

EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA DELEGAR UTILIZANDO ANÁLISIS FODA

J. C. Funes Tapia¹

RESUMEN

En este trabajo se presentan experiencias derivadas de utilizar el análisis FODA, para el reforzamiento de una de las características que debe tener un buen líder, ésta es, delegar responsabilidades a los miembros de su equipo, tomando en cuenta sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, ya sea colaborando como grupo o al realizar una tarea individual, al cumplir un objetivo específico.

La aplicación del análisis FODA como apoyo en la delegación de tareas, se probó en dos grupos, uno de Ingeniería Electromecánica de octavo semestre y otro de Ingeniería Bioquímica de segundo semestre. A dichos grupos se les realizó un test inicial para determinar el tipo de liderazgo predominante, seguido de una serie de actividades en las que se forzó, mediante el análisis FODA a ver los atributos propios y de compañeros. Con dicha información se designó un líder y éste delegó actividades en base a capacidades de los integrantes de su equipo, arrojadas por el análisis FODA. Al final se realizó un segundo test en el que se analizó si el tipo de liderazgo se fortaleció con respecto a la función de delegar. Los resultados obtenidos muestran que en un principio se optaba por un liderazgo del tipo dirigir-instruir, es decir sin delegar actividades y no se maximizaban las capacidades individuales del grupo, al final los resultados arrojaron un aumento del 12% en las capacidades para delegar. Por tanto, se puede afirmar que realizar un análisis FODA previo mejora el conocimiento del grupo y propicia un estilo de liderazgo integral.

ANTECEDENTES

Actualmente en México, el liderazgo en cualquier ámbito de cultura, está enfocado en el logro de objetivos y no en el desarrollo integral de las personas, como el líder y su grupo de trabajo, es decir, en México se deja de lado una parte muy importante del liderazgo, dando como resultado que los líderes no se desarrollen con todo el potencial. El liderazgo en México ha sido orientado a resultados y el liderazgo se desarrolla encaminándolo al objetivo, con ello no se promueve un liderazgo integral, que se debería de tener. No debe de haber un liderazgo que se centre en la ejecución y consecución de objetivos, sino un liderazgo integral que se centre en la persona y su desarrollo. En las empresas es común observar que se enfocan en alcanzar resultados y muchas veces se olvidan de desarrollar esencias importantes, que forman parte de las personas, y son parte inherente de los seres humanos.

Puesto que los escenarios globales están cambiando, se debe cambiar dicho paradigma, para sobresalir es necesaria una formación integral, los nuevos profesionales de ingeniería deben formarse bajo una premisa elemental: el ingeniero es un ser social de acción global. Es importante hacer entender al mundo que los profesionales de la ingeniería, si bien están condicionados a ofrecer resultados técnicos y económicos favorables, tienen como objetivo fundamental entregar soluciones a problemas sociales, de allí que la componente socio-económica y humanística resulta esencial para la gestión, el diseño, la planeación y el desarrollo de proyectos (Álvarez, 2014). Hoy en día, en una empresa, el ingeniero se puede confrontar con ciertos dilemas, resaltando el antagonismo entre los intereses personales y los requerimientos de la organización, lo que implica el fortalecimiento y la práctica de nuevos conceptos de dialogo y liderazgo (Mejía, 2015).

¹ Profesor de Asignatura del Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón. jufunes@tecpurisima.edu.mx.

De forma más concreta, podemos hablar de un estilo de liderazgo predominante en los ingenieros y estudiantes de ingeniería, ya que éstos toman posturas rígidas con respecto a sus situaciones y ámbitos de competencia, en otras palabras, un liderazgo Dirigir-Instruir es característico de ingenieros que han llegado a supervisar a otros ingenieros, pero son reacios a renunciar a su condición de ingenieros; de vendedores que llegan a ser jefes de ventas y todavía les gusta venderse a ellos mismos; de profesores que llegan a directivos, pero que todavía quieren dirigir las actividades de los alumnos; de médicos que dirigen a otros médicos pero que no quieren renunciar a su condición de médicos. Estos directivos piensan que nadie puede hacer las cosas mejor que ellos (Moreno, 2014).

Lo expuesto anteriormente pone en relieve la necesidad de promover el uso de herramientas como la aquí presentada, la matriz FODA, que permite fortalecer el ejercicio de liderazgo en los estudiantes de forma integral, permitiendo detectar sus debilidades, fortalezas, amenaza y oportunidades, así como las de sus colaboradores y desarrollar una estrategia de acción eficaz, enfocada a las nuevas necesidades de este mundo globalizado y partiendo de los activos intelectuales con los que cuenta el grupo.

Liderazgo

Se dice que un buen jefe es aquel que alcanza las metas y fomenta un buen clima laboral, es decir aquella persona que dirige a su equipo para alcanzar el objetivo, de forma similar se dice que un buen líder es quien alcanza las metas, fomenta un buen clima laboral y además propicia un conocimiento propio y desarrollo integral de sus capacidades individuales y las de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, “Primero, es preciso que los líderes se conozcan mejor a ellos mismos, para percibir lo que les gusta, lo que no les gusta, lo que hacen bien y lo que hacen errado. Y de ahí, pasar a incorporar nuevas técnicas” (Oxer, 2002).

Por otra parte, un líder debe tener la capacidad de delegar responsabilidades de manera eficiente y sobre todo conocer las capacidades de su equipo, para delegar en función de éstas y de esta manera promover la gestación de nuevos líderes, como plantea Peter Drucker (1997) que:

La tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad.

Dicho autor también señala que:

En las crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oír las. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero.

Es importante para un líder mantener buena comunicación con su equipo, además de conocerle y tener un intercambio continuo de ideas, para fortalecer los lazos entre los miembros de este. La comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. El líder debe por medio de ella, no sólo compartir sino contagiar la misión y los objetivos, los resultados y las recompensas. Para que la química de equipo funcione debe tener la mezcla correcta de capacidades.

Para lograr lo anterior conviene utilizar herramientas que ayuden al líder a auto conocerse, a conocer a su equipo y mejorar la comunicación. Considerando estos aspectos es que se determinó el uso del análisis FODA, como herramienta viable para el objetivo deseado, fortalecer la delegación de tareas en la función de liderazgo.

Análisis FODA

El nombre de esta herramienta es tomado de las siglas, provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), que en español aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una representación común de dicha herramienta se muestra en la Figura 1.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que se considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (A. Thompson, 1998).



Figura 1. Análisis FODA

Las fortalezas y debilidades tienen un origen interno es decir competen a la persona o empresa analizada, en concreto una fortaleza según D. McConkey (1988) es:

Alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social

En contraparte según el mismo autor define debilidad como “un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil”.

Una vez que se conoce cuáles son las fortalezas y debilidades es importante trabajar sobre estas, de acuerdo a las que tengan mayor preponderancia, es importante no descuidar ninguna

de las dos y no cometer el error de tratar de equilibrarlas, ya que ésto propiciara un desequilibrio interno, lo que se debe buscar es conocer las debilidades para convertirlas en oportunidades de mejora y potenciar las fortalezas.

Las oportunidades y amenazas a diferencia de las fortalezas y debilidades son de origen externo a la empresa o a la persona, las oportunidades se definen como aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Talancón, 2007).

En base a lo anterior se dice que un análisis FODA es una poderosa herramienta que sirve a organizaciones, empresas y personas, a conocerse e identificar de forma interna y externa las aptitudes y actitudes tanto benéficas como perjudiciales y en base a ésto potenciar las primeras y minimizar las segundas.

METODOLOGÍA

En la formación de profesionistas, para la gran mayoría de carreras de ingeniería, no se llevan estudios o actividades que se enfoquen en el desarrollo de un liderazgo integral. La presión y cantidad de conocimientos que se deben adquirir en estas carreras propicia que los alumnos de ingeniería tiendan a ejercer un estilo de liderazgo enfocado a dirigir, por ende, cuando se trabaja en actividades con iguales, se tiende a acaparar todo el trabajo y si se requiere delegar actividades, se busca la forma de instruir al equipo en función de las capacidades. Lo anterior da como resultado que al salir al mundo laboral no se desenvuelva de forma adecuada, y se tenga un desempeño pobre cuando se ocupa un cargo de liderazgo.

Para mejorar las capacidades de liderazgo, en este trabajo se propone el uso del análisis FODA como herramienta que permite a los alumnos auto-conocerse y conocer a sus compañeros de equipo.

Esta investigación involucro a dos grupos de estudiantes del Instituto Superior Tecnológico de Purísima del Rincón, de las carreras de Ingeniería Bioquímica e Ingeniería Electromecánica, el primer grupo de segundo semestre y conformado por 20 estudiantes de sexo mixto con edades que oscilan entre los 18 y 22 años, el segundo grupo de octavo semestre y conformado por 15 estudiantes de sexo masculino con edades que oscilan entre 22 y 28 años. Ambos grupos fueron informados previamente de los objetivos y metodologías que se pretendían implementar.

Análisis del Estilo de liderazgo predominante

Para determinar el estilo de liderazgo predominante en los grupos se realizó un test situacional (Moreno, 2014), el cual clasificó el liderazgo predominante en la persona analizada, dentro de uno de cuatro estilos de liderazgo:

- **DIRIGIR.** El líder imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas. El comportamiento del líder es poco animador y muy rector.

- **INSTRUIR.** El líder, como en el caso anterior, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. El comportamiento del líder es muy rector y muy animador.
- **APOYAR.** El líder facilita el trabajo de sus colaboradores y apoya sus esfuerzos, con el propósito de que el trabajo sea llevado a cabo. Al mismo tiempo, comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones. El comportamiento del líder es muy animador y poco rector.
- **DELEGAR.** El líder entrega a sus colaboradores las atribuciones y responsabilidades necesarias para la toma de decisiones y la solución de problemas. El comportamiento del líder es poco rector y poco animador.

Cada uno de estos estilos depende de la personalidad, del carácter, de la madurez y la situación a la cual se va a aplicar. En dicho test se presentan 12 situaciones, de las cuales el alumno elige de entre cuatro opciones posibles de solución, y decide cuál sería la más adecuada para resolver dicha situación. En base a las opciones que se eligen se determina el estilo de liderazgo, además de esto, también se mide la pertinencia de utilizar dicho estilo en la situación en cuestión. Esto se realiza determinando la eficiencia de cada estilo en la situación específica que se evalúa, después se colocan las diferentes preguntas, de acuerdo a su respectiva respuesta distribuidas en la gráfica presentada en la Figura 2, si el cuadrante presenta mayor número de preguntas, mayor es su influencia y viceversa.

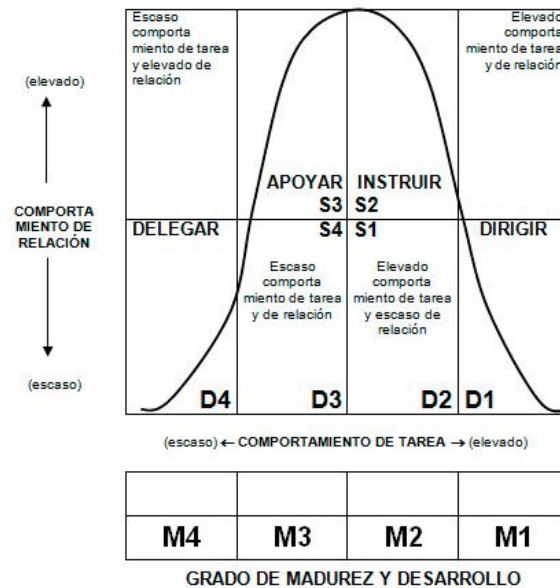


Figura 2. Grado de madurez y desarrollo del estilo de liderazgo

El test se aplicó de forma impersonal, a distancia por medio de internet. Para ésto se utilizó la cuenta institucional personal de cada alumno. Cada alumno utilizo en promedio un tiempo de 30 minutos para realizarlo.

Una vez recopilada la información se analizó, dándole a cada respuesta una ponderación y colocándola dentro de cada uno de los estilos de liderazgo, de esta forma el que tuvo más

respuestas asociadas con un tipo en particular, indicaba el estilo predominante, los demás estilos se organizaban de mayor a menor, de esta forma se sabe que estilo predomina por alumno y no sólo eso, también se determina el porcentaje de influencia de los estilos secundarios.

Para terminar con esta etapa, se realizó una base de datos en la que se ingresaron todos los alumnos y se calculó en promedio el estilo de liderazgo predominante en el grupo y el porcentaje de cada uno de los estilos secundarios presentes en el grupo.

Actividades de liderazgo y utilización del análisis FODA

Al conocer el estilo de liderazgo predominante se puede decidir qué estilo de liderazgo potenciar mediante el análisis FODA, para ésto se realizan por grupo tres actividades en un periodo de 3 semana, cada una se realizó en grupos de trabajo de entre 4-6 integrantes, formados de forma arbitraria para evitar prejuicios previos.

- Primera y segunda actividad (Tiempo estimado 2hr por actividad):
 - Para iniciar se formaron los grupos de trabajo y se les planteo una actividad a ejecutar: debían de realizar una actividad multidisciplinaria, asociada con una materia específica cursada en el mismo semestre, en la cual se tenía un objetivo bien definido y para alcanzarlo se debían realizar actividades de análisis, cálculo, diseño y dibujo que forzosamente requerían de la colaboración grupal.
 - Después de plantear los pormenores de la práctica, se les pidió que de forma individual generaran un análisis FODA.
 - De forma grupal se debía elegir un líder, en base a las capacidades plasmadas en el FODA.
 - Todos los integrantes entregan su análisis FODA al designado líder y este analiza el perfil de sus colaboradores y delega responsabilidades de acuerdo a las capacidades individuales detectadas.
 - El líder supervisa la realización correcta de las actividades, a éste se le sugiera dejar brotar las capacidades de cada integrante de su equipo para maximizar sus resultados.
 - Al terminar el tiempo se le pide al líder que entregue los productos finales del trabajo y da una retroalimentación a su equipo y a todo el grupo.
 - Para la segunda actividad se sigue el mismo procedimiento, sólo se cambia el tema de desarrollo de la actividad.
- Tercera actividad (Tiempo estimado 2hr):
 - Se forman nuevamente los grupos y se elige un líder de forma arbitraria, se reúnen los líderes y se les explica la actividad.
 - En esta actividad se saca de la zona de confort, se genera una actividad con temática no asociada a los temas de las clases del semestre actual, donde se requieren habilidades motoras, imaginación y creatividad para lograr la consecución del objetivo. De esta forma se obliga al líder a delegar y ceder la batuta de líder para completar la actividad.
 - Al terminar la actividad el líder presenta el producto final y da una retroalimentación a su equipo y a todo el grupo.

Con las dos primeras actividades se busca que el líder antes de delegar responsabilidades se conozca y conozca a su equipo de trabajo, por otra parte, en la segunda actividad se pretende que el líder delegue tareas y no sólo esto, sino que permita a los miembros del grupo que tomen de modo temporal la posición de líder, al realizar alguna actividad específica, sin que el líder pierda su posición dentro del grupo.

Para terminar, se realiza una retroalimentación de todos los que fungieron como líderes en algún momento y se recalcan los puntos importantes, enfatizando los aspectos que definen a un buen líder e incitando a que se aplique lo aprendido en la vida estudiantil y laboral.

Segundo análisis del Estilo de liderazgo

Después de las actividades prácticas, se realiza nuevamente el test situacional, con esto el alumno revaloriza las situaciones planteadas y se determina si se presenta algún cambio en la percepción sobre lo que se debe de hacer en las situaciones propuesta y de esta manera determinar si el estilo de liderazgo se distribuye de forma más integral en los cuatro estilos propuestos.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en los test situacionales, permitieron determinar cuáles eran los estilos de liderazgos predominantes en los grupos analizados, dichos resultados se muestran en las Figuras 3 y 4. En estas figuras se aprecia que, en ambos grupos, pese a ser de diferentes ingenierías y de grados completamente distintos, se tiende a un mismo estilo de liderazgo y en proporciones similares a los liderazgos secundarios.

Otro punto que es importante tomar en cuenta, es el hecho de que el estilo de liderazgo “Dirigir” planteado en la hipótesis se manifiesta de forma predominante, probando el planteamiento inicial sobre el tipo de liderazgo comúnmente ejercido por los ingenieros. Al contrario del estilo “Dirigir” se tiene el estilo “Delegar” que se encuentra con el porcentaje más bajo de presencia en los estudiantes involucrados, indicando que los alumnos muy pocas veces optan por delegar responsabilidades a los miembros de su grupo de trabajo, evitando potencializar las capacidades individuales.

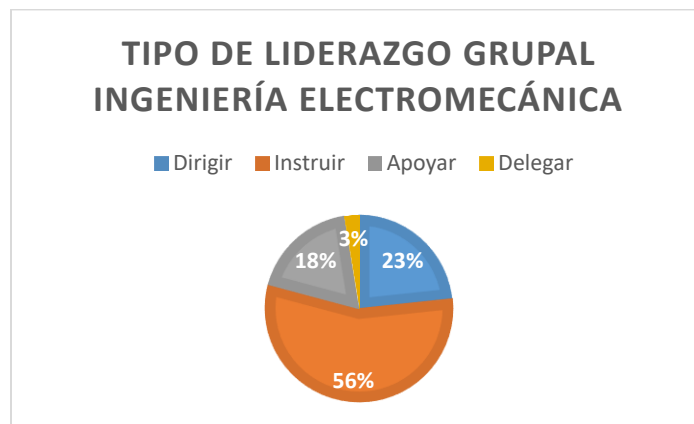
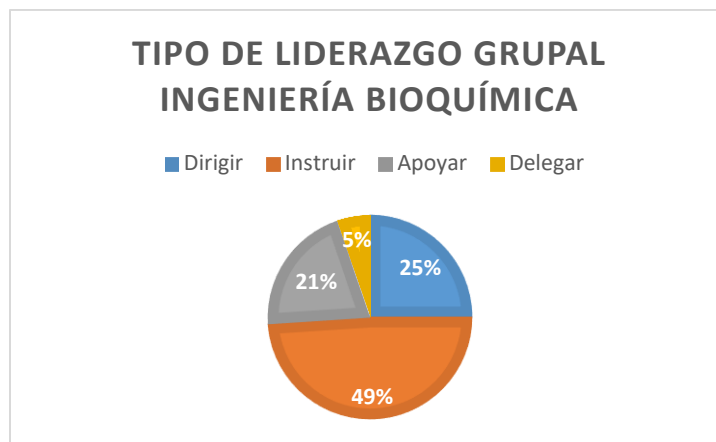


Figura 3. Resultados del primer test situacional
Ingeniería electromecánica



**Figura 4. Resultados del primer test situacional
Ingeniería bioquímica**

En las Figuras 3 y 4 se observa que los 4 estilos no se encuentran uniformemente distribuidos entre los involucrados, lo que indica que ambos grupos en general, no cuentan con una formación que les haya permitido desarrollar un liderazgo integral.

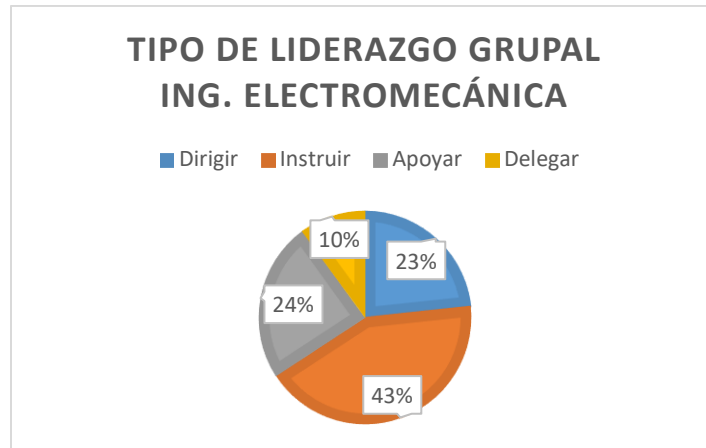
Durante el desarrollo de las actividades prácticas, se observó, en un principio, renuencia de todos los equipos a participar, ya que parecía innecesaria la utilización del análisis FODA, argumentando que era más sencillo solamente designar las tareas y que cada uno las realizara como pudiera “Si no como van a aprender” era la expresión generalizada.

Después de hacer uso del análisis FODA como modo de autoconocimiento y herramienta de apoyo para el desarrollo de un buen liderazgo, estas ideas fueron cambiando y los estudiantes convinieron que era más fácil trabajar auxiliados de una herramienta que dominaban, además de que el estudiante que fungía como líder no era el encargado de todo, esto alentaba a los grupos a realizar mejor sus tareas, al final de la primera practica los integrantes de los equipos fueron satisfechos con su participación, y la mayoría de los alumnos que manifestaban mayor liderazgo entregaron en tiempo y forma los entregables correspondientes, retroalimentando buenas experiencias.

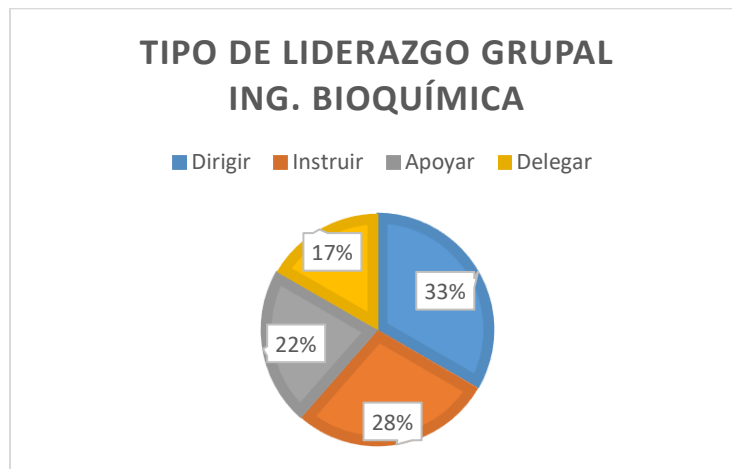
La segunda actividad se ejecutó de manera más fácil y rápida que la primera, teniendo al final de estas actividades equipos más acoplados y uniformes.

El gran reto se presentó en la última actividad, los equipos se enfrentaron a una situación diferente a la acostumbrada, esto propicio a que surgieran líderes provisionales, de hecho en todos los equipos y los que dirigían la actividad no eran los líderes impuestos. Generando un mejor ambiente de colaboración y mayor impulso y motivación individual de los miembros del equipo. Al final no todos los equipos lograron la meta propuesta, pero se observó una mayor integración de esto, además los líderes impuestos de cada grupo asumieron la responsabilidad por su equipo.

Los resultados de estas actividades se ven reflejados en el test situacional aplicado al final de éstas, las diferencias en el estilo de liderazgo son sustanciales (Figuras 5 y 6).



**Figura 5. Resultados del segundo test situacional
Ingeniería electromecánica**



**Figura 6. Resultados del segundo test situacional
Ingeniería bioquímica**

En el segundo test situacional, donde la experiencia previa del análisis FODA se tenía como precedente, se observó una mejor distribución en los estilos de liderazgo, el estilo “Dirigir” en el grupo de electromecánica, siguió siendo predominante, pero se logró aumentar el estilo “Delegar” de un 3% a un 10% indicando una mayor disposición para delegar.

Por otra parte, el grupo de Bioquímica disminuyó considerablemente el estilo “Dirigir”, logrando un mayor equilibrio entre los 4 estilos y aumentando el estilo “Delegar” de un 5% a un 17%. En general se observa que el grupo más joven tuvo mayor disposición a cambiar su estilo de liderazgo que el grupo de mayor edad, el cual conservó casi los mismos patrones en el estilo de liderazgo, tanto en el dominante como en los secundarios.

CONCLUSIONES

El análisis FODA ayuda a que tanto los líderes de un equipo de trabajo, así como los integrantes del grupo, conozcan sus debilidades y fortalezas y con base en estas se potencien las capacidades individuales y fortalezcan las capacidades del grupo en conjunto.

El análisis FODA y la buena utilización de éste, propicia de manera conveniente un liderazgo integral, al incidir en la percepción de la función como líder y equilibrar los diferentes estilos de liderazgo.

En este estudio se observó que los grupos más propensos a equilibrar su estilo de liderazgo mediante este método, son los grupos de grados bajo, ya que probablemente, están más dispuestos a aprender cosas nuevas, en cambio los grupos de grados altos, pudieran tender a tener más arraigados los conceptos y es más difícil hacer que los cambien, efecto de resiliencia.

Por ello, se recomienda promover la utilización del análisis FODA en alumnos de nuevo ingreso, ya que son más receptivos y tienen una mayor disposición a aprender cosas nuevas. Se recomienda utilizarlo como una introducción, y posteriormente, asociarlo con más herramientas para seguir potenciando sus dotes de líder y que al egresar tengan un perfil adecuado, siendo capaces de manejar situaciones que se les presenten en el mundo laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Thompson, K. S. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Mexico: McGraw-Hill interamericana.
- Álvarez, M. Á. (2014). Formación de ingenieros, innovación y desarrollo tecnológico en Iberoamérica. *Asociación Iberoamericana de Instituciones de Enseñanza de la Ingeniería*, 4-6.
- Drucker, P. (1997). Seminario Mundial de Estrategia y Liderazgo. *Exame Executive Digest* (pág. 37). Portugal: Tracy International.
- McConkey, D. (1988). Planning in a changing environment. *Business Horizons*, 64-72.
- Mejía, L. G. (2015). La formación ética del estudiante en ingeniería. *Revista electrónica ANFEI digital*, 2-3.
- Moreno, J. (2014). Liderazgo situacional. *Sedisa Siglo XXI*, 3-6.
- Oxer, S. (2002). *Amanhã Economia & Negócio.*, 176.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 114-118.