

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**POSGRADO DE PSICOLOGÍA**



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**ESTUDIO DEL LIDERAZGO POSITIVO Y EL ANÁLISIS DE LOS RASGOS  
POSITIVOS QUE LOS SUBORDINADOS PERCIBEN DE SUS LÍDERES QUE  
PROPICIARÍAN UN AMBIENTE SANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA**

**POR**

**LIC. MÓNICA LIZETTE ZERTUCHE MELÉNDEZ**

**DIRECTOR**

**DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**

**MAYO, 2013**

## *Agradecimientos*

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de esta etapa, y por haberme brindado una vida llena de aprendizajes y experiencias.

Le doy gracias a mis padres José Luis y María Elena por apoyarme en todo momento, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida que me permitió llegar hasta este momento y haberme impulsado a iniciar este nuevo reto.

Agradezco a mi novio y futuro esposo Homero, por su amor incondicional, su apoyo, entusiasmo y paciencia, porque al estar a mi lado sonriendo en todo momento, me contagió de su fortaleza en momentos difíciles.

Gracias a Daniela, por estar a mi lado para escucharme en mis momentos de felicidad y tristeza, desempeñando el papel de una hermana.

Gracias al Maestro Efraín Estrada Menchaca (Q.E.P.D.) maestro, amigo y compañero de trabajo, por haberme motivado y empujado insistentemente a emprender este nuevo viaje, que aunque no está físicamente ya en este mundo, estoy convencida que donde se encuentre, me siguió apoyando y enviando sus bendiciones hasta el último momento de este camino.

Le agradezco a la Doctora Aurora Moyano por haberme brindado el apoyo para el desarrollo de este producto integrador, por haber compartido su conocimiento y experiencia conmigo.

A un leal compañero, miembro de mi familia, que a través de su alegría, me recuerda todos los días que no importa que tan gris pueda verse un día, siempre hay algo bueno que descubrir en él.

## **Resumen**

El propósito de este trabajo es identificar y analizar las fortalezas de los líderes en una empresa del giro de elaboración de bebidas y embotellamiento, así como determinar las fortalezas adecuadas que debe tener el líder para propiciar un ambiente sano y exitoso, de acuerdo a la percepción de los colaboradores. Para lograr este propósito, se realizó un instrumento que consta de 48 ítems subdividido en tres secciones, una sección de datos demográficos, la segunda sección tiene el fin de evaluar las fortalezas actuales de los líderes de la organización y la tercera parte del instrumento, tiene como objetivo determinar la importancia que los colaboradores le dan a cada fortaleza para que sea reflejada en su líder para tener un entorno laboral más saludable; se aplicó a una muestra de 52 individuos que desempeñan el puesto de Operario en el área de Producción, de los cuales 36 son hombres y 16 son mujeres, y sus edades oscilan entre los 18 a los 55 años de edad, con una antigüedad en la empresa desde 1 año hasta superior a 25 años.

## INDICE

### CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

- 1.1. Objetivos
- 1.2. Justificación
- 1.3. Preguntas de Investigación
- 1.4. Delimitaciones y Limitaciones.

### CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

- 2.1. La Organización y su Comportamiento.
- 2.2. ¿Qué es el Liderazgo?
- 2.3. Liderazgo Positivo
- 2.4. Las virtudes y fortalezas del carácter
- 2.5. Ambiente laboral

### CAPÍTULO 3. MÉTODOLÓGÍA.

- 3.1. Participantes
- 3.2. Escenario
- 3.3. Instrumentos
- 3.4. Procedimiento y Análisis de Datos.

### CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

- 4.1 Fortalezas actuales de los líderes, de acuerdo a la percepción de los colaboradores
- 4.2 Fortalezas que los colaboradores desean sean reflejadas en los líderes
- 4.3 Comparativa de lo Real Vs. Deseado

### CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### ANEXOS

## **INDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

Tabla 3.3.1. Estadístico de fiabilidad

Figura 4.1.1 Promedio de los resultados por cada una de las fortalezas presentadas por los líderes

Figura 4.2.1 Promedio de los resultados por cada una de las fortalezas deseadas por los colaboradores

Figura 4.3.1 Comparativa de Fortalezas Reales versus Deseadas

Tabla 4.3.1 Comparativa de Fortalezas Reales de los líderes más sobresalientes contra el resultado deseado

Tabla 4.3.2 Comparativa de Fortalezas Deseadas por los colaboradores más sobresalientes contra las presentadas por los líderes

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1 Objetivos.**

El presente estudio tiene como finalidad identificar y analizar los rasgos positivos manifestados por los líderes de una empresa de giro de elaboración de bebidas y embotellamiento, de acuerdo a la percepción de los colaboradores.

Asimismo, una vez identificados los rasgos positivos de los líderes, se determinará, igualmente, en base a la percepción del colaborador, las fortalezas adecuadas que debe tener el líder para propiciar un ambiente sano y exitoso en una organización situada en el Estado de Nuevo León.

### **1.2 Justificación**

Un tema de gran importancia hoy en día es el de liderazgo. Actualmente, identificar y desarrollar líderes es una de las principales preocupaciones de las organizaciones (Palací, 2005). La mayoría de las organizaciones buscan tener líderes en puestos fundamentales para la adecuada dirección de los colaboradores, ya que, la efectividad de una organización, depende correlativamente de líder, debido a que éste es el encargado de vigilar, balancear y compensar todas las áreas que conforman una organización (Weisbord, 1976, citado por French, 1995).

El liderazgo es fundamental para la supervivencia de cualquier organización, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control, etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. Por lo tanto, un liderazgo efectivo puede llevar a la empresa al éxito, así como uno deficiente, la puede llevar al fracaso, independientemente de los demás factores que conlleva el manejo de una organización. (Edel, *et al.*, 2007).

Este estudio está realizado desde un enfoque de la psicología positiva, específicamente, en los rasgos positivos de los individuos que propician un ambiente sano ya que, en la actualidad es muy sencillo describir y medir lo que está mal con las personas, sin embargo, existe poca documentación para determinar y analizar lo que está bien, lo que está funcionando (Seligman y Peterson, 2004).

No obstante, no pretendo afirmar que, simplemente, al acomodar a individuos que muestren ciertas características en los puestos indicados, la empresa llegará a tener éxito; siempre es importante, la continua formación de ellos, y poner especial atención en la percepción que tienen sus seguidores, para favorecer un ambiente sano y coadyuvar el éxito de la organización.

Resulta interesante observar y analizar cómo los mismos colaboradores podrían tener la clave para crear y mantener una organización positiva y saludable llevándola hacia el éxito junto a su líder.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

Por lo tanto, una vez expuesta la importancia que presenta el liderazgo hoy en día al ser un factor indispensable dentro de una organización, es del interés de la investigadora, principalmente, indagar sobre:

(1) ¿Cuáles son los rasgos positivos que presentan actualmente los jefes del departamento de producción de una organización? conforme a la perspectiva de los colaboradores.

(2) Conforme a la perspectiva de los colaboradores, ¿cuáles rasgos positivos son considerados como los más importantes para generar un ambiente sano, si éstos fueran reflejados en su jefe?

### **1.5 Limitantes y delimitaciones**

La limitante que conlleva este tipo de estudio, es que pudiere existir la presión de los colaboradores por responder el cuestionario de una manera que sea aceptada por su superior jerárquico, proporcionando respuestas alejadas de la realidad.

Se mantendrá completa anonimidad y confidencialidad de los datos de los entrevistados y solo se reportará las respuestas para efectos de este estudio.

Esta investigación, se limita a indagar la percepción de los colaboradores acerca de los rasgos positivos manifestados en su organización.



## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO:**

### **2.1 La Organización y su comportamiento.**

Robbins (2004) define a la organización como la unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos a más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

Por su parte, Ramió (1999) para definir a la organización enumera seis elementos principales que las delimitan:

- (1) un grupo de personas asociadas;
- (2) para el logro de un fin común;
- (3) que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas;
- (4) con pretensión de continuidad en el tiempo;
- (5) legitimadas por el sistema social externo, y

(6) con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización.

En base a lo anterior, es evidente que la organización tiene una parte viva, la cual representan sus integrantes, los cuales crean la cultura, las relaciones y las interacciones internas dentro de la organización. (Soto, 2001) Esa parte viva es la que estudia el Comportamiento Organizacional.

En lo que respecta a este último punto, Robbins (2004) explica que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Dicho en otras palabras, es una disciplina que estudia el comportamiento de los individuos como grupo dentro de una organización para que conforme a los resultados, se desarrolle una estrategia para incrementar su eficacia.

## **2.2 ¿Qué es el liderazgo?**

La importancia del liderazgo en este estudio radica en que es la base para poder guiar una organización; en que la supervivencia de la organización depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de ésta. Clerc (*et al*, 2006) afirma que la organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo, y viceversa, aunque la organización carezca de planificación, puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

Desde la antigüedad se ha intentado definir las características de un líder, su origen, funciones y naturaleza, ya que éste, es un fenómeno que se ha manifestado en todas las etapas de la humanidad, desde que el hombre es hombre y desde que tuvo que relacionarse con otros hombres (Tintoré Espuny, 2003).

Platón (citado por Tintoré Espuny, 2003) sostenía la idea de que el bien que deben perseguir los gobernantes es el bien del conjunto del Estado, para lo cual necesitan

memoria, tenacidad y perspicacia. Asimismo, introdujo la idea del “filósofo-rey”, el cual, señalaba que el dirigente debía ser sabio, para conocer lo que es bueno para sus conciudadanos y que les sirva desinteresadamente.

En la misma línea, Aristóteles, señala que el buen político será aquel que intente conseguir la felicidad plena de los ciudadanos de la polis; considera que debe ser virtuoso y hábil a la vez, una especie de artista moral que mejora las almas de los ciudadanos al suscitar una admiración que lleva a la emulación (Tintoré Espuny, 2003).

Durante el Renacimiento, Nicolás Maquiavelo propone en su libro “El Príncipe” una visión distinta a la Grecia Clásica, ya que éste sostenía que la política no le concierne el fomento de la virtud, sino el garantizar la seguridad y la supervivencia mediante un sistema basado en el temor del príncipe y de coerción (Sanchez Fuentes, 2009).

Desde el inicio del estudio del liderazgo, numerosos investigadores lo han definido de acuerdo a sus hallazgos, y pocos se han puesto de acuerdo.

Hellriegel (2004) señala que el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.

Stoner (1996) en su obra titulada Administración indica que el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.

Por su parte, Daft (2006), expresa que el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten, afirma que

los líderes deben crear una visión convincente del futuro que resulte atractiva para los seguidores y formular estrategias de largo plazo que produzcan los cambios necesarios para realizar esa visión.

Diversos autores señalan, asimismo, que se puede definir el liderazgo como las actividades que involucran, influyen, coordinan y guían las actividades organizacionales de los miembros hacia el logro de objetivos y resultados en común, propios de la organización, usando estrategias, retos y metas.(Avolio, 2007; Bennis, 2007; Kaiser, Hogan & Craig, 2008; Nohria & Khurana, 2010; citado por Cilliers, 2011)

### **2.3 El liderazgo positivo**

El enfoque del liderazgo en el que, esta investigadora pretende seguir en este estudio, es el que ofrece la Psicología Positiva; ésta no toma en cuenta el estudio y análisis del sufrimiento, como otras teorías del liderazgo, para centrar su atención en el estudio del bienestar de la persona y de las emociones y cualidades que lo fomentan (Seligman, 2002, citado en Ambrona y López, 2010). La psicología positiva aplicada a la organización es el estudio de las fortalezas, virtudes, emociones positivas, características y valores que habilitan a los colaboradores, organizaciones y comunidades a prosperar. (Linley & Joseph, 2004; Seligman & Csikszmihalyi, 2000; citado en Cilliers, 2011).

Se enfoca en lo que eleva al individuo y a las organizaciones, adicional a lo que los reta; lo que va bien, adicional a lo que va mal; lo que le da vitalidad a la organización, adicional a lo problemático; qué experiencia se considera buena, adicional a lo objetable;

qué es lo extraordinario, adicional a lo qué es meramente efectivo; qué es inspirador, adicional a lo qué es difícil (Cameron, 2012).

De acuerdo a Cameron (2012), el liderazgo positivo enfatiza en tres diferentes aspectos:

- (1) Se enfoca en que los resultados excedan el rendimiento común o esperado. El liderazgo positivo tiene como objetivo ayudar a los individuos y las organizaciones alcanzar niveles espectaculares de logro. Para Collins (2001), lo bueno es enemigo de lo extraordinario, y explica, que cuando algo funciona bien, normalmente, no se investiga hasta que funciona inadecuadamente; él propone que cuando algo funciona bien debe estudiarse para hacerlo funcionar de manera extraordinaria; en su estudio acerca de empresas que dan el salto de ser buenas a grandiosas acuñó el concepto de Líder nivel 5, el cual se refiere al líder que construye la grandeza permanente a través de una mezcla de humildad personal y voluntad profesional, y es este líder, el que ha ayudado a dar el salto a empresas buenas, para volverlas grandiosas.
- (2) Se hace énfasis en una tendencia positiva, o un enfoque en las fortalezas y capacidades y en la afirmación de potencial humano (Buckingham y Clifton, 2001 citado en Cameron, 2012). El liderazgo positivo reconoce la importancia de los efectos negativos en la producción de resultados extraordinarios, percibe a las dificultades y los acontecimientos adversos como estímulos para obtener resultados

positivos que nunca ocurrirían de otra manera. Ser un líder positivo no es lo mismo que simplemente ser amable, carismático, o de confianza (Conger, 1989; Greenleaf, 1977, citado en Cameron, 2012).

- (3) La tercera connotación hace hincapié en facilitar lo mejor de la condición humana, o un enfoque en las virtudes (Cameron y Caza, 2004; Spreitzer y Sonenshein, 2003, citado en Cameron, 2012). Mientras que ha habido un cierto debate sobre lo que es ser bueno, y si las virtudes humanas universales puede ser identificadas, todas las sociedades y culturas poseen registros de catálogos de rasgos que consideran virtuosos (Dent, 1984; Peterson y Seligman, 2004, citado en Cameron, 2012).

#### **2.4 Las virtudes y fortalezas del carácter**

Con respecto al último punto, Seligman y Peterson (2004) crearon lo que ellos denominaron el manual de la salud mental, en el cual, a diferencia del DSM-IV donde se clasifican los trastornos mentales, categorizan 24 fortalezas en 6 grupos de virtudes del ser humano desde la perspectiva de la psicología positiva, los cuales, para efectos de este estudio, se consideran relevantes, en virtud, de que son en ellas, donde se clasificará los rasgos positivos de los líderes positivos:

Sabiduría y sapiencia: se integra con las fortalezas cognitivas que implican la adquisición y uso de conocimientos.

- (1) Creatividad: Se refiere a la originalidad, a pensar en formas novedosas y productivas para conceptualizar y hacer las cosas. Una persona creativa debe producir

ideas o comportamientos que son reconocidamente originales. Deben ser capaces de generar ideas y comportamientos novedosas e inusuales (Seligman y Peterson, 2004). Vázquez Luis (2006) señala que la creatividad consiste en descubrir soluciones imaginativas para problemas relacionados con el trabajo, utilizando siempre alternativas a las formas clásicas de actuación; asimismo, indica ciertas conductas que posee una persona que dirige de manera creativa algún departamento de la organización: hace sugerencias sobre nuevas maneras de actuación para mejorar, aplica nuevos sistemas de obtención de datos y de control, sus métodos innovadores permiten el ahorro de tiempo y de recursos materiales a la vez de reducir costes, participa y fomenta la participación en concursos de ideas, y comparte información sobre las mejoras planteadas en su área de actividad.

(2) Curiosidad: Se relaciona con el interés, la búsqueda de novedad, interesarse en la exploración y el descubrimiento. Lowenstein (1994, citado por Woolfolk, 2006) señala que es una motivación natural que se activa cuando la atención está enfocada en un vacío de conocimientos. Las personas que están contentas con lo que no saben, que se sienten felices de su ignorancia sobre lo que no entienden, que son complacientes sobre lo que no han analizado y que se sienten cómodas viviendo con problemas no resueltos, no pueden liderar (MacArthur, 2002).

(3) Mentalidad abierta: Es relativa a la capacidad de juicio, a pensar analíticamente las cosas y examinarlas desde todas las perspectivas posibles para realizar, analizar las cosas con justicia, además de tener la disposición de aprender de otros lo que no sabe. Ofrece la posibilidad de concebir soluciones, de planear estrategias, de descubrir nuevos caminos, de evaluar alternativas (Seligman y Peterson, 2004). Un modo de tener

un pensamiento independiente es tratar de romper los esquemas mentales, o sea los patrones de pensamiento por categorías a los que se está condicionado a aceptar como correctos. Los líderes suelen tener una mentalidad abierta que recibe con agrado ideas nuevas y no mentes estrechas que critican las ideas nuevas (Daft, 2006).

(4) Amor por el conocimiento y el aprendizaje: significa dominar habilidades nuevas y temas, por la cual, la persona se implica cognitivamente en una actividad. Por tanto, mientras que la curiosidad se refiere a no quedarse con la duda cuando no se tiene conocimiento de algún tema, el amor por el conocimiento se refiere a la búsqueda del aprendizaje de un tema en particular (Seligman y Peterson, 2004).

(5) Perspectiva: Ser capaz de ofrecer sabios consejos a los demás, ver el mundo que tengan sentido para uno mismo y para los demás. Es el producto del conocimiento y la experiencia. Es la habilidad de una persona de escuchar a los demás, evaluar lo que escuchó, y poder ofrecer un buen consejo (Seligman y Peterson, 2004).

Coraje: se integra con las fortalezas emocionales que implican el ejercicio de la voluntad para alcanzar las metas frente a la adversidad.

(6) Valentía: Seligman y Peterson (2004) lo definen como no titubear frente a la amenaza o reto, actuar siguiendo sus convicciones, aún yendo en contra de la corriente. La posición del líder no da a la persona valentía, pero la valentía le puede dar a la persona una posición de líder. No es la ausencia del temor, sino hacer lo que se teme hacer. Se trata de hacer las cosas correctas, no simplemente dejarlas pasar (Maxwell, 2007). Significa tener carácter para mantenerse firme en lo que uno cree, sin componendas ni transigencias. (Strafford & Grant, 2002).



(7) Persistencia: Se refiere a la perseverancia, es decir, acabar lo que uno comienza, a pesar de los obstáculos (Seligman y Peterson, 2004). Hernández (et al, 2004) lo identifica como la tendencia a responder en una situación en la que la probabilidad de lograr una recompensa es baja o nula, una vez que ha habido una adquisición previa de una relación de contingencia.

(8) Integridad: es relativa a la autenticidad y a la honestidad, el líder se presenta y comporta de manera genuina, asumiendo la responsabilidad de los propios sentimientos y acciones (Seligman y Peterson, 2004). Un líder íntegro es lo contrario a una persona corrupta. Un líder sin integridad, es definido como un coche con los neumáticos desinflados. Por bueno que sea el motor, por más gasolina que tenga en el depósito y por muy hábil que sea el conductor, el coche no irá muy lejos (Bahamondes, 2010).

(9) Vitalidad: se refiere a acercarse a la vida con entusiasmo y energía, sentirse vivo y activo (Seligman y Peterson, 2004). Ningún hombre o mujer será capaz de instilar mucho entusiasmo en los demás por algo de lo que él mismo no se siente entusiasmado. La vitalidad se demuestra por la manera en que realiza su trabajo, su manera de desempeñar su cometido diciéndole a todo mundo: "¡Esto es importante! Hay que hacerlo bien. Tiene que salir redondo, y tú puedes hacerlo" (Strafford & Grant, 2002).

Humanidad: se integra con las fortalezas interpersonales que implican cuidar y hacer amigos.

(10) Amor: Valorar las estrechas relaciones con otros (Seligman y Peterson, 2004). El amor en el centro de trabajo significa que una persona de verdad se interesa por otros y que comparte con ellos su conocimiento, su entendimiento y su comprensión para

que ellos crezcan y triunfen (Daft, 2006). Debe mostrar respeto y confianza en los seguidores para construir una unidad.

(11) Bondad: se refiere a la generosidad, la calidez, el cuidado y la compasión, hacer favores y buenas acciones para los demás (Seligman y Peterson, 2004). Goleman (2006) señala que los resultados de una encuesta realizada con dos millones de empleados de setecientas empresas diferentes revelaron que la mayoría de ellos no concedían tanta importancia al salario como al hecho de tener un jefe bondadoso.

(12) Inteligencia social: la relaciona con la Inteligencia emocional y la Inteligencia personal, se refiere a ser consciente de los motivos y sentimientos de uno mismo y de los demás (Seligman y Peterson, 2004). Hitt (2006) define a la inteligencia social como la habilidad para interpretar a otras personas, sus intenciones, para ajustar el comportamiento propio en respuesta, es decir, la habilidad o motivación para modificar la conducta personal en respuesta a lo que se percibe socialmente.

Justicia: se integra con las fortalezas cívicas para lograr una comunidad saludable.

(13) Ciudadanía: se refiere a la responsabilidad social, y a trabajar bien como un miembro de un grupo o equipo y ser leal a éste (Seligman y Peterson, 2004).

(14) Equidad: ésta se refiere a tratar a todas las personas de la misma forma, no dejando influir prejuicios personales (Seligman y Peterson, 2004) Los jefes, como las personas en general, tienen simpatías y modos de actuar más cercanos a unas personas que a otras. Sin embargo, no debe demostrarse este tipo de actitudes a través de comportamiento concretos. El trato equitativo y justo que se establece con los colaboradores se refleja en las palabras, gestos y acciones (Alles, 2009).

(15) Liderazgo: significa animar un grupo del que uno es miembro para hacer las cosas y al mismo tiempo mantener buenas relaciones en el grupo (Seligman y Peterson, 2004). Cuadra (et al, 2007) indica que el liderazgo se entiende como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, pero independientemente del concepto, es consideración como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas; por lo cual, para efectos de este estudio, es evaluado como fortaleza, para estudiar el impacto que tiene sobre el ambiente laboral, de acuerdo a la percepción de los trabajadores.

Templanza: se integra con las fortalezas que protegen contra las exageraciones.

(16) Capacidad de perdonar: se refiere a perdonar a aquellos que han hecho mal, aceptar los defectos de los demás, dando a la gente una segunda oportunidad y no ser vengativo (Seligman y Peterson, 2004).

(17) Humildad y modestia: se refiere a dejar que los logros hablen por sí mismos (Seligman y Peterson, 2004). Collins (2001) acuña el concepto de Liderazgo de Nivel 5, el cual señala que es una paradójica mezcla de humildad personal y voluntad profesional.

(18) Prudencia: se refiere a tener cuidado en las decisiones que se toman, no tomar riesgos innecesarios, no decir o hacer cosas que más tarde se podrían lamentar (Seligman y Peterson, 2004). Al respecto, Dianine (2010) indica que mediante la prudencia, los líderes captan la realidad en toda su complejidad y toman decisiones adecuadas a esa percepción, recabando información, evaluándola y posteriormente, deciden sobre lo que creen mejor.

(19) Auto-regulación: se relaciona con el auto-control, es la regulación de lo que uno siente y hace, es decir, ser disciplinado (Seligman y Peterson, 2004). Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol saben encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores; la auto-regulación o auto-control proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas (Llano Cifuentes, 2004).

Trascendencia: se integra con las fortalezas que forjan conexiones con el universo y que le dan sentido.

(20) Apreciación de la belleza y la excelencia: se asocia con la capacidad de asombro, la admiración, es decir, apreciar la excelencia y/o el desempeño habilidoso (Seligman y Peterson, 2004). Galpín (1998) señala que tanto líderes como empleados tienen que esforzarse para que ocurra un cambio. Si el esfuerzo no se reconoce a lo largo de un proceso de cambio, la próxima vez que se necesite puede no estar ahí. Los líderes efectivos del cambio no esperan a que los cambios ocurran para expresar su apreciación.

(21) Gratitud: significa ser consciente y agradecido de las cosas buenas que suceden y tomarse el tiempo para agradecer (Seligman y Peterson, 2004).

(22) Esperanza: se vincula con el optimismo, la proyección hacia el futuro, es decir, esperar lo mejor en el futuro y trabajar para lograrlo (Seligman y Peterson, 2004). Mientras los trabajadores tengan esperanza continuarán trabajando, luchando e intentando de nuevo. La esperanza eleva la moral, devuelve el vigor y levanta las expectativas de los colaboradores. (Maxwell, 2008).

(23) Sentido del humor: se relaciona con un humor positivo, llevar sonrisas a otras personas y ver el lado positivo (Seligman y Peterson, 2004). Strafford (et al, 2002)

señala que dicha característica no se refiere a que el líder sea el animador de la fiesta, sin embargo, indica que es fundamental que tenga un fino sentido del humor, ya que éste, ayudará a relajar y motivar a quienes lo escuchen.

(24) Espiritualidad: se refiere a la fe y al propósito, es decir, tener creencias coherentes sobre el propósito más alto y el sentido de la vida (Seligman y Peterson, 2004).

Una de las tareas del líder es generar optimismo, sobre todo si tenemos en cuenta que la probabilidad de que se tenga éxito aumenta de forma significativa cuando se toman como punto de partida las fortalezas. Para ello, primero hay que identificar cuáles son las fortalezas de la persona y, después, descubrir qué es lo que esa fortaleza proporciona a cada individuo y de dónde procede la energía que la impulsa (Puertas y Shahar, 2012).

Puertas y Shahar (2012) señalan que identificar cuáles son las palancas y los resortes capaces de generar los comportamientos deseados es primordial para tener éxito en la organización. Y es aquí donde entra en juego el papel de los líderes como guías del proceso de transformación hacia una nueva cultura.

## **2.5 Ambiente laboral.**

Kurt Lewin (Petri, 2006) fue de los primeros psicólogos en estudiar la motivación. En 1936 describió un modelo cognoscitivo homeostático de la motivación que establece que las fuerzas que activan la conducta cambian sin cesar. En vez de postular un solo motivo que explique la conducta, varias fuerzas influyen en el organismo al mismo tiempo. Afirmaba que la única manera de explicar la conducta es verla como resultado de

todas las fuerzas que obran sobre el individuo: la reacción de un objeto es resultado de todas las fuerzas que operan sobre él dentro del campo que lo contiene.

La mayoría de las organizaciones hacen un gran esfuerzo por brindar un ambiente laboral positivo a fin de lograr una mayor productividad y eficiencia (Feldman, et al, 2012).

Litwin y Stringer (1968, citado en Holloway, 2012) definieron el clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que es, directa o indirectamente, percibido por los empleados que trabajan en el entorno organizacional que influye y motiva su comportamiento.

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización (Meza & Meza, 2006).

Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento. Por lo cual, es tarea del líder crear y desarrollar un clima en el que cada uno de todos los miembros del equipo tenga un máximo de oportunidades para alcanzar el éxito (Alves, 2000).

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.**

El estudio que se realizó es de tipo Ex Post Facto Transversal Descriptivo, el cual tuvo por objeto de recabar los datos de las fortalezas del líder. Se realizó mediante un instrumento elaborado bajo la supervisión de mi Directora de tesis basado en las 24 fortalezas del carácter de Seligman y Peterson, aplicado y adaptado a la percepción que tienen los colaboradores en un entorno laboral.

### **3.1 Participantes**

El universo de talento humano en el departamento de producción del centro de trabajo es de 400 colaboradores. Un total de 52 empleados participaron por disponibilidad en el estudio desempeñando el puesto de Operario y que responden a los supervisores del departamento de producción; éstos, representan el 13% de los colaboradores desempeñando este puesto, de los cuales son 36 hombres (69.23%) y 16 mujeres (30.77%) cuyas edades fluctuaron entre los 18 a los 55 años de edad con una antigüedad de un año hasta más de 25 años.

### **3.2 Escenario**

Se hizo uso de las instalaciones de la empresa donde se llevó a cabo la entrevista. Las instalaciones se encuentran ubicadas en Guadalupe, Nuevo León; es una planta de producción, donde se elabora el producto y se embotella para su posterior almacenamiento y distribución. La planta cuenta con iluminación natural y artificial, y ventilación artificial. El instrumento fue aplicado en la sala de juntas de los supervisores

de la planta de producción, la cual contaba con una mesa en forma de óvalo con 6 sillas disponibles para los colaboradores.

### **3.3 Instrumento**

Se elaboró un cuestionario tipo Likert de 48 ítems para cumplir con el propósito y los objetivos de esta investigación. Se dividió en tres secciones, la primer sección corresponde a datos demográficos, la segunda sección tiene el fin de evaluar las fortalezas actuales de los líderes de la organización y la tercera parte del instrumento, tiene como objetivo determinar la importancia que los colaboradores le dan a cada fortaleza para que sea reflejada en su líder para propiciar, de acuerdo a su percepción, un entorno laboral más saludable. Dicho cuestionario se elaboró con base a la clasificación de Seligman y Peterson (2004); no obstante que, Seligman y Peterson elaboraron el cuestionario VIA para evaluar las fortalezas humanas, éste consta de 240 ítems dirigido a la vida cotidiana y no al área de trabajo, por lo cual, se desarrolló un cuestionario breve con descripciones de las fortalezas adaptadas al ámbito laboral, que pudiera ajustarse a los requerimientos del tiempo disponible de personal de producción.

A cada individuo se le proporcionó una pluma y el instrumento para determinar los rasgos positivos de los líderes y los rasgos que los colaboradores desean que practiquen los líderes, el cual fue elaborada bajo la supervisión de mi Directora de investigación, y posteriormente validadas por un Consejo de Expertos integrado por el Doctor Francisco Antonio Treviño Elizondo, el Maestro Alfredo Salinas Alanís, y el Maestro Manuel Almaguer Alanís.



El inventario producido se administró de modo piloto a una muestra de características similares, donde se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.954 en el cuestionario.

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.954	.953	48

*Tabla 3.3.1. Estadístico de fiabilidad*

La estructura del instrumento se compone de los datos del participante y la sección de declaraciones acerca de la percepción que tengan de su líder (ver Anexo 1). Se otorgó Carta de Consentimiento informado la cual se compone principalmente de notas aclaratorias respectivas a la confidencialidad y anonimato (ver Anexo 2). Se les informó previamente que iban a participar en una investigación y se les dio opción a aquellas personas que desearan abstenerse de realizarla, de hacerlo. Se obtuvo un consenso por parte de los participantes para apoyar a la investigadora.

Para el análisis de los resultados, se utilizó la escala Likert y una herramienta electrónica de procesamiento de datos y estadística.

### **3.4 Procedimiento y análisis de datos.**

Se elaboró un anteproyecto para la selección del tema, se formularon el planteamiento, los objetivos, la justificación, las preguntas de investigación, la

delimitación, se investigó con mayor profundidad el tema para la elaboración del marco teórico y la metodología a seguir.

Se solicitó autorización a la organización, para la realización del estudio e investigación, así como facilidades para la aplicación de la prueba piloto y, posteriormente, el instrumento.

Se elaboró un instrumento que consta de 48 ítems subdividido en tres secciones, una sección de datos demográficos, la segunda sección tiene el fin de evaluar las fortalezas actuales de los líderes de la organización y la tercera parte del instrumento, tiene como objetivo determinar la importancia que los colaboradores le dan a cada fortaleza para que sea reflejada en su líder para tener un entorno laboral más saludable; posteriormente, fueron validadas por un Consejo de Expertos.

Aplicación de una prueba piloto para validar la confiabilidad del instrumento a individuos con características similares a la población objetivo.

Aplicación del instrumento al 13% de la población de individuos que desempeñan el puesto de operarios en el centro de trabajo, siendo un total de 52 individuos para participar en la entrevista, bajo los lineamientos siguientes:

1. Solicitud del consentimiento a cada participante y explicación del anonimato de sus respuestas;
2. Cuestionario tipo Likert;
3. Agradecimiento personal a cada participante conforme iban terminando.

Los datos fueron recopilados y analizados en una base de datos, para determinar los rasgos recurrentes de los cuestionarios, permitiendo contestar las interrogantes establecidas en el apartado de Preguntas de Investigación.

La puntuación de las declaraciones tipo Likert será de la siguiente manera:

Respuesta	Puntuación
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	3

Posteriormente, se les solicitó que seleccionaran el grado de importancia que tiene cada fortaleza reflejada en su jefe, para que los trabajadores se sientan cómodos en su entorno laboral.

La puntuación de las declaraciones tipo Likert será de la siguiente manera:

Respuesta	Puntuación
Nada importante	0
Poco importante	1
Importante	2
Muy importante	3

Se obtuvieron los resultados y se elaboraron las conclusiones en base a los rasgos característicos presentes en la empresa y en los que a los colaboradores consideran que son los más importantes para mejorar el entorno laboral.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

Con la presente investigación se pretendió identificar las fortalezas de los líderes en una empresa y determinar las fortalezas adecuadas que debe tener el líder para propiciar un ambiente sano y exitoso de acuerdo a la percepción de los colaboradores.

Para lo anterior se les proporcionó el instrumento a los colaboradores, y se explicó claramente acerca de lo que se pretendía identificar y determinar, y se aclararon las dudas que presentaron los encuestados. Los participantes eligieron la respuesta que les parecía más acertada, de acuerdo a su percepción.

### **4.1 Fortalezas actuales de los líderes, de acuerdo a la percepción de los colaboradores**

Para conocer las fortalezas del carácter de los líderes de la organización se procedió a sumar la puntuación de cada ítem para posteriormente, obtener la media, asignando, previamente, un valor a cada respuesta, como se indica a continuación:

Respuesta	Puntuación
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	3

En una escala del 0 al 3, la fortaleza de la creatividad obtuvo una media de 2.19, la curiosidad obtuvo una media de 2.15, la fortaleza de la mentalidad abierta obtuvo una media de 1.92, el amor por el conocimiento obtuvo una media de 2.02, la fortaleza de la perspectiva obtuvo una media de 1.88, la valentía obtuvo una media de 2.02, la fortaleza de la persistencia obtuvo una media de 2.12, la fortaleza de la integridad obtuvo una media de 2.06, la fortaleza de la vitalidad obtuvo una media de 2.06, la fortaleza del amor

obtuvo una media de 1.85, la fortaleza de la bondad obtuvo una media de 2.12, la fortaleza de la inteligencia social obtuvo una media de 1.92, la fortaleza de la ciudadanía obtuvo una media de 2.12, la fortaleza de la equidad obtuvo una media de 1.65, la fortaleza del liderazgo obtuvo una media de 2.08, la fortaleza de la capacidad para perdonar obtuvo una media de 1.88, la fortaleza de la humildad obtuvo una media de 2.17, la fortaleza de la prudencia obtuvo una media de 1.96, la fortaleza de la auto-regulación obtuvo una media de 1.75, la fortaleza de la apreciación de la excelencia obtuvo una media de 1.92, la fortaleza de la gratitud obtuvo una media de 1.77, la fortaleza de la esperanza obtuvo una media de 2.10, la fortaleza del humor obtuvo una media de 1.92, la fortaleza de la espiritualidad obtuvo una media de 2.08, quedando los valores como se muestra en la figura 4.3.1.

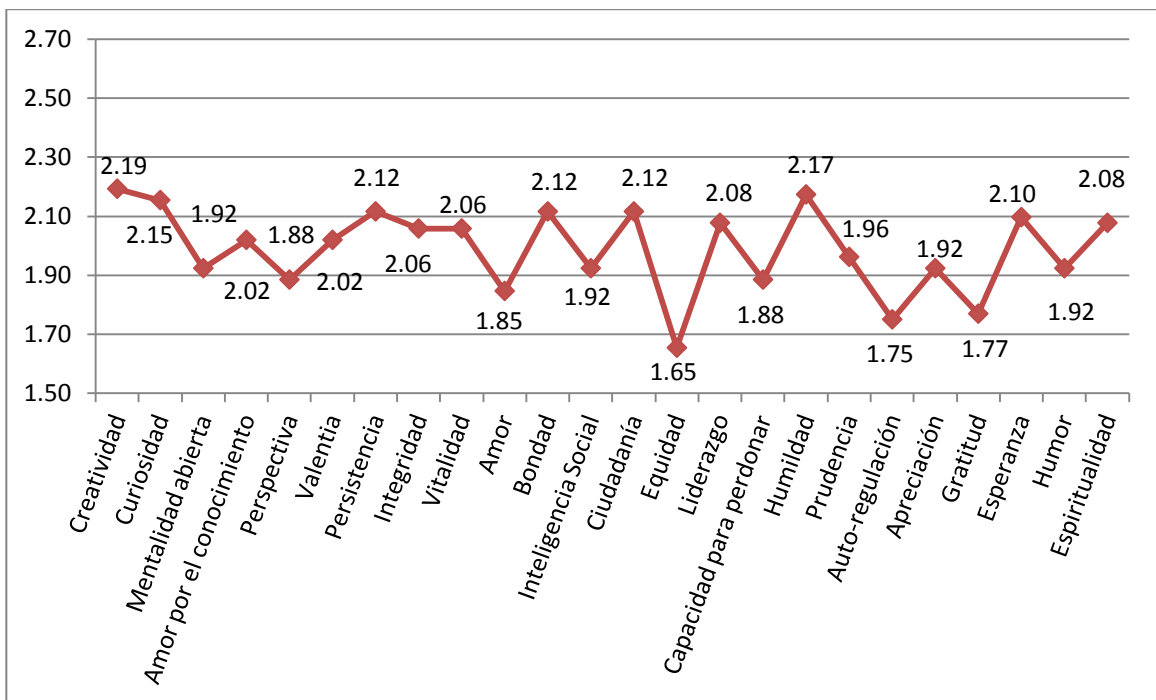


Figura 4.1.1 Promedio de los resultados por cada una de las fortalezas presentadas por los líderes

De la anterior tabla relativa a las fortalezas presentadas por los líderes de la organización, podemos determinar que son 6 Fortalezas las que sobresalen de las otras: Creatividad, Curiosidad, Persistencia, Bondad, Ciudadanía, Humildad.

#### **4.2 Fortalezas que los colaboradores desean sean reflejadas en los líderes**

Para conocer las fortalezas del carácter que los colaboradores desean sean reflejadas en los líderes de la organización, de igual manera, se procedió a sumar la puntuación de cada ítem para posteriormente, obtener la media, asignando, previamente, un valor a cada respuesta, como se indica a continuación:

Respuesta	Puntuación
Nada importante	0
Poco importante	1
Importante	2
Muy importante	3

En una escala del 0 al 3 la fortaleza de la creatividad obtuvo una media de 2.08, la curiosidad obtuvo una media de 2.08, la fortaleza de la mentalidad abierta obtuvo una media de 2.04, el amor por el conocimiento obtuvo una media de 2.08, la fortaleza de la perspectiva obtuvo una media de 2.37, la valentía obtuvo una media de 2.06, la fortaleza de la persistencia obtuvo una media de 2.04, la fortaleza de la integridad obtuvo una media de 2.25, la fortaleza de la vitalidad obtuvo una media de 1.90, la fortaleza del amor obtuvo una media de 2.17, la fortaleza de la bondad obtuvo una media de 1.98, la fortaleza de la inteligencia social obtuvo una media de 2.19, la fortaleza de la ciudadanía obtuvo una media de 2.04, la fortaleza de la equidad obtuvo una media de 2.38, la

fortaleza del liderazgo obtuvo una media de 2.06, la fortaleza de la capacidad para perdonar obtuvo una media de 2.15, la fortaleza de la humildad obtuvo una media de 1.92, la fortaleza de la prudencia obtuvo una media de 2.04, la fortaleza de la auto-regulación obtuvo una media de 1.98, la fortaleza de la apreciación obtuvo una media de 2.25, la fortaleza de la gratitud obtuvo una media de 2.08, la fortaleza de la esperanza obtuvo una media de 1.85, la fortaleza del humor obtuvo una media de 1.88, la fortaleza de la espiritualidad obtuvo una media de 2.06, quedando representadas por la siguiente figura:

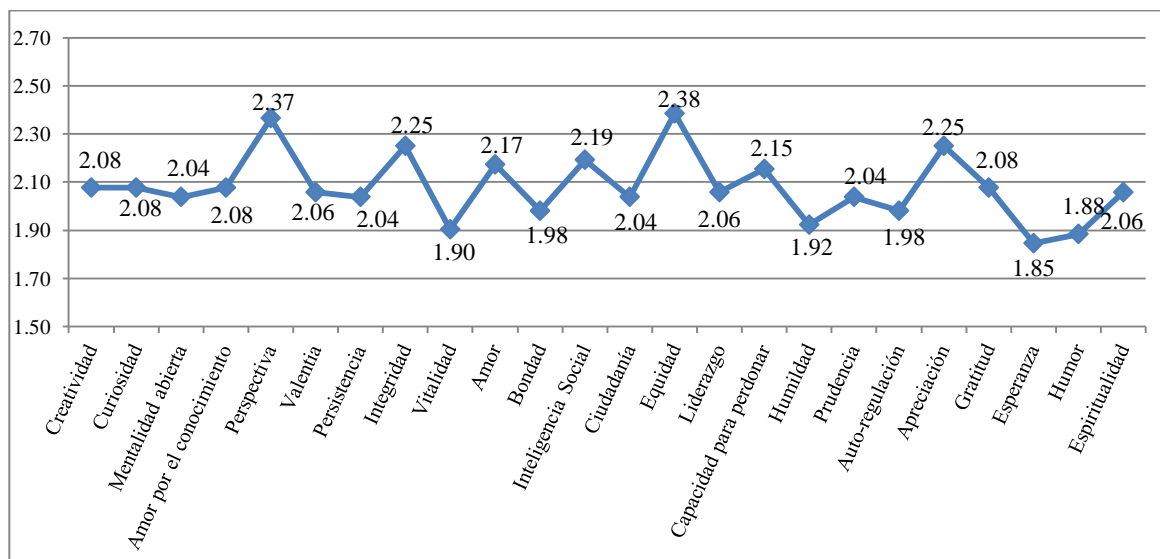


Figura 4.2.1 Promedio de los resultados por cada una de las fortalezas deseadas por los colaboradores

De la anterior tabla relativa a las fortalezas deseadas por los colaboradores, se eligieron las 6 Fortalezas con mayor puntuación y que sobresalen de las otras, para poder hacer una comparativa con las reales, siendo éstas: Perspectiva, Integridad, Amor, Inteligencia Social, Equidad, Apreciación de la excelencia.

### 4.3 Comparativa de lo Real Vs. Deseado

Una vez conocidos los datos anteriores, se puede discernir que las Fortalezas más sobresalientes de las reales y las deseadas por los colaboradores para propiciar un ambiente más sano son totalmente distintas. No obstante, para una mejor comprensión de las diferencias que tienen los anteriores resultados, se combinaron en una misma tabla.

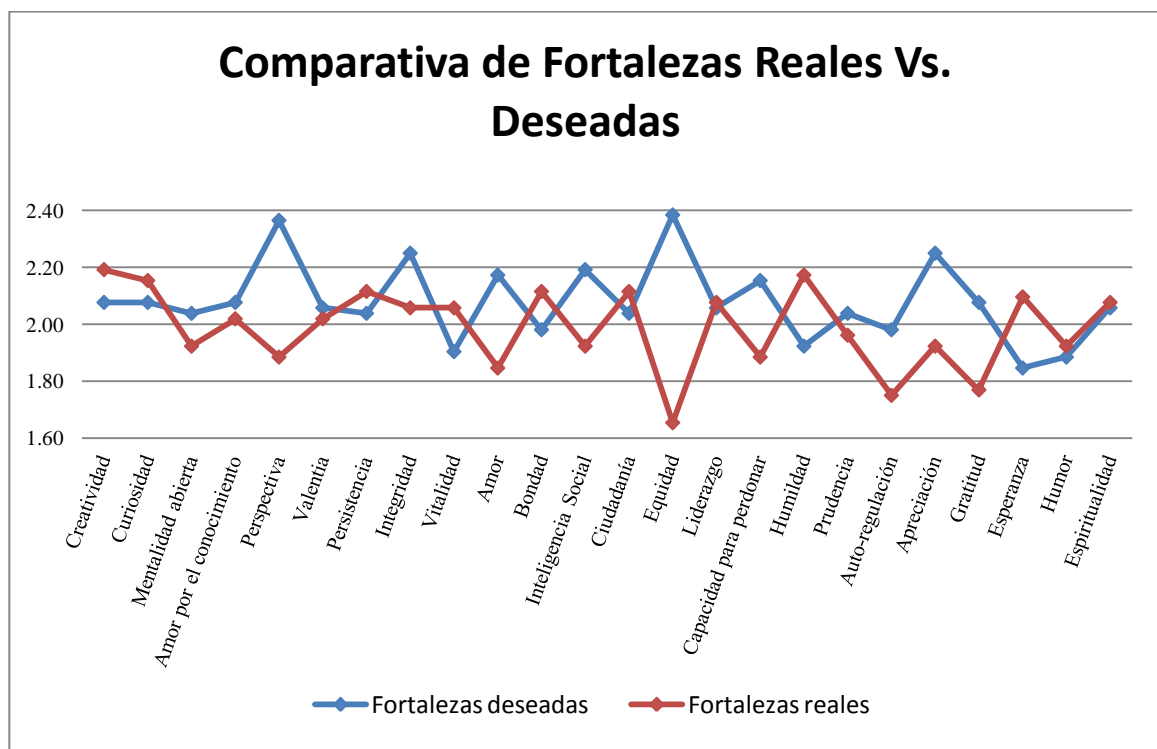


Figura 4.3.1 Comparativa de Fortalezas Reales versus Deseadas

Como se puede observar, existe una variación considerable entre lo real y lo deseado por los colaboradores; sin embargo, las variaciones que más nos interesan son las sobresalientes en ambos ámbitos.



De acuerdo a la Tabla 4.3.1 se puede observar que las principales fortalezas reales de los líderes de la organización, son en su mayoría señaladas como importantes para mejorar el entorno laboral, aunque no son las que, de acuerdo a los colaboradores, tienen mayor influencia en el ambiente.

Fortaleza	Real	Deseado
Creatividad	2.19	2.08
Curiosidad	2.15	2.08
Persistencia	2.12	2.04
Bondad	2.12	1.98
Ciudadanía	2.12	2.04
Humildad	2.17	1.92

*Tabla 4.3.1 Comparativa de Fortalezas Reales de los líderes más sobresalientes contra el resultado deseado*

Asimismo, resulta de gran relevancia señalar que las principales fortalezas deseadas por los colaboradores para que se vean reflejadas en su líder, no obtuvieron un promedio aceptable en las respuestas, ya que al promediar una cifra menor a 2 implica que la mayoría de los colaboradores considera que su líder no posee estas fortalezas.

Fortaleza	Real	Deseado
Perspectiva	1.88	2.37
Integridad	2.06	2.25
Amor	1.85	2.17

<b>Inteligencia Social</b>	1.92	2.19
<b>Equidad</b>	1.65	2.38
<b>Apreciación de la excelencia</b>	1.92	2.25

*Tabla 4.3.2 Comparativa de Fortalezas Deseadas por los colaboradores más sobresalientes contra las presentadas por los líderes*

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

En el presente estudio se concluye que los líderes del departamento de producción cuentan con fortalezas sumamente valiosas para la organización, siendo éstas las siguientes:

(1) Creatividad, esto significa que el líder es original, genera ideas y comportamientos novedosos e inusuales, descubre soluciones imaginativas para problemas relacionados con el trabajo.

(2) Curiosidad, es decir, que a los líderes les interesa la exploración y el descubrimiento, no les gusta quedarse con dudas.

(3) Persistencia, significa que son líderes perseverantes, buscan lograr lo propuesto, sin importar los obstáculos que le sobrevengan.

(4) Bondad, se refiere a que los líderes del departamento demuestran ser generosos, compasivos y se preocupan por el bienestar de los colaboradores.

(5) Ciudadanía, refiriéndonos a que el líder sabe trabajar como miembro de un grupo y ser leal, buscando el beneficio colectivo, antes que el propio.

(6) Humildad y modestia, es decir que los líderes del departamento dejan que los logros hablen por sí mismos, no los presumen ni buscan que se les reconozca por ellos.

Las anteriores fortalezas coloca a los supervisores como una buena elección para ejercer el puesto de líder en el centro de trabajo, considerando que a su vez, dichas

fortalezas son, en su mayoría, valoradas como importantes para mantener un buen ambiente de trabajo, según la percepción de los colaboradores; no obstante, los supervisores necesitan trabajar en adquirir otras fortalezas de mayor trascendencia para mejorar el ambiente laboral, de acuerdo a la percepción de los colaboradores, sin descuidar las fortalezas que ya tienen; siendo consideradas como tales, las siguientes:

(1) Perspectiva, para que aprenda a ponerse en el lugar de sus colaboradores, y tenga una mejor comprensión de lo que sucede para saber cómo actuar ante una situación específica.

(2) Integridad, porque una persona honesta y responsable de sus acciones, es digna de ser depositaria de la confianza de sus colaboradores.

(3) Amor, para que aprenda a interesarse por sus colaboradores, que comparta con ellos su conocimiento, su entendimiento y su comprensión con el objetivo de hacerlos crecer y triunfar sobre cualquier obstáculo que se presente.

(4) Inteligencia Social, para que aprenda a relacionarse con las personas, los escuche atentamente y comprenda como se sienten los colaboradores.

(5) Equidad, para que aprenda a tratar a todas las personas de la misma forma, evitando tener colaboradores favoritos y ser afectado por prejuicios personales.

(6) Apreciación de la belleza y excelencia, para que aprenda a reconocer o demostrar admiración por el esfuerzo de los colaboradores.

Resulta recomendable trabajar sobre las fortalezas que necesiten mayor desarrollo tomando como principales las que tuvieron mayor relevancia en el presente estudio, y que resultaron ser las que, la mayoría de los colaboradores, consideró que no detentaban sus líderes.

Siendo la compañía, sujeta a esta investigación, una empresa exitosa, el hecho de haber podido encontrar fortalezas que requieran desarrollo en sus líderes, resulta ser un gran logro para esta investigación, porque esto coincide con lo señalado por Collins (2001), “lo bueno es enemigo de lo sobresaliente”. Lo anterior es así porque, si se cree que por tener éxito, no se tiene áreas de oportunidad, nunca se podrá sobresalir por encima de las demás empresas que directa o indirectamente ejercen competencia en el mismo mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2009) *Como ser un buen jefe en 12 pasos*. México: Ediciones Granica México.

Alves (2000) Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 9 (1-2) 123-133. Recuperado el día 05 de Octubre de 2012.

<http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2p123.pdf>

Ambrona & Lopez-Pérez (2010). ¿Qué hace diferente a un líder?: Un enfoque desde la Psicología Positiva. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. 13 (1). 175-185. Recuperado el día 05 de Octubre de 2012.

<http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol13num1/Art9Vol13No1.pdf>

Bahamondes, J. (2010) *El perfil de un líder*. Colombia. Christian Editing, Inc.

Cameron (2012) *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cilliers (2011). Positive psychology leadership coaching experiences in a financial organisation. *SA Journal Of Industrial Psychology*, 37(1). 1-14.  
doi:10.4102/sajip.v37i1.933

Collins (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*. Nueva York: HarperCollins Publishers, Inc.

Clerc, Saldivia, Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. Universidad Austral de Chile. Recuperado el día 05 de Octubre de 2012.

<http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>

Cuadra, A. & Veloso Besio, C. (2007) Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Revista Universum 2 (22). 40-56.

Daft, (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. (3ª ed.) México: Editorial Thomson.

Dianine-Harvard, A. (2010). *Perfil del líder*. España: Ediciones Palabra.

Edel, R., García, A., Casiano R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. 1 Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>

Feldman, L., Avellan, M. & Lugli, Z. (2012) *Percepción del ambiente laboral y variables personales en gerentes venezolanos*, Anales de la Universidad Metropolitana. 12 (2). 145-166.

<http://ares.unimet.edu.ve/academic/revista/anales12.2/documentos/145.pdf>

French, W. & Bell C. (1995) *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de la Ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5ª ed.) Mexico: Editorial Prentice-Hall.

Galpín, T. (1998) *La cara humana del cambio*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Goleman, D. (2006) *Inteligencia Social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. España: Editorial Kairós.

Hellriegel, & Slocum, (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.) México: Editorial Thomson.

Hernández, J., García-Leal, O., Rubio, V. & Santacreu, J. (2004) La persistencia en el estudio conductual de la personalidad. *Psicothema*. 16 (1). 39-44

Hitt, M. (2006) *Administración*. (9a Ed.) México: Prentice Hall.

Holloway, (2012) Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5 (1). 9-35.

Recuperado el día 05 de Octubre de 2012.

[http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ\\_Vol5No1\\_Holloway\\_pp9-35.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1_Holloway_pp9-35.pdf)

Llano Cifuentes, C. (2004) *Humildad y Liderazgo*. México: Ediciones Ruiz.

MacArthur, J. (2002). *Twelve Ordinary Men*. Estados Unidos. Thomas Nelson, Inc.

Maxwell, J. (2008) *Desarrolle los líderes que están alrededor de usted*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.

Maxwell (2007) *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.

Meza Beristain, F. & Meza Beristain, M. (2006) *Diagnóstico de clima laboral: Caso Sabormex Puebla. Planta de frijoles y otros*. Tesis. Escuela de Negocios y Economía. Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia. Universidad de las Américas Puebla.



[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/)

Palací Descals (2005). *Psicología de la Organización*. México: Editorial Pearson- Prentice Hall.

Peterson, C. & Seligman (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington: American Psychological Association.

Petri, H., Govern (2006) *Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones*. (5<sup>a</sup> ed.) Madrid: Thomson Editores.

Puertas & Shahar (2012) Liderazgo positivo: hacia una cultura de comportamientos de alto rendimiento. *Harvard Deusto Business Review*. (210) 72-79.

Ramió, (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Editorial Tecnos.

Robbins (2004). *Comportamiento Organizacional*. (7<sup>a</sup> ed.) México: Editorial Prentice Hall.

Sanchez Fuentes (2009) In Defense of Machiavelli. *Contingencies*. 21 (6) 1-9

[http://www.contingenciesonline.com/contingenciesonline/20091112?sub\\_id=qxyLfphSqUiJ#pg1](http://www.contingenciesonline.com/contingenciesonline/20091112?sub_id=qxyLfphSqUiJ#pg1)

Soto (2001) *Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones*. México: Editorial Thomson.

Stoner & Freeman (1996) *Administración*. (6<sup>a</sup> ed.) México: Pearson Educación.

Strafford, J. & Grant, C. (2002) *Manual del Director de Ventas*. España: Ediciones Deusto.

Tintoré Espuny, Mireya (2003) El liderazgo político en la antigüedad clásica.  
*Revista de estudios políticos.* (121). 209-222.

Vázquez Luis, R. (2006) *Habilidades Directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo.* España: Ideaspropias Editorial.

Woolfolk, A. (2006) *Psicología Educativa.* (9a. Ed.) México. Editorial Prentice Hall.

## **Anexo 1**

Colaborador.

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

A continuación se enuncian diversas conductas. Lea atentamente cada frase y subraye la respuesta que más se asemeje a la realidad, refiriéndonos a la conducta de su jefe.

Recuerde que este cuestionario es anónimo.

1. Es una persona a la que le gusta imaginar nuevas formas o métodos para hacer el trabajo.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

2. Es una persona que le interesa averiguar lo que desconoce. No le gusta quedarse con dudas.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

3. Es una persona que piensa analíticamente las cosas y las examina desde todos los puntos de vista posibles.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

4. Es una persona que le interesa dominar habilidades nuevas.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

5. Es una persona que se pone en mis zapatos para entender mi situación.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

6. Es una persona que no titubea frente a un reto, sigue sus convicciones aun cuando las personas estén en contra de él.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

7. Es una persona que cuando se compromete a realizar una actividad, lo hace, a pesar de los obstáculos.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

8. Es una persona honesta, es responsable de sus acciones y puedo depositar mi confianza en él.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

9. Es una persona entusiasta en la realización de sus actividades.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

10. Es una persona que valora a sus trabajadores, se interesa por mantener buenas relaciones entre compañeros.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

11. Es una persona que se preocupa por mi bienestar, en general.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

12. Es una persona que se relaciona fácilmente, escucha atentamente y comprende cómo me siento.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

13. Es una persona que sabe trabajar en equipo y busca el beneficio de todos, en lugar de buscar su propio beneficio.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

14. Es una persona que trata a todas las personas de la misma forma, sin tener favoritos.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

15. Es una persona que anima a su grupo a hacer las cosas, manteniendo buenas relaciones con los integrantes de su equipo.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

16. Es una persona que no guarda rencores por errores, ni me los está recordando a cada rato.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

17. Es una persona que no anda presumiendo sus logros, no busca reconocimientos a pesar de sus habilidades.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

18. Es una persona que tiene cuidado en las decisiones que toma, y no habla sin pensar.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

19. Es una persona que no reacciona agresivamente ante crisis, y sabe controlarse.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

20. Es una persona que sabe apreciar la excelencia y el desempeño de los trabajadores.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

21. Es una persona que se toma el tiempo para agradecer tu esfuerzo.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

22. Es una persona optimista, que espera lo mejor para el futuro y trabaja para lograrlo.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

23. Es una persona con humor positivo, no es frío y serio en todo momento.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

24. Es una persona que se conduce con moral.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

Los siguientes enunciados son los mismos que en el ejercicio anterior.

Por favor, lea atentamente cada frase, cada una consta de una descripción, elija “Muy importante”, “importante”, “poco importante” y “nada importante”, dependiendo de que tanto considere que dicha actitud, reflejada en su jefe, sea relevante para que usted y sus compañeros se sientan cómodos en el entorno laboral. Subraye la respuesta que elija. Recuerde que este cuestionario es anónimo.

1. Que sea una persona a la que le guste imaginar nuevas formas o métodos para hacer el trabajo.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

2. Que sea una persona que le interese averiguar lo que desconoce. Que no le guste quedarse con dudas.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

3. Que sea una persona que piense analíticamente las cosas y las examine desde todos los puntos de vista posibles.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

4. Que sea una persona que le interese dominar habilidades nuevas.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

5. Que sea una persona que se ponga en mis zapatos para entender mi situación.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

6. Que sea una persona que no titubee frente a un reto, que siga sus convicciones aun cuando estén en contra de él.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

7. Que sea una persona que cuando se comprometa a realizar una actividad, la haga, a pesar de los obstáculos.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

8. Que sea una persona honesta, responsable de sus acciones y que me permita depositar mi confianza en él.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

9. Que sea una persona entusiasta en la realización de sus actividades.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

10. Que sea una persona que valore a sus trabajadores, que se interese por mantener buenas relaciones entre compañeros.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

11. Que sea una persona que se preocupe por mi bienestar, en general.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

12. Que sea una persona que se relacione fácilmente, que escuche atentamente y comprenda cómo me siento.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

13. Que sea una persona que sepa trabajar en equipo y busque el beneficio de todos, en lugar de buscar su propio beneficio.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

14. Que sea una persona que trate a todas las personas de la misma forma, sin tener favoritos.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

15. Que sea una persona que anime a su grupo a hacer las cosas, manteniendo buenas relaciones con los integrantes de su equipo.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

16. Que sea una persona que no guarde rencores por errores, ni que me los esté recordando a cada rato.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

17. Que sea una persona que no ande presumiendo sus logros, y que no busque reconocimientos, a pesar de sus habilidades.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

18. Que sea una persona que tenga cuidado en las decisiones que tome, y que no hable sin pensar.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

19. Que sea una persona que no reaccione agresivamente ante la crisis, y que sepa controlarse.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

20. Que sea una persona que sepa apreciar la excelencia y el desempeño de los trabajadores.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

21. Que sea una persona que se tome el tiempo para agradecer mi esfuerzo.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

22. Que sea una persona optimista, que espere lo mejor para el futuro y trabaje para lograrlo.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

23. Que sea una persona con humor positivo, que no sea frío y serio en todo momento.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------



24. Que sea una persona que se conduzca con moral.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

## **Anexo 2**

Guadalupe, Nuevo León a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

**Carta de consentimiento para participar en el proyecto de Investigación**

Mónica Lizette Zertuche Meléndez

Presente

Deseo expresar mi consentimiento para participar de manera anónima y confidencial en el cuestionario al que Usted me ha invitado para esclarecer los cuestionamientos acerca de Liderazgo y de los Rasgos Positivos que propiciarían un mejor entorno laboral de una Organización.

Se me ha informado que esta investigación pertenece a un proyecto llamado “Estudio del liderazgo positivo y el análisis de los rasgos positivos que los subordinados perciben de sus líderes que propician un ambiente sano dentro de la organización” en el que usted participa y que a la vez se está realizando en Guadalupe, Nuevo León con la finalidad de obtener su grado de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Entiendo que al participar en esta investigación, no habrá repercusión alguna en mi trabajo y la información recaba y analizada se utilizará en beneficio de la comunidad educativa.

Sin más por el momento quedo de Usted.

Atentamente,

---

Nombre del Participante

---

Firma