones de los demás para mostrarles respeto a la percepción, opinión e información que ellos ofrecen.
- Compartir sus experiencias e información.
- Minimizar las preocupaciones de los estatus. El poder de referencia esta basado en reciprocidad. Las personas tienden a identificarse a la igualdad no a los superiores. No necesita abdicar su autoridad o responsabilidad, pero si debe orientar las situaciones de la oficina en un lugar apropiado. Cuando tenga reuniones para resolver problemas con un colega trate de hacerlo en un pequeño cuarto de conferencia en vez de hacerlo en la oficina. Minimizar las formalidades como los apellidos y no hacer referencia a las personas con poder que conozca.
- Convertirse en un comunicador experto. Las personas valoran los mensajes sencillos y sin contradicciones. Desarrolle su comunicación verbal y escrita.
- Llegue a conocer la estructura política informal de la organización, saber quien es el que puede conseguir que se haga algo aunque esa responsabilidad este fuera de la descripción de su puesto. Analizando el ambiente y trabajando tanto el canal formal como el informal, usted sabrá cual es la mejor manera de encontrar las personas que le puedan ayudar, independientemente de sus títulos.

- Llegue a conocer como reaccionan las personas al estrés y a las crisis. Ya que puede fracasar si trata de negociar sus peticiones cuando la otra persona esta bajo estrés.

**6. Desarrollo del poder de experto.** Acumular el poder de experto depende de su motivación, interés, y habilidad de aprender, pero la capacidad de utilizarlo correctamente y en conjunción con otras bases determina cuan efectivo es usted. El poder de experto viene con algunas recomendaciones:

- Utilice el poder de experto objetivamente, no para hacer de menos a otra persona. Utilice sus experiencias en la tarea, y no haga a nadie verse como tonto.
- Emplee el poder de experto con moderación y sólo cuando es necesario.
- Evite convertirse en el super experto. Ya que será percibido como fastidioso.
- No entre al juego de poder de experto-a-experto.
- Escoja un área apropiada en donde puede ser experto y profundice en esta área. Es difícil o imposible ser experto en todo.

**7. Desarrollo del poder de información.** La apertura de las líneas de comunicación, es la responsabilidad de todos. Cuando hay mucha competencia por recursos y poder, se cierra el flujo de comunicación. Construir sólidas bases de poder de información es una parte de la mentalidad que comienza con asumir que entre más de uno mas recibe. Como gerente y líder, es importante recordar que cuando la información es cortada en niveles inferiores, se esparcen los rumores y los chismes.

La información debe fluir hacia arriba, lateralmente, y hacia abajo, y no debe ser filtrada o distorsionada. Puede difundirse en boletines escritos, memos, noticias, o discursos, o informalmente en conversaciones o en mensajes escritos. Y siempre debe ser exacta. Se debe evitar la información sobrecargada, esto puede ser tan malo como que no hubiera información en absoluto.

Como gerente debe expandir su conocimiento y tratar de buscar nuevas formas para ganar conocimiento incrementa no sólo el poder de experto sino también de información. Uno incrementa el poder de información basado en la interacción con otros. El conocimiento del trabajo como el conocimiento mismo, es un proyecto de colaboración, la unión de todas las personas que trabajan.

El Internet con todo lo que conlleva hace que el poder de información sea más accesible a los gerentes, si ellos toman la decisión de hacerlo.

#### **D. Resolución de conflictos**

Gerentes que poseen un efectivo estilo de resolución de problemas tienen un alto uso del estilo ganar/ganar, seguido del estilo de compromiso.

Desde la tabla 2.13 hasta la tabla 2.25 del análisis de resultados se puede observar que todos los gerentes tienen un alto uso del estilo ganar/ganar, pero un uso medio del estilo de compromiso. Y tiene un alto uso de otros estilos que no son recomendados, por lo que a continuación se darán los pasos para una efectiva resolución de conflictos. La información en cómo resolver efectivamente los conflictos fue obtenida del modelo de Robert Benfari en su libro *Understanding And Changing Your Managment Style*.

##### **1. Como solucionar conflictos.** Los factores en todo conflicto incluyen:

- Las personas que generan el conflicto.
- Los intereses que esta detrás de sus posiciones.
- Las posibles opciones abiertas para todos.
- El criterio utilizado para juzgar la excelencia de las opciones para el beneficio mutuo.

Cada uno de estos cuatro factores requiere que ciertas tareas se realicen en orden para resolver los conflictos efectivamente y así llegar a un beneficio mutuo. A continuación se resume las tareas asociadas a cada factor, las cuales se explicaran a mayor detalle.

<b>Factores</b>	<b>La tarea</b>
Personas	Separar a las personas del problema
Intereses	Enfocarse en los intereses, no en las posiciones
Opciones	Generar una variedad de posibilidades antes de decidir que hacer
Criterio	Insistir en que el resultado este basado en criterios objetivos

De primero se debe separar a las personas del problema. Antes de actuar en un problema uno se debe de preguntar, ¿cuál es el impacto de mi decisión en las personas involucradas?, y recordarse que se está tratando con un ser humano que tiene sentimientos, emociones, y su propio punto de vista. Se debe realizar el trabajo al mismo tiempo que se mantiene una buena relación de trabajo. El punto clave para esto es separar a las personas del conflicto. Muchas veces estas dos cosas se entrelazan. Uno puede pensar que se está tratando con una tarea, pero la otra persona está tomando la situación personal debido a su propia percepción o por una pobre comunicación.

Con lo que se puede llegar a un problema de relación. Tratar con las personas en un conflicto incluye enfocarse en tres elementos claves: percepción, emociones, y la comunicación entre ustedes.

a. Percepción. En todo conflicto habrá diferentes percepciones, de lo contrario no habrá desacuerdo. Cada lado puede ver solo los intereses de su caso y los intereses de los otros. Es importante tomar en cuenta y respetar las percepciones de todos y hacerlas parte del proceso de resolución del problema. Se comienza haciendo esto escuchando las percepciones de todos los involucrados, después se discute las percepciones a profundidad para poder llegar a la razón subyacente del conflicto. Dejando que las personas compartan sus percepciones, su forma en que ven el problema, ellos van a sentir que los están tomando en serio. Es esencial que el gerente que esté a cargo de este proceso sea neutral, y trate de ver la situación y sus puntos de vista como ellos lo miran.

b. Emociones. Los sentimientos y las emociones son una parte potencial en una situación de conflicto que deben ser reconocidas. Los estados

emocionales afectan en cómo se trata con los del otro lado de conflicto. Si está emocionalmente involucrado en la situación, es muy probable que ellos también se sienten de la misma manera. Cuanto más trate de hacer a un lado las emociones estos saldrán mas a la superficie causando más problemas que si se hubieran tratado en lo abierto. Discutiendo cómo se siente hace las emociones legítimas y controlables. Por lo que es importante que se expresen las emociones, y cuando sea el caso aceptar o dar disculpas ya que esto demuestra gran empatía hacia los demás.

c. Comunicación. Una buena comunicación es necesaria para vivir en armonía con los demás. La comunicación puede ser efectiva, positiva y constructiva. La comunicación que es efectiva no depende tanto en lo que se dice, sino en porque y como se comparte. Dos personas puede que hablen español y no darle el mismo significado a las palabras. Nuestra propia experiencia, mentalidad e intención le da significado a las palabras que usamos. La comunicación se compone de, 7% de palabras, 38% de la entonación de la voz, y 55% es el lenguaje corporal.

	<b>Idioma</b>	<b>Capacidad/Día</b>	<b>Cerebro</b>
<b>Mujeres</b>	Relacional, es importante la relación. Es capaz de captar un mensaje relacional.	25,000–35,000 Palabras	Usan ambos lados del cerebro, más el derecho, puente o cuerpo calloso
<b>Hombres</b>	Tópico, el asunto en particular, lógicos, son importantes los logros enfocados en las metas. Habla sobre asuntos.	12,500 Palabras	Usan el lado izquierdo

Si la resolución del conflicto se base en hablar, no en ninguna forma de violencia, y es predominantemente colaborativo, no competitivo o coercitivo, será aceptado por todos los involucrados ya que se toma en cuenta sus preocupaciones. Un importante elemento en la comunicación es mostrar respeto por los puntos de vista de los demás, y escuchar atentamente que es lo que dicen. La clave de una profunda comunicación es sentirnos seguros para expresar los sentimientos y necesidades. Sentir que la otra persona aprecia

nuestros sentimientos y nuestras necesidades. Por lo que la base para una buena comunicación es la confianza de sentirse amado, apreciado, valorado, no rechazado.

Como segundo paso se debe enfocar en los intereses o preocupaciones y no en las posiciones. La mejor manera de resolver un conflicto es que cada persona muestre cuáles son sus preocupaciones e intereses sin ser juzgados. Al terminar de expresar sus preocupaciones, y reconocen que cada uno tiene preocupaciones válidas, ya están listos para continuar al siguiente paso el cual es la búsqueda de opciones para el beneficio mutuo.

El tercer paso es buscar opciones para el beneficio mutuo. Este proceso no quiere decir que uno busque un compromiso que requiera sacrificios, sino realizar un legítimo intento para encontrar una solución que tome en cuenta el interés de todos. En esta etapa, es importante asegurarse que los grupos eviten juicios prematuros, no limitar las opciones, y asegurarse que todos sientan que comparten el problema. Una técnica bastante útil para generar ideas es la lluvia de ideas.

El cuarto y último paso es usar un criterio objetivo. Cuando se terminó de explorar los intereses y cuando ya se tiene opciones para el beneficio mutuo se debe escoger cuál es la mejor opción. El criterio que el grupo utilice dependerá de la situación en particular, pero todos deben estar de acuerdo en la opción que se tomará. Se debe ser razonable y abierto a sugerencias.

## **E. Valores**

Desde la tabla 2.16 hasta la tabla 2.22 del análisis de resultados se pueden observar que los siete gerentes presentan tres valores finales en común, los cuales son:

- Salud: Bienestar físico y mental.
- Amor maduro: Intimidad sexual y espiritual.
- Salvación: Ser salvado y la vida eterna

También algunos de ellos presentan otros valores finales en común, los cuales son:

- Seguridad familiar: Tener cuidado de los que amamos.
- Sabiduría: Un entendimiento maduro de la vida.
- Armonía interna: Libertad de conflictos internos.
- Auto respeto

Del mismo modo se puede observar en los resultados de los valores instrumentales que los siete gerentes presentan en común un solo valor el cual es la honestidad.

Y algunos de ellos tienen en común los siguientes valores:

- Responsable
- Obediente
- Perdonar
- Amoroso
- Leal

Analizados los valores y las funciones que realizan los directores en la Fundación se mostraran a continuación los valores finales y valores instrumentales que pueden ser adoptados en la organización.

## **1. Valores finales**

a. Sabiduría. Se alcanzará obteniendo una comprensión madura de la vida, y por la educación. Es importante ya que así se desarrolla un capital intelectual para cada individuo y para la organización.

b. Un sentimiento de logro. Se logrará haciendo una contribución duradera. Para involucrar a las personas en una participación significativa y en el cumplimiento de tareas y proyectos para los logros tanto de las individuales como organizacionales.

c. Igualdad. Se obtendrá promoviendo el compañerismo y la igualdad de oportunidades. Asegurándose un lugar donde todos tendrán las mismas oportunidades y comprometiéndose a la diversidad de la mano de obra.

d. Auto respeto. Se conseguirá alentando la autoestima. Por lo que se dará autonomía a ellos y a los demás en la organización.

e. Un mundo en paz. Se logrará trabajando hacia un mundo libre de guerras y conflictos. La globalización y el libre mercado sólo pueden funcionar si éste es un valor universal.

f. Libertad. Se alcanzará promoviendo la independencia y la libertad de opciones. Es el eje del proceso democrático en los gobiernos y en los negocios.

g. Salud. Se debe estimular el bienestar físico y mental. Para promover la salud física y mental de los individuos dentro de la organización.

h. Seguridad familiar. Se conseguirá aprendiendo a tener cuidado de los que amamos. Y se motivará la integración entre los valores de trabajo y los valores familiares, y prevendrá conflictos entre la organización y el individuo.

## **2. Valores instrumentales**

a. Honestidad. Se alcanzará siendo sincero, veraz, y digno de confianza. Para apoyar lo fundamental de una buena practica empresarial.

b. Lógica. Se tiene que ser consistente, y actuar racionalmente. Para promover un enfoque de principios para la resolución de conflictos y la solución de problemas.

c. Responsabilidad. Ser digno de confianza y prudente. Para motivar el trabajo en equipo y la cooperación entre todos los participantes de la organización.

d. Ayuda. Se alcanzará trabajando por el bienestar de los demás, y siendo cariñoso y comprensivo con ellos. Por lo que se obtendrá un ambiente cooperativo y colaborador.

e. Mente abierta. Se logrará teniendo una diversa visión del mundo. Se motivará la aceptación y se tomará ventaja de las diferencias dentro de la organización.

f. Capacidad. Se obtendrá siendo competente y efectivo. Y se asegurará el desarrollo de los talentos individuales y de la organización.

g. Ambición. Se tiene que ser un fuerte trabajador y aspirar al logro. Para promover la excelencia en los individuos y en la organización.

## F. Estrés

En la tabla 2.23 se observa que todos los directores excepto dos de ellos presentan una alta reactividad hacia el estrés. A continuación se darán recomendaciones para controlar el estrés según su prototipo psicológico. Estas recomendaciones fueron obtenidas del modelo de Robert Benfari en su libro *Understanding And Changing Your Managment Style*.

**1. Recomendaciones para los tipos ESTJ y EITJ.** Los pensadores extrovertidos son formidables portadores de estrés porque ellos insisten que todos los demás se ajustan a su versión de la realidad. Ellos tienden a reprimir los sentimientos y así de este modo la necesidad de empatía. Sentimientos reprimidos pueden llegar a tergiversados, dirigiendo a juicios de alta moral del carácter de otros, los cuales luego les imponen a ellos una manera del estilo ganar/perder. Los pensadores extrovertidos ven a otros como adversarios que tienen que ser puestos en su lugar. En adición los sentimientos sumergidos pueden desgastar a este tipo, levantando prejuicios secretos con facilidad, por ejemplo, malinterpretar cualquier oposición como un ataque personal. Para este tipo, la mejor manera para reducir el estrés incluye:

- Reducir los pensamientos automáticos.
- Preparar un listado sobre lo que se asume en situaciones de estrés.

- Preparar un listado contrario a las percepciones disfuncionales de la realidad.

**2. Recomendaciones para el tipo ESFJ.** El mundo de los de sentimientos extrovertidos está gobernado por una fórmula externa por la que crea un armonioso sentido de estética. Ellos rechazan cualquier cosa que rompa este balance. Cuando su sentido de armonía o un valor como la seguridad familiar o el respeto propio es alterado, ellos se estresan. Para este tipo, la mejor manera de reducir el estrés incluye:

- Separando el trabajo de la vida personal.
- Preparar un listado de los valores importantes, para que sus decisiones puedan ser más claras.
- Transmitir a su equipo de trabajo y colegas cuando se esté atravesando por una crisis.
- Trabajando activamente con estos problemas, preferiblemente con un consejero, y no dejarlos por un lado.

**3. Recomendaciones para el tipo ISTJ.** La tendencia del tipo ISTJ es estar a merced de las percepciones subjetivas. Cuando sus métodos son desafiados, su postura defensiva emerge. Este tipo usa cualquier enfrentamiento para mostrar que está en lo correcto, rehusando escuchar a los demás. La mayoría de sus argumentos están basados en pequeños detalles que lo hace lucir tonto. Vacilando entre la obstinación y expresar ambivalencia, es la representación del perfeccionista y la duda.

Desafíos a sus altamente desarrollados conceptos interiores le crea estrés.

Ellos llegan a estar extremadamente molestos cuando sus pensamientos o rutinas son cuestionados, molestados o aun interrumpidos, o cuando son forzados a compartir con objetividad sus profundos pensamientos internos. Si otros no reciben sus ideas con total aceptación, ellos llegan a ser obstinados, testarudo y resistentes.

El estrés se profundiza cuando otros intensifican sus demandas por una aclaración. Luego los del tipo de pensamiento introvertido se retirarán cediendo

a la otra parte. En casos extremos ellos pueden ser el prototipo de "concha". Las siguientes recomendaciones están designadas para identificar fallas en la forma de pensar y contraponerla con pensamientos más balanceados.

- Observar con objetividad los pensamientos que están controlando la situación y determinar si ellos se ajustan a hechos que puedan ser objetivamente verificados. Si no se verifica la objetividad de los pensamientos, este tipo se encerrara en paredes, "rumiara" ese pensamiento con cuidado, y creara tensión interna que puede explotar en cualquier momento.
- Explorar sus propios sentimientos. Hágase preguntas como: ¿Qué estoy sintiendo en este momento? ¿Puedo describir esos sentimientos? ¿Qué es lo que causa que me sienta de esta manera? ¿Otros en un conflicto similar, comparten sus sentimientos? ¿Son estos sentimientos inusuales, o son crónicos a la situación?
- Identifique como sus planes están afectando a otros.
- Discuta las circunstancias con otros, como su equipo, superiores, compañeros, quienes son parte de la situación.

## VII. CONCLUSIONES

- Las diferentes combinaciones de necesidades y temperamentos pueden interactuar para producir una configuración única de estilo gerencial.
- Los directores presentaron tener bien balanceadas las necesidades evaluadas en este trabajo, presentando como altas las más características de sus temperamentos y prototipos psicológicos.
- Se observó que los directores de la Fundación Especializada en la Familia no presentan un uso apropiado de los diferentes tipos de poder que necesitan para sus puestos de trabajos.
- La clave para el uso eficaz del poder es determinar a quién y a qué está tratando de influenciar.
- Todos los directores de la Fundación Especializada en la Familia tienen un estilo eficiente de resolución de conflictos para ciertas situaciones.
- El conflicto es algo natural, normal, y no puede ser ignorado. La comunicación ocupa un lugar importante en la búsqueda de una sabia solución al problema.
- Los directores de la Fundación Especializada en la Familia tienen en común los valores finales de salud, amor maduro y salvación, y en común el valor instrumental de honestidad.
- Los valores son la parte del estilo gerencial que dirige nuestro comportamiento ético.

- Casi todos los directores a excepción de dos presentaron tener una alta reactividad hacia el estrés.
- Las situaciones difíciles que a las personas les afectan demandando más de las capacidades que tienen les produce estrés.
- Utilizando técnicas correctas para cambiar nuestra mente y nuestro comportamiento, podemos aprender a moderar nuestras necesidades y valores, nuestros métodos para resolver conflictos, la manera como usamos el poder, y la manera en la que nos enfrentamos a situaciones estresantes.

## VIII. RECOMENDACIONES

Realizado el análisis y el diagnóstico de la alta gerencia de la Fundación Especializada en la Familia se recomienda lo siguiente:

- 1) Deben aprender a controlar sus debilidades como persona, tratando de mejorarlos aprendiendo como y con que métodos se puede ayudar a reducirlas a un mínimo.
- 2) Es necesario que todos los gerentes de la Fundación analicen que tipos de poder están utilizando y lleguen a aprender a como utilizarlos y desarrollarlos tipos de poderes adecuados a sus puestos.
- 3) En cuanto a cómo solucionar las situaciones y conflictos, cada uno de los Directores de la Fundación mostraron tener un estilo de resolución de conflicto eficiente para ciertas situaciones y para otras necesitan refuerzos.
- 4) Aprender a conocer el motivo del estrés, lo que permite organizarse en su vida personal y en la Fundación.
- 5) Mejorar sus relaciones personales dentro de los gerentes de la Fundación así como con los clientes.

Se Recomienda:

### **Corto plazo:**

- A los Directores Internacionales y Nacionales debido a que tienen que tratar con varios países se recomienda conocer su cultura, costumbres, y modo de vivir antes que nada, para una resolución

de conflictos efectivo. Y se recomienda infundir la cooperación entre las personas y no de confrontación.

- Negociar mutuas expectativas con los demás gerentes y trabajadores para saber que esperan del trabajo.
  
- Tener reuniones cada cierto tiempo para que puedan compartir nuevas ideas, y tengan un tiempo donde puedan relacionarse todos los gerentes.

**Mediano plazo:**

- Recibir seminarios y cursos de:
  - a. Temperamentos.
  - b. Uso correcto del poder.
  - c. Resolución de conflictos.
  - d. Comunicación.
  - e. Negociación.
  - f. Administración.
  - g. Trabajo en equipo.
  
- Planificar y realizar un cuestionario de entrevista para las personas que se integren al equipo de trabajo donde se tomen en cuenta sus habilidades en las relaciones personales, administrativas, y gerenciales.
  
- Para que la información fluya de mejor manera en la Fundación es recomendable que realicen una pagina en Internet, donde se pueda publicar la información semanalmente sobre la Fundación. Y sea una forma más accesible para todos ya que se trata con varios países y lugares.

- Revisar los procesos y los trabajos y dar recompensas en periodos apropiados.
- Tener una revisión mensual sobre procesos y trabajos realizados en la Fundación.

**Largo plazo:**

- Revisar el progreso de cada uno de los gerentes semestralmente.
- Examinar el crecimiento de la Fundación anualmente.
- Para una mayor organización es importante que los Directores Generales Internacionales y Nacionales planifiquen su agenda de viaje semestralmente.
- Si la carga de trabajo para cada director llega a ser bastante pesada, es recomendable que cada uno tenga un asistente, o busquen agregar mas directores que cumplan con los requisitos apropiados para el puesto que se solicite.

A continuación se dan unas recomendaciones para facilitar el cambio. Estas recomendaciones fueron obtenidas de la revista de *Havard Business Review* en el artículo "Cognitive Fitness".

La anatomía del cerebro, las redes de neuronas, y las habilidades cognitivas pueden ser fortalecidas y mejoradas por medio de la experiencia y por la interacción con el ambiente. Uno puede realizar cambios físicos en su cerebro aprendiendo nuevas habilidades. Inclusive se puede hacer cambios en como funciona el cerebro ejercitando la voluntad consciente. Entre más ejercitado mantenga el cerebro, mejor podrá tomar decisiones, resolver problemas, y enfrentarse al estrés y a los cambios. A continuación se darán algunas recomendaciones para ejercitar y aumentar potencial del cerebro:

- Por medio de la experiencia obtenida a través de la observación de actividades, el cual acelera el aprendizaje y la capacidad de aprender.
- Jugar, la cual promueve el descubrir, aprender, y la inteligencia emocional y social. Como por ejemplo jugar ajedrez, acertijos, rompecabezas, villar, probar nuevas tecnologías, entre otros.
- Buscando patrones. El reconocimiento de patrones es la habilidad del cerebro de escanear sus alrededores, discernir el orden y crear enormes cantidades de datos, y rápidamente evalúa la situación para tomar de enseguida la acción apropiada con la mayor exactitud. Por lo que se recomienda escuchar diferentes puntos de vistas, leer nuevos tipos de revistas y libros, y visitar lugares con el objetivo de aprender.
- Aprender nuevas cosas, buscar realizar cambios en el trabajo y en la vida personal. Las personas que están receptivas a las novedades e innovaciones tienden a ser buenos en las crisis, por que están abiertos a ver oportunidades.
- Caminar da vigor al cerebro, por lo que cuando se tiene bloque mental es aconsejable levantarse y caminar hacia otro ambiente para poder pensar mejor.
- Realizar ejercicios cardiovasculares, los cuales incrementa la endorfina. También una buena dieta alimenticia, y un hábito apropiado de dormir.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Benfari, Robert. 1999. *Understanding And Changing Your Management Style*. San Francisco, California. Jossey-Bass Inc. 282 págs.
2. George, Jennifer M.; y Gareth R Jones. 2005. *Understanding And Managing Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey. Pearson Prentice Hall. 656 págs.
3. LaHaye, Tim. 1992. *Understanding The Male Temperament*. Caribe, Betania. 224 págs.
4. [http://www.wikilearning.com/monografia/los\\_nuevos\\_modelos\\_de\\_gestion\\_del\\_principal\\_activo\\_de\\_una\\_empresa\\_modelos\\_de\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humanos/12000-4](http://www.wikilearning.com/monografia/los_nuevos_modelos_de_gestion_del_principal_activo_de_una_empresa_modelos_de_gestion_de_recursos_humanos/12000-4)
5. <http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml#MODEL>
6. <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>
7. [http://en.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs\\_Type\\_Indicator](http://en.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator)
8. Gilkey, Roderick; y Clint Kilts. 2007. *Cognitive Fitness*. Havard Business Review. 53-66.

## X. APÉNDICE

### APÉNDICE A: Evaluación del prototipo psicológico

EXTROVERT OR INTROVERT		
	E	I
1. I am gregarious. I am reserved.	_____	_____
2. I am relaxed. I am intense.	_____	_____
3. I am enthusiastic. I am aloof.	_____	_____
4. I speak out in groups. I absorb information in groups.	_____	_____
5. My energy grows at parties. My energy wanes at parties.	_____	_____
6. I have a large group of friends. I have a selected few friends.	_____	_____
7. I think out loud. I think inside my head.	_____	_____
8. I look for activity. I seek quiet time.	_____	_____
9. I like to talk. I like to listen.	_____	_____
10. I share my personal experiences. I am unapproachable.	_____	_____
11. I like new experiences. I like stability in my inner life.	_____	_____
12. I want to be with people. I take a detached approach.	_____	_____
13. I am influenced by external opinions. I am inner directed.	_____	_____
14. I show emotions. I exercise restraint.	_____	_____
15. I respond quickly. I respond warily.	_____	_____
Total number of checks in each column.	_____	_____

**SENSING OR INTUITION**

	S	N
1. I am realistic. I am inspirational.	_____	_____
2. I like routine. I like variety.	_____	_____
3. I think about facts. I think about possibilities.	_____	_____
4. I like precision. I like brainstorming.	_____	_____
5. I am concerned with the present. I am concerned with the future.	_____	_____
6. I use my five senses. I rely on my sixth sense.	_____	_____
7. My feet are on the ground. My head is in the clouds.	_____	_____
8. My mind is literal. My mind is figurative.	_____	_____
9. I make direct statements. I make allegorical statements.	_____	_____
10. I pay attention to basics. I pay attention to overtones.	_____	_____
11. I use learned skills. I acquire new skills.	_____	_____
12. My focus is on reality. My focus is on inspiration.	_____	_____
13. I am steadfast. I am mercurial.	_____	_____
14. I work on solving problems. I discover problems.	_____	_____
15. I like details. I like the big picture.	_____	_____
Total number of checks in each column.	_____	_____

### THINKING OR FEELING

	T	F
1. I am logical and analytical. I have a personal value orientation.	_____	_____
2. I am critical. I am personable.	_____	_____
3. I am firm on policy. I bend the rules.	_____	_____
4. I have an impersonal orientation to problems. I have a strong personal involvement in problems.	_____	_____
5. I am direct. I am tactful.	_____	_____
6. I show justice. I show mercy.	_____	_____
7. I am hard-headed. I am soft-headed.	_____	_____
8. I am fair-minded. I am sympathetic.	_____	_____
9. I focus on ideas. I focus on ideals.	_____	_____
10. I am firm. I am empathetic.	_____	_____
11. I am unaffected by atmosphere. I am tuned into atmosphere.	_____	_____
12. I concentrate on the task. I concentrate on the relationship.	_____	_____
13. I prefer the honest truth. I avoid unpleasantness.	_____	_____
14. I live by logic. I live by values.	_____	_____
15. I am tuned into designs. I am tuned into people.	_____	_____
Total number of checks in each column.	_____	_____

### JUDGMENT OR PERCEPTION

	J	P
1. I am deliberate. I am spontaneous.	_____	_____
2. I prefer structure. I prefer to be unstructured.	_____	_____
3. I am decisive. I am cautious.	_____	_____
4. I voice my opinions openly. I am open-minded.	_____	_____
5. I persevere. I do not worry about time.	_____	_____
6. I am organized and systematic. I am flexible.	_____	_____
7. I am self-regimented. I like to freewheel.	_____	_____
8. I am punctual. I am leisurely.	_____	_____
9. I am systematic. I am impulsive.	_____	_____
10. I aim to be right. I aim to be fair.	_____	_____
11. I am geared to morality. I am geared to the existential.	_____	_____
12. I am determined. I am easy going.	_____	_____
13. I live up to standards. I am open to new experiences.	_____	_____
14. I like the deliberate. I like the whimsical.	_____	_____
15. I live to plan. I like unplanned activities.	_____	_____
Total number of checks in each column.	_____	_____

My type is: \_\_\_\_\_

## APÉNDICE B: Evaluación de necesidades

Read the following statements and rate them as needs that you express on a 1 to 5 scale (1 = low, 5 = high). Try to be objective. If you are in doubt, ask someone who knows you. Try not to be influenced by what you think you should be or by what others want you to be.

### Overall Management Needs

Need for Achievement	Rating
1. I like to do my best in whatever I undertake.	_____
2. I like to be able to say that I have done a difficult job well.	_____
3. I like to be able to do things better than other people.	_____
4. I like to accomplish tasks that others recognize as requiring skill and effort.	_____
5. I enjoy work as much as play.	_____
TOTAL:	_____

Need for Dominance	Rating
1. I argue with zest for my point of view against others.	_____
2. I feel I can dominate a social or business situation.	_____
3. I like to be one of the leaders in the organizations and groups to which I belong.	_____
4. I usually influence others more than they influence me.	_____
5. I enjoy the sense of power when I am able to control the actions of others.	_____
TOTAL	_____

Need for Affiliation	Rating
1. I like to be loyal to my friends and colleagues.	_____
2. I like to do things for my colleagues and workers.	_____
3. I share things with my friends and colleagues.	_____
4. I enjoy cooperating with others more than working by myself.	_____
5. I like to hang out with a group of congenial people and talk about things.	_____
TOTAL	_____

### **Boss's/Peers/Subordinates Relations Needs**

<b>Need for Deference</b>	<b>Rating</b>
1. I conform to custom and avoid the unconventional.	_____
2. I accept suggestions rather than insist on working things out in my own way.	_____
3. I seek the advice of older people and follow it.	_____
4. I like to follow instructions and do what is expected of me.	_____
5. I like to accept the leadership of my superiors.	_____
TOTAL	_____

<b>Need for Autonomy</b>	<b>Rating</b>
1. I am unable to do my best work when I am in a subservient position.	_____
2. I like to come and go as I please.	_____
3. I resist people who try to assert their authority over me.	_____
4. I am apt to criticize, openly or covertly, people who are in positions of authority.	_____
5. I like to be independent of others in deciding what I want to do.	_____
TOTAL	_____

<b>Need for Nurturance</b>	<b>Rating</b>
1. I take pains not to hurt the feelings of my subordinates.	_____
2. I like to help people when they are in trouble.	_____
3. I give my time and energy to those who ask for it.	_____
4. I like to show a great deal of affection toward my colleagues and subordinates.	_____
5. People are apt to tell me their innermost secrets and troubles.	_____
TOTAL	_____

Need for Assistance	Rating
1. I like my colleagues or workers to encourage me when I meet with failure.	_____
2. I think of myself as neglected when things go wrong.	_____
3. I like sympathy when I am sick or depressed.	_____
4. I am rather easily discouraged when things go wrong.	_____
5. I experience a vague feeling of insecurity when I must act on my own.	_____
TOTAL	_____

Need for Abasement	Rating
1. When things go wrong, I feel personally responsible.	_____
2. I undertake more than I can handle.	_____
3. My friends think I am too humble.	_____
4. I think that charity should begin with your enemies.	_____
5. I feel depressed by my inability to handle various situations.	_____
TOTAL	_____

## Task Factor Needs

Need for Change	Rating
1. I like to travel and experience new things.	_____
2. I like to experience novelty and change in my daily routine.	_____
3. I like to meet new people.	_____
4. I like to experiment and try new things.	_____
5. I like to try new and different jobs, rather than do the same old thing.	_____
Total number of always responses:	_____

Need for Order	Rating
1. Any written work that I do I like to have precise, neat, and well-organized.	_____
2. I like to plan and organize the details of any work that I have to undertake.	_____
3. I like things to run smoothly without any hitches.	_____
4. My work station is neat and well organized.	_____
5. If I have to take a trip, everything has to be planned and programmed in advance.	_____
TOTAL	_____

Need for Endurance	Rating
1. I like to work hard and long on any job I do.	_____
2. I like to stay late working in order to get a job done.	_____
3. I like to stick at a job or problem even when it may seem as if I am getting nowhere.	_____
4. I like to complete a single job or task before taking on others.	_____
5. I dislike being interrupted while at my work.	_____
TOTAL	_____

Need for Intensity	Rating
1. I can expend a great deal of effort in a short time.	_____
2. I am intense with the tasks that interest me.	_____
3. I work hard when I work, and play hard when I play. Then I feel drained.	_____
4. Long stretches of tedious work bore me and make me feel frustrated.	_____
5. I feel fresh, vigorous, and ready for anything, most of the time.	_____
TOTAL	_____

## Interpersonal Modifiers

Need for Introspection	Rating
1. I like to observe how another individual feels in a given situation.	_____
2. I like to put myself in someone else's place and to imagine how I would feel in the same situation.	_____
3. I like to think about the personalities of people and try to figure out what makes them tick.	_____
4. I like to understand how my colleagues feel about various problems they have to face.	_____
5. I like to judge people by why they did something—not by what they actually did.	_____
TOTAL	_____
Need for Aggression	Rating
1. I treat a domineering person as rudely as he or she treats me.	_____
2. I feel like getting revenge when someone has insulted me.	_____
3. I like to tell people what I think of them.	_____
4. Sometimes I use threats to accomplish my purpose.	_____
5. I am apt to express my irritation rather than restrain it.	_____
TOTAL	_____
Need for Exhibition	Rating
1. I like to tell amusing stories and jokes.	_____
2. I like people to notice me when in public.	_____
3. I am apt to show off in some way if I get a chance.	_____
4. I love to talk, and it is hard for me to keep quiet.	_____
5. I like to use words of which other people often do not know the meaning.	_____
TOTAL	_____

### Scoring the Assessment of Needs

- A need can be considered as high if a rating between 20–25 is recorded.
- A need can be considered as medium if a rating between 11–19 is recorded.
- A need can be considered as low if a rating between 5–10 is recorded.

## APÉNDICE C: Evaluación de bases de poder

### Directions

As a leader, you are faced with many situations in which you must seek the cooperation of subordinates or colleagues to get the job done. In these instances you must influence them to do what you perceive is necessary. In influencing others, we have certain assumptions about how to accomplish this task.

The Influence Inventory has a number of paired statements that reflect various assumptions about the use of power. Please circle the A or B statement that is more characteristic of your management style. In some instances, both choices may suit you. In this case choose the one that is more characteristic of you.

### INFLUENCE INVENTORY

- |  |  |
|--|--|
| 1. A. They do it because I have status in the organization.        | 4. A. I use my rights as boss to decide the issue.                 |
| B. They do it because I usually reward them.                       | B. I persuade them by emphasizing my camaraderie with them.        |
| 2. A. I use my expertise to influence them.                        | 5. A. I use my knowledge about policy and procedures to help them. |
| B. I give as much information as I can to help them.               | B. I believe in running a tight ship. Procedures must be followed. |
| 3. A. I praise their abilities to accomplish the task.             | 6. A. They do it as part of a reciprocal relationship.             |
| B. I set high standards and expect performance.                    | B. My specialized competence is the key.                           |
| 7. A. I usually provide positive incentives to do the job.         | 19. A. I am responsible. Therefore, I have the authority.          |
| B. I use information and data to help them.                        | B. My expert qualifications are the driving force.                 |
| 8. A. Procedures must be enforced.                                 | 20. A. I use my expertise to influence them.                       |
| B. My judgment is usually superior to theirs.                      | B. I am firm with them and expect results.                         |
| 9. A. They listen and cooperate because of mutual respect.         | 21. A. They know I will reward them.                               |
| B. They do it because I usually reward them.                       | B. They respect my authority.                                      |
| 10. A. I provide them with the big picture and explain my reasons. | 22. A. They listen and cooperate because of mutual respect.        |
| B. They work with me because of our rapport.                       | B. I impress them with consequences of failure.                    |
| 11. A. My competence in this area is well respected.               | 23. A. I usually provide positive incentives to do the job.        |
| B. They feel formally obligated to follow my lead.                 | B. They do it as part of a reciprocal relationship.                |
|  | 24. A. My judgment is usually superior to theirs.                  |

12. A. I set high standards and expect results.  
B. I promise them future rewards.
13. A. I keep them fully informed about what is going on.  
B. I use my expertise to influence them.
14. A. I lead by example and good faith.  
B. I use all my information to persuade them.
15. A. I am firm with them and expect results.  
B. My rank is all I need.
16. A. I give as much information as I can to help them.  
B. They know I will reward them.
17. A. My official authority usually carries the weight.  
B. I believe discipline shapes character.
18. A. I set high standards and expect performance.  
B. I give as much information as I can to help them.
- B. They recognize that teamwork and cooperation will bring rewards.
25. A. They respect my authority.  
B. I give as much information as I can to help them.
26. A. They do it because we are part of a team.  
B. They respect my authority.
27. A. I am firm and enforce strict compliance.  
B. They work with me because of our rapport.
28. A. I provide them with the big picture and explain my reasons.  
B. Lines of authority must not be violated.
29. A. They respect my ability to make the right decision.  
B. I have built a strong relationship with them.
30. A. I promise them future rewards.  
B. I use my expertise to influence them.

#### INFLUENCE INVENTORY ANSWER SHEET

Circle the letters that you selected on each item in the inventory.

Item	Authority	Reward	Discipline	Expert	Information	Referent
1.	A	B				
2.				A	B	
3.		A	B			
4.	A					B
5.			B		A	
6.				B		A
7.		A			B	
8.			A	B		
9.		B				A
10.					A	B
11.	B			A		
12.		B	A			
13.				B	A	
14.					B	A
15.	B		A			

16.		B			A	
17.	A		B			
18.			A		B	
19.	A			B		
20.			B	A		
21.	B	A				
22.			B			A
23.		A				B
24.		B		A		
25.	A				B	
26.	B					A
27.			A			B
28.	B				A	
29.				A		B
30.		A		B		
TOTAL						

Scores: 7–10 = high, 4–6 = medium, 0–3 = low.

#### APÉNDICE D: Evaluación de resolución de conflictos

The assessment instrument contains questions about our assumptions and our tactics in dealing with conflict. The items are grouped in sections containing five questions. Rank order the five questions in each section:

- 5—Highly agree
- 4—Agree
- 3—Neutral
- 2—Slightly disagree
- 1—Totally disagree

---

#### Assumptions about Conflict

1. Competition breeds success. Without healthy competition, groups stagnate.
2. Conflict runs a predictable course. Why sweat the issue?
3. It is impossible to satisfy everyone's needs. We can resolve conflict by give-and-take.

4. People have an underlying dark side that emerges during conflict. This is why most conflicts remain unresolved.
5. Conflict can be difficult to bear, but it can lead to increased creativity.

<b>Item</b>	1	2	3	4	5
<b>Rank</b>					

6. The task comes first; people must accommodate.
7. Most of the time, conflict will be resolved at top levels. I see any energy expended on the conflict as wasted.
8. There are too many differences among people to please everyone. You have to reach a settlement.
9. Negotiations should be undertaken with the serious intent of minimizing disruptions.
10. The assumption that someone has to win and someone has to lose leads to destructive competition.

<b>Item</b>	6	7	8	9	10
<b>Rank</b>					

11. Conflict is inevitable. Others want to win, and we must face a battle.
12. Most conflicts should be resolved by third-party intervention.
13. I believe groups should identify those issues on which compromise is impossible and those issues that they can use to reach a compromise.
14. Emotions have no place in a conflict. Feelings should be controlled when a dispute arises.
15. Conflict is natural and contains positive and negative energy. It is our job to harness these forces.

<b>Item</b>	11	12	13	14	15
<b>Rank</b>					

16. Compromise leads to more problems than it solves. Strong leadership is the only remedy to long-standing conflicts.
17. Most of the time conflict will be resolved at top levels. I see any energy expended on the conflict as wasted.

18. I don't mind conflict as long as we maintain our heads and give and take a little.
19. Self-interest and narrow-minded attitudes drive people apart. We should all try to minimize differences.
20. Conflict can be healthy. Mutual goals would be our criteria for judgment.

Item	16	17	18	19	20
Rank					

21. The decision rests on my superior knowledge and experience. Facts and logic will prevail.
22. Most of the time conflict will be resolved at top levels. I see any energy expended on the conflict as wasted.
23. I like someone who is skilled in negotiating from strength and has the ability to strike meaningful compromises when needed.
24. Self-interest and narrow-minded attitudes drive people apart. We should all try to minimize differences.
25. Different concerns can lead to new possibilities and new mutual options.

Item	21	22	23	24	25
Rank					

## Tactics

26. People should face facts that one answer is better than others. It is my job to convince them of the right position.
27. I like to keep any encounters impersonal and let others fight it out.
28. The best way to resolve conflict is by expressing agreement with the other parties and offer suggestions on issues we both can live with.
29. I empathize with their position and give the other party support where I can.
30. I try to get the group to explore the concerns behind the various points of view. From this point we can move on to alternatives to the problem.

Item	26	27	28	29	30
Rank					

31. The decision rests on my superior knowledge and experience. People will follow the lead.
32. Conflict is destructive, and we should try to avoid confrontations that increase tensions.
33. We should rule out the extremes and settle on middle-ground agreements.
34. I think conflict is frightening. Differences should be discussed without people blowing up and attacking someone else.
35. I try to bring to the surface how others are really feeling and thinking. All issues must be brought out in the open and discussed.

<b>Item</b>	31	32	33	34	35
<b>Rank</b>					

36. I stand by my convictions and press hard to get them across.
37. I don't like people who cause anxiety and tension. When this happens, I try to avoid the situation.
38. I emphasize the team concept and implore the other side to get on the bandwagon.
39. I usually go along with the rest of the group to avoid being a barrier to problem solving and to maintain harmony.
40. I try to get people to explore their concerns with the rest of group. I then ask the rest of the group to address these concerns.

<b>Item</b>	36	37	38	39	40
<b>Rank</b>					

41. I am a hard battler, and I like to win. This tactic usually benefits my group.
42. I like people who are civil and understated when a conflict arises.
43. The leader should convince dissenters that the majority see it differently and to go along at this time. Compromise is in our best interest.
44. The best characteristics for a facilitator are moderation and harmonious accord.
45. A leader should present the concerns of our group, explore the other group's concerns, and not press for our group's position.

<b>Item</b>	41	42	43	44	45
<b>Rank</b>					

46. I like a leader who represents our position, someone who does not compromise and holds fast.
47. I refuse to take sides and let the others argue and settle their own disputes.
48. I appeal to the logic of the situation and try to persuade the group that we can come up with a compromise in spite of our differences.
49. Facilitators and team leaders must use strict rules to prevent strong feelings from erupting.
50. As a leader I try to put on the table all our concerns, see where we agree and disagree, then strive for mutual options.

Item	46	47	48	49	50
Rank					

### SUMMARY OF THE RANK ORDER OF THE ITEMS

<i>Win/Lose</i>		<i>Lose/Leave</i>		<i>Compromise</i>		<i>Lose/Yield</i>		<i>Collaborate</i>	
Item	Rank	Item	Rank	Item	Rank	Item	Rank	Item	Rank
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
36		37		38		39		40	
41		42		43		44		45	
46		47		48		49		50	
TOTAL									

Maximum score = 50  
36 to 50 = High

Mid-range score = 30  
25 to 35 = Medium

Minimum Score = 10  
10 to 24 = Low

## APÉNDICE E: Evaluación de valores

Carefully assess the following lists of end and instrumental values. Rank order each list separately (1 being your most dearly held value, 18 being least important to you) on the Values Worksheet on page 262. Start with the end values, then do the instrumental values.

End Values	Instrumental Values
<i>A comfortable life</i>	<i>Ambition</i>
A prosperous life	Hardworking and aspiring
<i>Equality</i>	<i>Broad-mindedness</i>
Equal opportunity for all	Open-minded
<i>An exciting life</i>	<i>Capable</i>
A stimulating, active life	Competent; effective
<i>Family security</i>	<i>Cheerful</i>
Taking care of loved ones	Lighthearted; joyful
<i>Freedom</i>	<i>Clean</i>
Independence and free choice	Neat and tidy
<i>Health</i>	<i>Courageous</i>
Physical and mental well-being	Standing up for your beliefs
<i>Inner harmony</i>	<i>Forgiving</i>
Freedom from inner conflict	Willing to pardon others
<i>Mature love</i>	<i>Helpfulness</i>
Sexual and spiritual intimacy	Working for the welfare of others
<i>National security</i>	<i>Honest</i>
Protection from attack	Sincere and truthful
<i>Pleasure</i>	<i>Imaginative</i>
An enjoyable, leisurely life	Daring and creative
<i>Salvation</i>	<i>Intellectual</i>
Saved; eternal life	Self-reliant; self-sufficient
<i>Self-respect</i>	<i>Logical</i>
Self-esteem	Consistent; rational
<i>A sense of accomplishment</i>	<i>Loving</i>
A lasting contribution	Affectionate and tender
<i>Social recognition</i>	<i>Loyalty</i>
Respect and admiration	Faithful to friends or the group
<i>True friendship</i>	<i>Obedient</i>
Close companionship	Dutiful; respectful

*Wisdom*  
A mature understanding of life  
*A world at peace*  
A world free of war and conflict  
*A world of beauty*  
Beauty of nature and the arts

*Polite*  
Courteous and well-mannered  
*Responsible*  
Dependable and reliable  
*Self-controlled*  
Restrained; self-disciplined

## APÉNDICE F: Evaluación de estrés

### Stress Type

Below is a group of statements related to everyday living. On a scale of 1 to 5, indicate the degree to which each one applies to you personally:

1. Never    2. Rarely    3. Sometimes    4. Frequently    5. Always

1. I want to be the best at everything I do. \_\_\_\_\_
2. I get annoyed in traffic jams. \_\_\_\_\_
3. I become impatient when waiting in line (queuing). \_\_\_\_\_
4. I am annoyed when kept waiting for an appointment. \_\_\_\_\_
5. I drive aggressively. \_\_\_\_\_
6. I get annoyed with people who are inefficient. \_\_\_\_\_
7. I try harder than others to accomplish things. \_\_\_\_\_
8. I put more effort into my tasks than other people. \_\_\_\_\_
9. I get annoyed when others don't take their work seriously. \_\_\_\_\_
10. I am competitive and try to win when playing games. \_\_\_\_\_
11. I enjoy competition. \_\_\_\_\_

12. I don't like playing games with children because I shouldn't win. \_\_\_\_\_
13. I move, walk, talk and eat faster than others. \_\_\_\_\_
14. I feel pressure because of time constraints. \_\_\_\_\_
15. I think about my work most of the time. \_\_\_\_\_
16. I need to be busy and do things most of the time. \_\_\_\_\_
17. I can be short with other people when things go wrong. \_\_\_\_\_
18. I seem to have little spare time. \_\_\_\_\_
19. I need to work fast in order to accomplish everything. \_\_\_\_\_
20. I enjoy discussing my achievements. \_\_\_\_\_
21. I become upset with significant others who disappoint me. \_\_\_\_\_
22. At times I brood over failures. \_\_\_\_\_
23. I take life very seriously. \_\_\_\_\_
24. I show my anger, verbally or nonverbally, very easily. \_\_\_\_\_
25. I take on more than I can accomplish. \_\_\_\_\_
26. I don't like interruptions when I am working. \_\_\_\_\_
27. I don't like to depend on others. \_\_\_\_\_
28. If I need to get a job done I do it myself. \_\_\_\_\_
29. Too much relaxing makes me nervous. \_\_\_\_\_
30. I skip meals to get things done. \_\_\_\_\_
31. I do extra work to please myself and others. \_\_\_\_\_
32. I make mistakes under pressure. \_\_\_\_\_
33. People put great pressures and expectations on me. \_\_\_\_\_
34. Everything I do has to have serious purpose. \_\_\_\_\_
- TOTAL \_\_\_\_\_

100 and greater = strong reactivity—stress proneness

85–99 = moderate reactivity to stress

70–84 = mild reactivity to stress

Less than 70 = low reactivity to stress