



ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**“LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS JEFES EN LA
SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO

PRESENTA:
GREISY MONTSERRAT CAMPOS GARCÍA

DIRECTOR DE TESIS:
ING. JORGE ENRIQUE PÉREZ MAR

AGUASCALIENTES, AGS. 2013



ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**“LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS JEFES EN LA
SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO

PRESENTA:
GREISY MONTSERRAT CAMPOS GARCÍA

DIRECTOR DE TESIS:
ING. JORGE ENRIQUE PÉREZ MAR

AGUASCALIENTES, AGS. 2013

DEDICATORIA

A Dios, por protegerme todos los días de mi vida y permitirme llegar hasta donde he llegado.

A mis padres, que siempre me han dado su apoyo incondicional, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia, mi empeño y todo ello con una gran dosis de amor, gracias a ustedes soy quien SOY. Los amo.

A mi hermana, por su cariño y apoyo. Te amo.

A mi esposo, por estar a mi lado en los momentos importantes de mi vida, por ser mi apoyo, gracias por tu gran paciencia y amor, gracias por tu ayuda, por impulsarme y apoyarme en mis proyectos profesionales, por enseñarme el maravilloso arte del amor, gracias por tu enorme nobleza y por las inolvidables experiencias que hemos vivido. Te amo.

A mi Tutor, por su paciencia, dedicación y apoyo para la realización de esta Tesis.

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
ÍNDICE	4
<u>ÍNDICE (TABLAS, FIGURAS, ESQUEMAS, ETC)</u>	6
<u>INTRODUCCIÓN</u>	10

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 <u>ANTECEDENTES</u>	17
1.1.1 <u>Identificación de la problemática general</u>	19
1.1.2 <u>Selección de la problemática específica a trabajar</u>	20
<u>Delimitación del objeto de estudio</u>	24
<u>Planteamiento del problema</u>	31
1.2 <u>OBJETIVOS</u>	33
1.2.1 <u>Objetivo general</u>	33
1.2.2 <u>Objetivos específicos</u>	33
1.3 <u>JUSTIFICACIÓN</u>	34
1.3.1 <u>Diagnóstico</u>	36
<u>Instrumento</u>	37
<u>Muestra</u>	39
<u>Resultados</u>	46

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 <u>CONCEPTOS BÁSICOS</u>	65
2.1.1 <u>Definición de liderazgo</u>	68
2.1.2 <u>Diferencia entre coach y líder</u>	75
2.1.3 <u>Diferencia entre jefe y líder</u>	82
2.1.4 <u>Diferencia entre autoridad y poder</u>	86
2.1.5 <u>Tipos de liderazgo</u>	87
2.1.6 <u>Características de un líder</u>	98
2.2 <u>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</u>	105
<u>CONCLUSIÓN</u>	106
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	107

INDICE

(TABLAS, FIGURAS, ESQUEMAS, ETC)

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
1.1.2 Selección de la problemática específica a trabajar.	
<u>Dependencias del Gobierno del Estado de Aguascalientes. Figura 1-1</u>	22
<u>Entidades del Gobierno del Estado de Aguascalientes. Figura 1-2</u>	22
Delimitación del objeto de estudio.	
<u>Organigrama de la Secretaría de Fiscalización y Rendición</u> <u>de Cuentas. Figura 1-3</u>	30
1.3.1 Diagnóstico.	
<u>Impacto del líder ante la satisfacción de un trabajador. Figura 1-4</u>	37
Muestra.	
<u>Puntuaciones del LBQ. Figura 1-5</u>	45
Resultados.	
<u>Coordinador administrativo. Figura 1-6, 1-7, 1-8, 1-9</u>	46
<u>Director general de obra. Figura 1-10, 1-11, 1-12, 1-13</u>	48
<u>Director de supervisión y auditoría de obra a estado y municipios. Figura</u> <u>1-14, 1-15, 1-16, 1-17</u>	50
<u>Jefe del depto. de programas federales. Figura 1-18, 1-19, 1-20, 1-21</u>	52
<u>Jefe del depto. de fiscalización a obra pública estatal. Figura 1-22, 1-23,</u> <u>1-24, 1-25</u>	54
<u>Jefe del depto. de fiscalización a obra pública municipal. Figura 1-26, 1-27,</u> <u>1-28, 1-29</u>	56
<u>Director general de auditoría gubernamental. Figura 1-30, 1-31, 1-32, 1-33..</u>	58
<u>Director de auditoría a la cuenta de la hacienda pública. Figura 1-34, 1-35,</u> <u>1-36, 1-37</u>	61

2.1.2 Diferencia entre coach y líder.

[Ciclo del Entrenamiento. Figura 2-1](#) 82

2.1.5 Tipos de liderazgo.

[Evolución de la concepción de liderazgo. Figura 2-2](#) 89

[Estilo de liderazgo. Figura 2-3](#) 93

[Estilos básicos de liderazgo. Figura 2-4](#) 93

[Liderazgo situacional. Figura 2-5](#) 97

RESUMEN

La palabra liderazgo, proviene del inglés “Leader”, que significa guía, es el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta. Un líder es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás que colaboran con él, para llevar a cabo su visión. Los líderes comienzan con una dirección o visión de la forma en que pudiera verse el futuro y después desarrollan las estrategias innovadoras para alcanzar la visión.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas del equipo y relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto aporte y sugerencias; en la creatividad tanto en el diseño de productos, como en resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. No hay que olvidar que la principal misión de un líder es la de motivar, guiar, inspirar, escuchar a su equipo. Las competencias de un líder son:

- 1. Crear visión:** los líderes atraen a los empleados con la creación de una visión nueva, muchas personas quieren ser parte de una organización que va más allá de la realidad. Cuando el líder logra compartir este tipo de visión con otros consigue que se comprometan, la visión se posesiona de ellos.
- 2. Dar sentido mediante la comunicación:** los líderes exitosos tienen la capacidad de comunicarse de modo eficaz con su grupo, estos líderes tal vez

presenten una visión apremiante del futuro, y creen entusiasmo y compromiso en otros.

3. **Empowerment:** el líder permite a su grupo participar en el desarrollo de las metas y las estrategias y en la satisfacción de lograrlo. Aprovechan las motivaciones y capacidades de los demás para perseguir metas compartidas.

4. **Conocimiento de sí mismo:** los líderes efectivos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a contratar personas que compensen sus debilidades. Continuamente se cuestionan ¿para que soy bueno de verdad?, ¿cuáles son mis puntos fuertes?, ¿de qué padezco? y ¿sobre qué necesito trabajar? Virginia Satir (2012). Liderazgo. Recuperado de [http: www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com) › Página principal › Negocios.

Las funciones del liderazgo, consisten en: hacer que las personas se sientan parte del grupo, cumplan sus promesas y compromisos, así mismo ser la persona que presente y defienda los puntos de vista del grupo u organización.



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis desarrolla como tema *“La influencia del estilo de liderazgo de los jefes en la satisfacción de los trabajadores”*, hoy en día es de vital importancia en cualquier organización, ya que la productividad en las empresas no solo va en función del dinero, sino en la satisfacción que un trabajador presente, ya que ellos son los que impulsan a las organizaciones a cumplir con los objetivos; por lo que es necesario que los jefes o directivos se encuentren atentos ante tales situaciones.

“Es importante tratar a otros seres humanos exactamente como desearías que ellos te tratarán”, Hoffman (1999, p.30).

La aptitud emocional en el liderazgo es muy importante, su razón de ser es lograr que otros ejecuten sus trabajos con más efectividad; y por lo tanto, las deficiencias en el liderazgo reducen el desempeño del personal, hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo y acumula la hostilidad y la apatía.

Escuchar es una de las capacidades más importantes que un guía puede decidir desarrollar. El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Saber trabajar con personalidades y estilos distintos y hacer que operen orgánicamente como una mano,

es una de las cualidades del mismo. La autoridad tiene que ver con lo que tú eres como persona, con tu carácter y con la influencia que ha sido forjado sobre la gente.

Cuando trabajamos con personas, cuando queremos conseguir que las personas hagan cosas, nos encontramos siempre con dos dinámicas: la tarea y la relación humana. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas. Se aprende mucho unos de otros porque, entre todos, se sabe mucho más de lo que puede saber uno solo.

El mando sobre otros para que alcancen la meta prefijada, pide una cualidad de las relaciones humanas a la cual se le denomina: confianza. Por lo tanto conlleva a una alusión a la propia persona que manda, esto es, el “yo mismo”. En efecto, debo mandarme para la ejecución de lo que decido.

Quien piensa que el mandar es fácil queda, por ello mismo, incapacitado para hacerlo. El mando es un ejercicio activo que requiere su correspondencia pasiva. Sólo hay mando cuando hay obediencia.

Las personas son lo más importante dentro de las organizaciones, “El mejor minuto del día es el que invierto en mi personal”, Spencer (1981, p.107). Las personas no actúan si no es por medio de determinados instrumentos intrínsecos de acción que reciben el nombre de facultades o potencias; y lo reciben de un modo muy propio, ya que son aquellas realidades del ser humano que potencian o facultan al hombre como tal para modificarse a sí mismo y proceder a la modificación de su entorno.

El hombre tampoco es directamente modificable por otra realidad, persona o cosa. La amplísima modificación de la que es susceptible debe a su vez recibirse por medio de las mismas facultades o potencias que no son por tanto sólo activas – brazos o instrumentos – sino también pasivas.

La formación de la persona se refiere a lo que el hombre debe contener en sí mismo para prestarse a actuar mejor y para recoger en su provecho, en su expansión, las acciones de los demás y de sí mismo.

“Si no cambias de dirección acabarás en el lugar exacto al que te diriges”, Antiguo Proverbio Chino, Hunter (1999, p.53)

La perfección del hombre a la que en el fondo apunta su desarrollo y todas las motivaciones humanas poseen, sí, una dimensión de plenitud pero también una dimensión de cumplimiento: el hombre posee horizontes que recorrer, tareas específicas que debe cumplir.

Los paradigmas son sencillamente patrones psicológicos, modelos, mapas que nos valen para no perder el rumbo en la vida. Esta frase de Jesucristo resulta ser muy cierta: El que quiera ser el primero debe antes ser servidor. Si quieres mandar tienes que servir.

Ser líder implica una gran responsabilidad, ser ejemplo para otros, el conducir, motivar, orientar y con ello encauzar los esfuerzos propio y de los otros al logro de metas que benefician a la empresa y también a la sociedad.

“El liderazgo no es algo que se impone a la gente, es algo que se hace con la gente” Blanchard (1981). No sólo somos nuestra conducta. Somos, además la persona que dirige nuestra conducta.

México requiere líderes, pero no sólo los grandes líderes que comandan a las empresas o dirigen a las organizaciones gubernamentales, sino en todos los niveles y en todos los ámbitos. El liderazgo tiene que ver con el compromiso de aportar lo mejor de cada persona en beneficio de otras; también con el gusto de hacer las cosas bien y con la capacidad de disfrutar los logros de los colaboradores que también son suyos.

“La única persona a la que puedes cambiar es a ti mismo”, Alcohólicos Anónimos. El fundador de la empresa Hewlett-Packard, Bill Hewlett dice: “Hombres y mujeres quieren hacer un buen trabajo. Si se les proporciona el entorno adecuado, lo harán” Hunter (1999, p.123 y 137).

El mundo en que vivimos actualmente es, sin duda, un mundo cuya característica primordial es el cambio constante: en el campo de la tecnología y de las relaciones sociales, en las organizaciones, la educación y en general en todos los ámbitos. La importancia del líder en este contexto, es fundamental, tiene la gran misión de dar ordenamiento a esos cambios para conducir a los colaboradores al crecimiento propio y

al de las empresas, hacia una organización comprometida con la más alta calidad en todos sus servicios y procesos. Liderazgo es la capacidad de influir en la voluntad de un grupo para lograr objetivos comunes.

Si no luchamos por algo, nos dejaremos vencer por todo. “Todo esfuerzo disciplinado tiene una recompensa”, Rohn (1999, p.159). El desafío del liderazgo es ser algo más que el promedio.

Por todo lo anterior éste trabajo de Tesis identifica la influencia que tiene el estilo del liderazgo de los jefes de una empresa, sobre la satisfacción de los empleados considerando las habilidades emocionales de los líderes.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En su esencia más primitiva liderar significa dominar. Las manadas de animales premian las agresiones de los más fuertes con la sumisión y obediencia de los más débiles de la manada. Las agrupaciones de lobos son una perfecta muestra de ello, ya que en ellas el dominio visible de un líder, responsabiliza a éste de los movimientos estratégicos, tanto a la hora de la defensa frente a otros depredadores, como a la hora del ataque de las diferentes presas.

El hombre antiguo no escapó a esta realidad. Tal como lo afirma Morín, las primeras sociedades del bosque se caracterizaron por su alta descentralización, pero a su vez por el reconocimiento del líder con base en su carácter exhibicionista a través de la demostración de su enorme agresividad.

Tal exhibición histriónica intimidaba a sus compañeros de manada y lo llenaba a la vez de una serie de privilegios que se hacían evidentes a la hora de repartir el botín o de cortejar a las jóvenes hembras. Por su parte, los hombres bajo su dominio no sólo vivían presas del miedo inducido por el sometimiento, sino que su vida permanecía cargada de las tensiones y frustraciones que su condición les dictaba.

Este dominio del hombre no sólo se quedó al interior de las primeras sociedades. El ambiente también fue sometido en parte y a la postre el mayor cerebro del hombre le dio las facultades para imponerse en el más alto lugar de la evolución. El hombre terminó dominando a los demás.

A través de este cuadro evolutivo, el hombre se consolidó en el dominio del entorno y encontró en la guerra el vehículo ideal para el desarrollo de sus cualidades estratégicas y sus actitudes de liderazgo. La guerra no sólo se convirtió en el espacio en el cual el líder afirmaba su dominio sobre sus subordinados sino que también lo afianzaba frente a sus predios. El sometimiento de pueblos fue la constante en los primeros tiempos y fueron esos líderes los encargados de conformar los primeros imperios.

Aristóteles enuncia con cierta crudeza este concepto cuando dice: “Mandar y ser mandado pertenece a las cosas no sólo necesarias sino provechosas, y aún en ciertas cosas, y directamente desde su origen unos seres se destinan a ser mandados otros a mandar” Sánchez (2002, p.376). Si bien este argumento refleja las desigualdades de una época en donde la esclavitud era permitida, es reafirmado por Einstein en un contexto diferente cuando dice: “Sé, claro está, que para alcanzar cualquier objetivo hace falta alguien que piense y que disponga. Un responsable”, Escobar, Londoño (1998). Lider –Air and Space Power Journal. Recuperado de <http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/apj-s/1998/.../lider.htm>.

Según lo anterior, liderar no sólo es ponerse al frente de los demás en un esquema de dominio y sumisión. Significa entonces la capacidad de aglutinar las personas alrededor de un objetivo determinado y ser capaz de que el esfuerzo comunal permita el alcance de ese objetivo. Si se remite a la definición de estrategia de Rattenbach (1979, p. 23), “La estrategia es el arte de hacer que una fuerza concurra para alcanzar las metas de la política”, o la definición del diccionario del Departamento de Defensa de los Estados Unidos “Estrategia es el arte y ciencia del desarrollo y uso

de las fuerzas políticas, económicas, psicológicas, y militares como sean necesarias en tiempos de paz y de guerra, para alcanzar el máximo soporte de las políticas, en orden de incrementar las probabilidades y las consecuencias favorables de victoria y la lectura de las posibilidades de derrota”, Handel (1999, p. 36) lo que permite ver que la frontera entre liderazgo y estrategia es muy imperceptible.

Liderar entonces significa una gran responsabilidad para el agente encargado de llevarlo a cabo. Esta responsabilidad descansa en la realidad que es posible liderar tanto hacia el éxito como hacia el fracaso. Para alcanzar el éxito el líder debe desarrollarse en dos grandes planos: el psicológico y el visionario. En el aspecto personal, se deben encontrar los más profundos valores de la cultura en la cual se desenvuelve.

1.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA GENERAL

La existencia del líder no depende sólo de la necesidad natural de algunos de dominar a los demás. El pueblo también necesita de ese liderazgo. No todas las personas están preparadas para la responsabilidad que significa el estar al frente, y por lo mismo se sienten más cómodas siguiendo a otras.

Este argumento que puede ser radical a primera vista, refleja las diferencias generadas entre las personas debido a los diversos niveles educativos y al hecho de que algunos poseen capacidades que los distinguen de los demás.

El líder dentro de cualquier organización es el encargado de diseñar estrategias a través de la definición de objetivos y la obtención de los medios necesarios para el logro de éstos, el líder debe ser capaz de convertirse en ejemplo.

Atendiendo a este último aspecto, es importante destacar que en Aguascalientes en la presente administración 2010-2016 del Ing. Carlos Lozano de la Torre, se ha optado por construir un Gobierno con el propósito de reencauzar la economía del Estado y modernizar la administración pública, fortalecer las bases de una gobernabilidad democrática que dimana del pueblo y al pueblo sirve, que recupere credibilidad y confianza en el actuar de las autoridades, bajo la premisa de que el Poder Político se constituye con leyes y acuerdos, y con un liderazgo que reconozca y distinga los momentos de mandar y obedecer.

Con este antecedente se han desarrollado políticas públicas que garanticen sustentabilidad y transparencia. Dando soluciones a los problemas de manera integral, a través de excelentes ofrecimientos para obtener soluciones razonadas, ágiles y eficaces.

1.1.2 SELECCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ESPECIFICA A TRABAJAR

Tomando en cuenta que el liderazgo se da en cualquier organización, la presente investigación, centrará su atención en el ámbito laboral esto con el propósito de poder

detectar “La influencia del estilo de liderazgo de los jefes en la satisfacción de los trabajadores de la Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas”.

Como un primer acercamiento de manera concreta se dará a conocer algunos datos como: número de Dependencias y Entidades que forman parte de la estructura del Gobierno del Estado de Aguascalientes, el Plan Sexenal de Gobierno del Estado 2010 – 2016, entre otros.

Finalmente se estudiará con mayor detenimiento a la Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas, dando a conocer ¿qué es la Dependencia?, ¿qué hace?, ¿cómo está organizada? Este último punto con el propósito de poder detectar el estilo de liderazgo que tienen los directores o jefes de cada una de las áreas de la Dependencia.

El Gobierno del Estado de Aguascalientes está formado por catorce Dependencias y veintiocho Entidades, las cuales se enuncian a continuación:

DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES

Figura 1-1



Fuente: Información adquirida del portal de internet de Gobierno del Estado www.aguascalientes.gob.mx

ENTIDADES DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES

Figura 1-2



Fuente: Información adquirida del portal de internet de Gobierno del Estado www.aguascalientes.gob.mx

La Administración Pública Estatal 2010 – 2016 cuenta con un Plan Sexenal de Gobierno del Estado el cual es el punto de arranque para construir una sociedad plena en logros y satisfacciones cuyo planteamiento medular es enfrentar los retos que presenta el crecimiento de Aguascalientes bajo las siguientes premisas: Generar más empleo, mejores salarios y crecimiento económico; garantizar la seguridad pública y humanización de la justicia y ampliar la cobertura de los servicios sociales de calidad al alcance de todos.

El Plan Sexenal de Gobierno del Estado 2010-2016 posee una visión integral de la problemática de la entidad, se sustenta en los principios de equidad y corresponsabilidad y se propone conferir certeza en el rumbo y el destino a nuestro desarrollo de largo plazo.

Considerando lo anterior, se formula a partir de cinco políticas conductoras (empleo, seguridad, calidad de vida, sociedad del conocimiento y estado verde) y seis estrategias generales: 1. Progreso Económico, Empleo y Mejores Salarios, 2. Humanización de Justicia, Cultura de Legalidad y Seguridad Pública, 3. Gobierno Eficiente, 4. Bienestar Social, Calidad de Vida y Servicios Públicos, 5. Educación de Calidad y 6. Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable, las cuales responden a los planteamientos iniciales, pero precisando el cómo y bajo cuáles criterios se ha de mejorar el nivel y la calidad de vida de los aguascalentenses. Plan Sexenal de Gobierno del Estado 2010-2016. Recuperado de [http: www.aguascalientes.gob.mx/CEPLAP/Docs/PlanSexenal/PlanSexenal.pdf](http://www.aguascalientes.gob.mx/CEPLAP/Docs/PlanSexenal/PlanSexenal.pdf)

Una de las características principales del Gobierno del Estado de Aguascalientes 2010-2016, es ser un Gobierno honesto y eficiente, ya que tiene la capacidad de trabajar en forma coordinada. Con la perspectiva de equipo se deja atrás las acciones aisladas de las Dependencias, teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos por la vía más adecuada, segura y eficaz. De este modo, los resultados se multiplicarán por la suma de esfuerzos y capacidades.

Delimitación del objeto de estudio

*** Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas**

¿Qué es la Dependencia?

La Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas es la dependencia encargada de vigilar y controlar los ingresos, gastos, recursos y obligaciones de las dependencias y entidades de la administración pública estatal, de los órganos autónomos que ejerzan presupuesto del Estado, exceptuando a los que de manera expresa determine la ley. De igual manera, propicia la participación ciudadana en materia de control y evaluación, así como atiende las quejas y denuncias que presenten los particulares, organizados o a título individual que se deriven del ejercicio de la inversión que efectúe el Poder Ejecutivo. Tiene también a su cargo lo relativo a la manifestación patrimonial y responsabilidad de los servidores públicos. Art. 43 de la Ley

Orgánica de la Administración Pública del Estado de Aguascalientes (publicada p.o.e. 28 /dic/ 2010).

¿Qué hace?

- I. Formular la política y líneas de acción en materia de control, evaluación, fiscalización y rendición de cuentas en la administración pública y en el ejercicio del servicio público y proponerla al titular del poder ejecutivo del estado para su aprobación;
- II. Planear, programar, establecer, organizar y coordinar el sistema de control, evaluación y fiscalización del gobierno de Aguascalientes, manteniendo permanentemente su actualización;
- III. Propiciar y apoyar la participación ciudadana en la vigilancia en materia de control y evaluación de la administración pública y del ejercicio del servicio público;
- IV. Establecer, difundir y vigilar el cumplimiento de las normas de control, evaluación, fiscalización, contabilidad y auditoría que deben observar las dependencias y entidades del poder ejecutivo, y, en su caso, prestar el apoyo y asesoría que éstas le soliciten;
- V. Vigilar, fiscalizar e inspeccionar el ejercicio del gasto público de la administración pública del estado y su congruencia con el presupuesto de egresos,

procediendo, en su caso, a fincar responsabilidades administrativas que correspondan;

- VI. Coordinar, controlar y evaluar a las contralorías internas de las dependencias y a los órganos de control y vigilancia de las entidades, emitir los lineamientos para su actuación e informar sobre su actuación al titular del poder ejecutivo del estado;
- VII. Acordar con el titular del poder ejecutivo del estado y el jefe de gabinete la designación y remoción de los contralores internos en las dependencias del poder ejecutivo y de los comisarios o sus equivalentes, en los órganos de vigilancia de los consejos o juntas de gobierno y administración de las entidades del poder ejecutivo;
- VIII. Planear, establecer y coordinar, conjuntamente con la secretaría de finanzas y la oficialía mayor, el sistema de autoevaluación integral de la gestión pública, para lo cual deberá: a) integrar el sistema de indicadores de desempeño, eficiencia, eficacia y economía, con la correspondiente participación de las dependencias y entidades de la administración pública estatal; y b) evaluar las actividades gubernamentales con base en las autoevaluaciones que realicen las dependencias y entidades, así como mediante la aplicación de sus propias evaluaciones.
- IX. Medir el impacto social de la gestión pública;

- X. Llevar a cabo la evaluación sistemática del ejercicio de los recursos propiedad del estado y aquellos que por cualquier concepto tenga bajo su responsabilidad;
- XI. Informar al jefe de gabinete sobre el resultado de la evaluación, fiscalización y auditoría de las dependencias y entidades del poder ejecutivo;
- XII. Llevar el inventario de los bienes muebles e inmuebles al cuidado o propiedad de la administración pública estatal; supervisar el correcto uso y estado de conservación de los mismos, e informar a la secretaría de finanzas cualesquier aspecto que pudiera afectar el registro de la propiedad sobre los mismos;
- XIII. Vigilar y supervisar que las dependencias y entidades del poder ejecutivo, cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obras públicas, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales del poder ejecutivo;
- XIV. Coordinarse con el órgano superior de fiscalización para el establecimiento de los procedimientos necesarios para el cabal cumplimiento de sus respectivas atribuciones;

- XV. Coordinarse con las dependencias públicas federales competentes para integrar la estructura de la unidad de control y evaluación en la coordinación estatal de planeación y proyectos, a fin de efectuar a través de ésta, el control y evaluación de los recursos que el ejecutivo federal transfiera al estado para su ejercicio;
- XVI. Promover la implantación de órganos de control municipales y apoyar a los respectivos municipios en la materia, así como ofrecer asesoría en su operación, a solicitud de los mismos;
- XVII. Atender las quejas y denuncias que presenten los particulares, organizados o a título individual, que se deriven del ejercicio de la inversión que efectúe el poder ejecutivo;
- XVIII. Emitir los lineamientos y coordinar la entrega-recepción de las oficinas públicas del poder ejecutivo;
- XIX. Conocer, investigar y resolver sobre los actos y/o omisiones de los servidores públicos que constituyan responsabilidades administrativas y resarcitorias; asimismo determinar el daño causado al estado, turnando el caso a la autoridad competente para su ejecución, y mediante el pliego de responsabilidades, proceder al saneamiento por medio de la sanción administrativa o denuncia judicial respectiva;

- XX. Presentar las denuncias o querellas penales cuando la conducta del servidor público pueda constituir la comisión de algún delito;

- XXI. Designar a los auditores externos que de acuerdo a las leyes específicas, deban intervenir en la realización de auditorías especiales; y

- XXII. Ejercer las atribuciones y facultades que le señalen las demás leyes, reglamentos y ordenamientos de carácter general, así como las derivadas de convenios, contratos o cualquier otro tipo de acuerdo. Art. 43 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Aguascalientes (publicada p.o.e. 28 /dic/ 2010).

¿Cómo está organizada?

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA DE FISCALIZACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Figura 1-3



Fuente: Información adquirida del portal de internet de Gobierno del Estado www.aguascalientes.gob.mx

Planteamiento del problema

La mayor parte de la existencia pertenece a una organización, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias para lograr los objetivos de la empresa.

La administración consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman jefes; los jefes, entrenadores y directores, tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si estas no cuentan con estos líderes, es probable que fracasen.

Cabe hacer mención que en la presente administración 2010-2016 cada una de las Dependencias y Entidades cuentan con líderes, sin embargo no se tiene plenamente identificado el tipo de liderazgo que poseen los mandos medios dentro de las mismas, por esto en la Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas se hizo el levantamiento del *Leader Behavior Questionnaire* (LBQ) con el propósito de conocer el tipo de liderazgo que tienen los directores y jefes de departamento.

El liderazgo juega un papel esencial en el funcionamiento de las organizaciones y en el de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que las componen.

Actualmente para describir que hace un líder, independientemente de su estilo, se recurre solo a las condiciones de personas: muy inteligentes y hábiles, con sólidas y extraordinarias habilidades intelectuales, técnicas y emocionales.

Sin embargo, puedo decir que existe una estrecha relación entre el suceso de la organización y la inteligencia emocional de sus líderes. Y aún más importante se ha demostrado que las personas pueden, si aplican el enfoque adecuado, desarrollar su inteligencia emocional en beneficio de la empresa.

Los jefes llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos de que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación es de vital importancia, ya que contribuye al grado de compromiso de la persona y que lo lleva a alcanzar la satisfacción.

La satisfacción del trabajador incluye la realización, el reconocimiento, responsabilidad, todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del mismo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Analizar y detectar el estilo de liderazgo de los directores y jefes de departamento dentro de la organización con el propósito de establecer un proceso de mejora para que ellos puedan obtener lo mejor de cada integrante de su equipo de trabajo y como consecuencia conseguir que sean de alto rendimiento cada uno de ellos.

1.2.2 Objetivos específicos

- * Analizar y valorar a cada una de las personas de la empresa con el fin de determinar a los líderes de la misma y el tipo de liderazgo que tienen.
- * Sintetizar los resultados cuantitativos para posteriormente ilustrar gráficamente y así poder probar y ver más claramente lo deseado.
- * Saber cómo retener y motivar a los líderes de la organización y a los talentos.
- * Dar a conocer la situación actual en cuanto al liderazgo se refiere y generar propuestas de mejoras.
- * Adquirir capacitación para liderar equipos eficaces y eficientes.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El liderazgo es imprescindible en el desarrollo satisfactorio de las empresas, donde el recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de estos recursos está uno que es escaso y muy valioso: los líderes. La crisis actual en Latinoamérica está relacionada con un "vacío de liderazgo", esta se extiende también a las empresas, donde se ausenta en muchas ocasiones aquel capital humano capaz de transformar las ideas en realidades.

Los especialistas en teoría de la organización coinciden que el liderazgo es una forma especial de poder, al igual que la autoridad, es una categoría de poder cuyo incremento de influencia va más allá del adjudicado a una persona en alguna instancia organizativa particular. El liderazgo es algo que se atribuye a la gente por sus seguidores y se puede dar en cualquier grupo de personas de una organización. "Es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones la que diferencia el liderazgo de la simple posesión del poder", Richard (1996, p. 149).

Los líderes de más éxito en toda organización ejecutan tareas y actúan en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización al ejecutar el trabajo requerido y llegar al objetivo.

Los líderes activan "la voluntad de hacer" de una persona, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hacia la realización del mismo, proporcionan visión a sus seguidores, y la dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito.

El presente trabajo pretende, teniendo en cuenta los distintos conceptos dados por diversos autores conocedores del liderazgo organizacional, además del análisis de las teorías existentes y de los distintos métodos, la elaboración de un procedimiento para detectar el estilo de liderazgo organizacional en la empresa.

Para realizar un cambio organizacional, para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, es muy importante la realización de un diagnóstico del liderazgo, que nos permita conocer si existe una influencia del mismo en el cumplimiento de las tareas de la empresa.

Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional.

Se pretende identificar líderes, que puedan conducir los procesos de cambio en la empresa y en su entorno. Es un liderazgo más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y control de las amenazas.

1.3.1 Diagnóstico

El desarrollo de la presente tesis: “La influencia del estilo de liderazgo de los jefes en la satisfacción de los trabajadores” muestra que...

Primero se analizaron las definiciones existentes sobre: la persona, la empresa, las organizaciones y grupos, diferencias entre líder, coach y jefe, los tipos de liderazgo y las características de un líder.

Posteriormente se determinaron las características del líder con base a la investigación del LBQ con el propósito de conocer y mejorar sus propias aptitudes en este terreno. Obteniendo información de retorno sobre sus propias conductas y su influencia dentro de la organización, puede hallar formas concretas de incrementar su eficacia como guía.

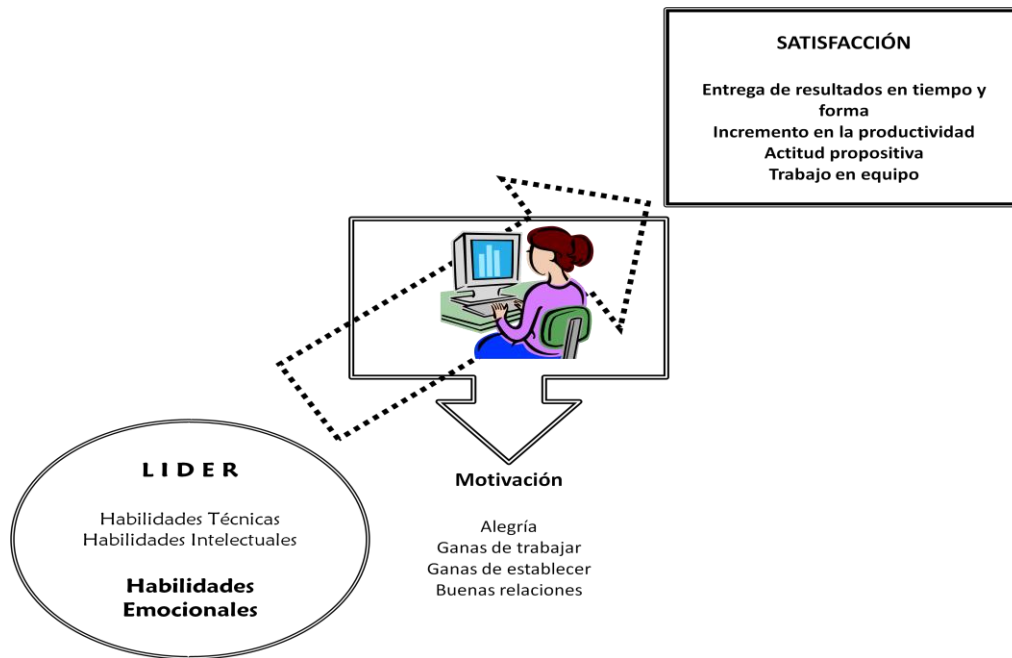
Enfatizando para efectos de este trabajo las habilidades emocionales, ya que el líder se relaciona con otras personas dentro de la organización. Dichas personas deben sentirse satisfechas con su desempeño dentro de su lugar de trabajo, con sus compañeros y en su vida personal.

Es por esto que se considera importante que el líder pueda mantener la motivación del personal para lograr con ello la satisfacción de los individuos y de la organización, ya que con ésta se obtendrán múltiples beneficios para la misma. En el

siguiente esquema se muestra de manera gráfica el impacto del líder ante la satisfacción de un trabajador.

IMPACTO DEL LÍDER ANTE LA SATISFACCIÓN DE UN TRABAJADOR

Figura 1-4



Fuente: Camacho, Elizabeth (2003). *La influencia del estilo de liderazgo y el manejo de la inteligencia emocional de los directivos en la satisfacción de los trabajadores*. (Tesis para obtener el grado de maestría), Universidad Autónoma de Aguascalientes, Biblioteca central.

Instrumento

Por todo lo anterior se comenzó por identificar encuestas existentes sobre liderazgo, mismas que fueron analizadas para poder seleccionar las que más se apegaran a la información que se deseaba obtener; aplicando para esta investigación el Cuestionario sobre la conducta del líder *LBQ*, el cual fue creado para estudiar y proporcionar a las personas información personal de retorno sobre un nuevo modelo de liderazgo. Este planteamiento suele denominarse “Liderazgo Transformacional” o “Liderazgo Visionario”.

El LBQ también lo han utilizado más de 100,000 directivos como herramienta para conocer más sobre el liderazgo y mejorar sus propias aptitudes en este terreno. Obteniendo información de retorno sobre sus propias conductas de liderazgo y esa influencia como tal dentro de la organización, cómo puede hallar formas concretas de incrementar su eficacia como líder.

Las cinco primeras escalas del LBQ evalúan hasta qué punto los individuos muestran cada una de las cinco conductas visionarias de liderazgo. Las escalas de medida del LBQ también se basan en una serie de conductas muy similares observadas por dos investigadores de la Universidad de Santa Clara, James Kouzes y Barry Z. El LBQ mide cinco conductas específicas bastante similares a las observadas por estos investigadores como acciones propias de los líderes transformacionales eficaces.

De acuerdo a estas cinco conductas son:

- Proporcionar una orientación clara sobre las cuestiones y las preocupaciones claves, es decir, sobre lo adecuado, lo que conviene o se debe hacer.
- Conseguir que todo el mundo comprenda esta orientación o enfoque mediante el uso de técnicas eficaces de comunicación en la organización.
- Actuar de manera consistente a lo largo del tiempo para generar confianza.
- Demostrar con hechos que se preocupan por y que respetan a los miembros de la organización.

- Crear oportunidades para que los miembros de la organización tengan más autonomía con el fin de que transforme el hacer lo adecuado en su principal prioridad. Sashkin (1995, p.8)

Muestra

La Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas consta de cuatro direcciones y una coordinación, con un total de noventa y cinco servidores públicos que la integran.

Para esta investigación se aplicaron encuestas a la Coordinación Administrativa, Dirección General de Auditoría a Programas de Inversión Pública y Dirección General de Auditoría Gubernamental haciendo un total cuarenta y cuatro personas encuestadas, el LBQ consta de cincuenta preguntas ([ver anexo 1](#)) y arroja tres tipos de puntuaciones:

1. Hasta qué punto muestra usted conductas de Liderazgo Visionario;
2. Hasta qué punto posee usted las características personales necesarias para ser un líder visionario;
3. Hasta qué punto ejerce una influencia positiva sobre la cultura de su organización. Sashkin (1995, p.10)

Las cinco primeras columnas, las que miden las conductas específicas de liderazgo, están pensadas para realizar evaluaciones fiables y precisas sobre su propia conducta en relación con el Liderazgo Transformacional. Las columnas seis, siete y

ocho evalúan las características personales. Las dos columnas finales, la novena y la décima, tienen como finalidad indicar hasta qué punto está usted contribuyendo, o es capaz de contribuir, a crear una cultura sólida dentro de su organización ([ver anexo 2](#)).

CONDUCTA DE LIDERAZGO VISIONARIO

Columna 1: *Liderazgo claro* (preguntas 1, 11, 21, 31 y 41)

Se evalúa si los directores excepcionales prestan una atención especial a las personas con las que se comunican. Se centran en las cuestiones clave que están estudiando y ayudan a los demás a verlas con claridad. Conocen la importancia relativa y las prioridades de los temas en cuestión y se concentran sólo en lo esencial. Por encima de todo, este factor subraya la capacidad para centrar la propia atención y para atraer y orientar la atención de los demás.

Columna 2: *Liderazgo comunicativo* (preguntas 2, 12, 22, 32 y 42)

Se trata de un grupo de preguntas muy relacionadas entre sí que se centra en la capacidad del líder para las comunicaciones interpersonales. Esto supone habilidad para captar el sentido del mensaje, aunque ello suponga idear un sistema innovador para comprobar que se ha comprendido la idea. También se incluye el prestar atención y percibir los sentimientos tanto propios como ajenos.

Columna 3: *Liderazgo consistente* (preguntas 3, 13, 23, 33 y 43)

El factor clave aquí es si se percibe al líder como una persona digna de confianza. Los líderes demuestran esta característica a través de su disposición a

adoptar posturas claras, de evitar los cambios de postura bruscos y realizar el seguimiento de los compromisos. Estas acciones demuestran que el líder es una persona de fiar y, por tanto, en la que se puede confiar para que cumpla lo prometido.

Columna 4: *Liderazgo de apoyo* (preguntas 4, 14, 24, 34 y 44)

Esta columna hace referencia a la forma que tiene el líder de tratar a los demás en las relaciones diarias. Es decir, el líder visionario expresa de forma consistente y constante su preocupación por los demás y por sus sentimientos. Un elevado nivel de respeto hacia sí mismo también suele ser característico de los líderes visionarios, que muchas veces tienen sentimientos positivos sobre sí mismos.

Demuestran respeto hacia sí y hacia los demás. En un plano subyacente a este respeto positivo hacia sí mismo y hacia los demás se encuentra el claro sentido que tiene el líder de su papel dentro de la organización, tanto en el momento actual como en el futuro.

Columna 5: *Liderazgo creativo* (preguntas 5, 15, 25, 35 y 45)

Los líderes visionarios no invierten mucho tiempo ni energía en hacer planes para protegerse a sí mismos contra el fracaso. Aunque a primera vista parezca que asumen riesgos, es realidad no es así. Es decir, una vez determinado lo que deben hacer para garantizar el éxito, dedican toda su energía a emprender las acciones diseñadas para llevar a cabo su plan.

Los riesgos que asumen, en su opinión, no son tales. Esto sucede porque los líderes visionarios están seguros de lo que son capaces de hacer con el fin de conseguir lo que consideran viable. Quizás lo más importante de todo es que los líderes

visionarios diseñan y crean oportunidades interesantes que atraen a los demás y que sienten como propias. En este sentido, los colaboradores contribuyen a crear una visión compartida.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO VISIONARIO

Columna 6: *Liderazgo seguro de sí mismo* (preguntas 6, 16, 26, 36 y 46)

Los líderes visionarios eficaces poseen un sentido básico de la autoafirmación, un sentimiento subyacente de que pueden marcar una diferencia e influir sobre las personas, los acontecimientos y los logros de la organización. En otras palabras, creen que pueden actuar tanto sobre las acciones como sobre los resultados. Saben que pueden marcar la diferencia.

Columna 7: *Liderazgo autónomo y responsable* (preguntas 7, 17, 27, 37 y 47)

Los líderes poseen una fuerte necesidad de poder e influencia, lo cual no es nada sorprendente. Pero los líderes visionarios no desean poder e influencia simplemente porque les agrada tener el status social que les permite dar órdenes y ser obedecidos. Por el contrario, saben que mediante el poder y la influencia podrían dirigir sus acciones productivas hacia la consecución de las metas de la organización. Es más, son conscientes de que es necesario compartir el poder y la influencia, no sólo que los ejerzan unos pocos situados en los niveles superiores. En las organizaciones eficaces todo el mundo cree que ejerce una gran influencia, especialmente con respecto al trabajo del que es responsable. Los líderes visionarios eficaces utilizan el

poder para dar poder a los demás, quienes a su vez lo pueden utilizar para colaborar en la creación de una visión compartida.

Columna 8: *Liderazgo visionario* (preguntas 8, 18, 28, 38 y 48)

Es del factor que evalúa esta columna de donde procede el término “Liderazgo Visionario”. Los líderes visionarios son capaces de pensar con claridad a lo largo de ciclos de tiempo relativamente largos, al menos durante algunos años. Sus visiones y metas no se basan en listas de “cosas que hacer” a corto plazo, sino en las variables clave para lograr un compromiso a largo plazo. Saben qué acciones deben emprender para poder seguir en la dirección correcta. Son capaces de explicar a los demás con claridad sus visiones a largo plazo, al menos a grandes rasgos, de manera que los colaboradores no sólo sienten un compromiso para con la visión, sino que toman parte activa en la definición y en la creación de la misma. Los líderes visionarios ven de que manera pueden hacer extensivos sus planes a segmentos cada vez más amplios de la organización, añadiendo así valor a la mayor parte del sistema. Finalmente, tienen capacidad para reflexionar sobre cómo ampliar sus visiones y sus planes actuales para incluir las aportaciones de los demás.

CREACIÓN DE UNA CULTURA VISIONARIA

Columna 9: *Liderazgo organizativo* (preguntas 9, 19, 29, 39 y 49)

Todas las organizaciones deben afrontar los cambios, alcanzar objetivos, coordinar las actividades de los miembros de la organización y mantener una fuerte cultura de valores, creencias y principios compartidos. Esta columna analiza en qué

medida el líder ejerce una influencia positiva en estas áreas, ayudando a la organización a adaptarse de forma más eficaz, a conseguir objetivos, a lograr que sus miembros colaboren dentro de sus equipos y entre equipos, y a mantener un núcleo fuerte de valores y creencias compartidas. Los líderes visionarios que son capaces de hacer esto ayudan a mejorar el funcionamiento de la organización, sentando así las bases de su visión.

Columna 10: *Liderazgo cultural* (preguntas 10, 20, 30, 40 y 50)

La cultura de la organización se define mediante el conjunto estable de principios, creencias y valores que comparten sus miembros. Algunos de estos valores, principios y creencias tienen más probabilidad que otros de facilitar el funcionamiento eficaz y la implantación de una visión organizativa. Esta escala mide hasta qué punto el líder es capaz de desarrollar o de inculcar valores que refuercen el funcionamiento de la organización, gestionando el cambio, alcanzando los objetivos, coordinando el trabajo en equipo y manteniendo la cultura, y, al mismo tiempo, ayudando a crear y a respaldar una visión de la organización.

Sus puntuaciones son el resultado de las respuestas de sus colaboradores a las cincuenta preguntas que evalúan su nivel de Liderazgo Visionario. El LBQ dispone de diez escalas, cada una de ellas formada por cinco afirmaciones, de manera que en cada una de ellas la puntuación puede oscilar entre un mínimo de cinco y un máximo de veinticinco. Las cincuenta preguntas miden hasta qué punto actúa o se comporta de una manera determinada, posee ciertas características o influye en la cultura de la organización de una forma relacionada con el Liderazgo Visionario.

Se examinó cuidadosamente las respuestas de sus colaboradores en cada una de las diez escalas. De este modo se obtuvo valiosa información sobre el estilo de liderazgo y sobre los efectos de este estilo sobre los demás y sobre la organización en general.

Por supuesto, una puntuación alta o baja en cualquiera de las cincuenta preguntas no significa necesariamente que el estilo de liderazgo sea eficaz o ineficaz. Para analizar las puntuaciones primero se obtuvo una puntuación general y las tres puntuaciones secundarias principales. Después se vio cómo eran esas puntuaciones en comparación con los otros. Así pues, ahora debe tener una idea general bastante fiel sobre sí mismo desde el punto de vista de la Teoría de Liderazgo Visionario.

Sin embargo, los datos obtenidos en el LBQ puede que sean más útiles si se analiza las puntuaciones en las diez escalas concretas.

PUNTUACIONES DEL LBQ

Figura 1-5

Muy alta	23-25
Alta	21-22
Media	18-20
Baja	16-17
Muy baja	5-15

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.18)

Puede examinar las escalas para ver en cuáles debe trabajar para mejorar sus puntuaciones. También puede encontrar áreas fuertes para desarrollarlas o cuyo efecto positivo pueda potenciar.

Resultados

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

COORDINADOR ADMINISTRATIVO

Figura 1-6

	Conducta Líder	Característica Líder	Creación Cultura	TOTAL PARTICIPANTE
COOLABORADOR 1	73	44	28	145
COOLABORADOR 2	96	58	38	192
COOLABORADOR 3	91	54	41	186
COOLABORADOR 4	80	45	35	160
COOLABORADOR 5	91	51	40	182
COOLABORADOR 6	96	51	40	187
TOTAL	527	303	222	
PROMEDIO	87.8	50.5	37.0	175.3

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.10-11)

INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DEL LBQ

Figura 1-7

	INTERVALO	INTERPRETACIÓN
Conducta Líder	87.8	A medida que va subiendo las primeras cuevas pone en práctica su capacidad para la escalada, esforzándose por desarrollar y perfeccionar tales aptitudes esenciales.
Creación Cultura	37	Al llegar a las primeras nieves debe seguir esforzándose por unificar al equipo con el fin de alcanzar la cima.
Características Líder	50.5	Se encuentra en camino de ascenso, ayudando a los miembros de su equipo a moverse en la dirección correcta.

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.17)

PUNTUACIÓN TOTAL EN LIDERAZGO VISIONARIO

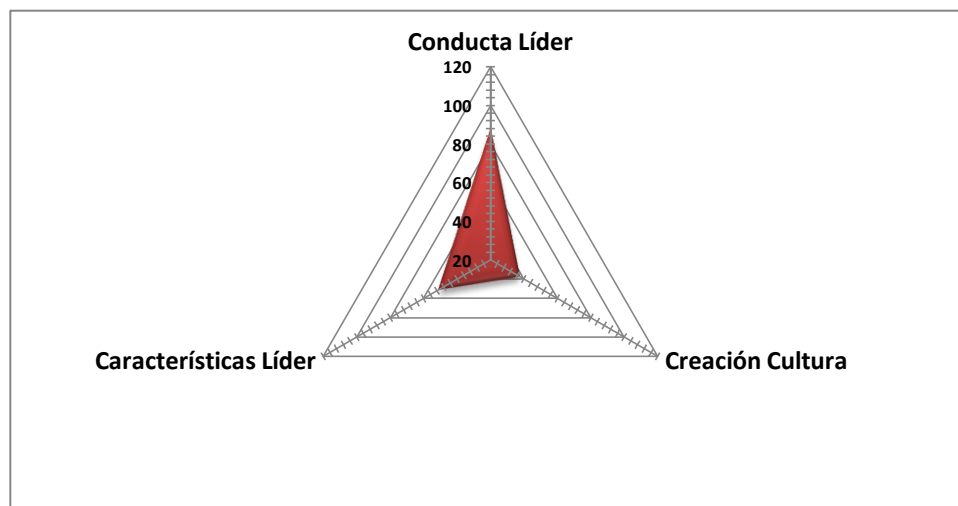
Figura 1-8

175.3	<i>En camino.</i> Puede ver la pista que le guía hasta arriba y ha dejado atrás el campamento base. Si alcanza un poco más de altura podrá mejorar su visión.
--------------	---

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.11)

GRÁFICA DEL LBQ

Figura 1-9



Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.14)

El individuo carismático. Este perfil indica que la persona es capaz de actuar con las conductas específicas que los líderes visionarios utilizan para transmitir sus visiones a sus seguidores. Este individuo, no obstante, no tiene en realidad una visión claramente medida ni existen indicios de que sepa ni pueda crear una cultura en la organización, elemento crucial en el Liderazgo Visionario. Así pues, las personas que tienen este perfil salen adelante con bastante fuerza y quizás de una forma positiva a escala interpersonal, pero sin embargo no actúan como líderes visionarios.

DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORIA A PROGRAMAS DE INVERSIÓN PÚBLICA

DIRECTOR GENERAL DE OBRA

Figura 1-10

	Conducta Líder	Característica Líder	Creación Cultura	TOTAL PARTICIPANTE
COOLABORADOR 1	83	51	32	166
COOLABORADOR 2	91	54	33	178
TOTAL	174	105	65	
PROMEDIO	87.0	52.5	32.5	172.0

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.10-11)

INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DEL LBQ

Figura 1-11

	INTERVALO	INTERPRETACIÓN
Conducta Líder	87	A medida que va subiendo las primeras cuevas pone en práctica su capacidad para la escalada, esforzándose por desarrollar y perfeccionar tales aptitudes esenciales.
Creación Cultura	32.5	En el camino de la ascensión, su preocupación se centra permanentemente en determinar las metas comunes del equipo.
Características Líder	52.5	Su disposición, su visión y su influencia positiva han ayudado a subir a su equipo hasta donde comienzan las nieves.

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.17)

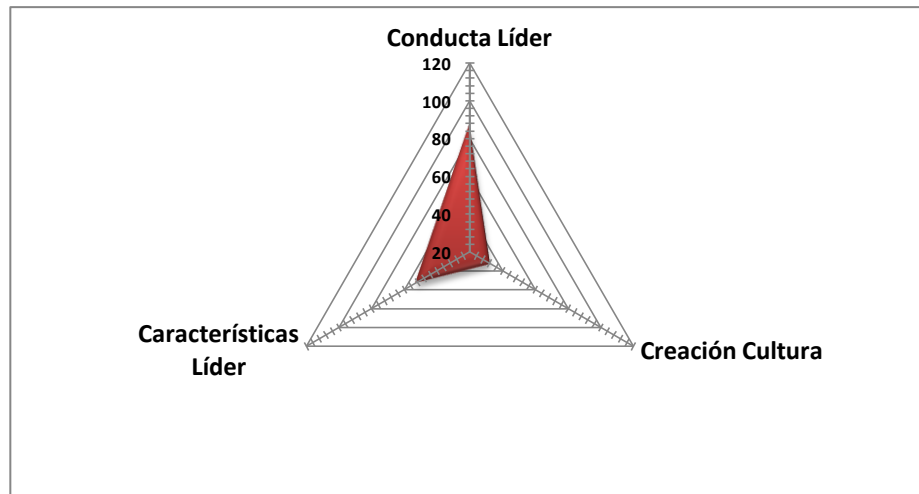
PUNTUACIÓN TOTAL EN LIDERAZGO VISIONARIO

Figura 1-12

INTERVALO	INTERPRETACIÓN
172	<i>En camino.</i> Puede ver la pista que le guía hasta arriba y ha dejado atrás el campamento base. Si alcanza un poco más de altura podrá mejorar su visión.

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.11)

GRÁFICA DEL LBQ
Figura 1-13



Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.15)

El carismático visionario. Se puede decir que la persona que obtiene este perfil cuenta tanto con la visión, como con las habilidades interpersonales necesarias para transmitírsela a los demás, agrupar a seguidores en torno suyo e incluso reclutar a "discípulos" o "creyentes".

Lo que le falta al carismático visionario, sin embargo, es el conocimiento de la organización y habilidad necesaria para crear una visión dentro de una cultura organizativa. Los seguidores de estas personas siempre seguirán siendo individuos, tal vez con un compromiso personal hacia el líder, pero no para con la organización. Esto limita la capacidad de la organización para crear una visión compartida.

DIRECTOR DE SUPERVISIÓN Y AUDITORIA DE OBRA A ESTADO Y MUNICIPIOS

Figura 1-14

	Conducta Líder	Característica Líder	Creación Cultura	TOTAL PARTICIPANTE
COOLABORADOR 1	88	49	36	173
COOLABORADOR 2	89	58	35	182
COOLABORADOR 3	77	46	30	153
TOTAL	254	153	101	
PROMEDIO	84.7	51.0	33.7	169.3

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.10-11)

INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DEL LBQ

Figura 1-15

	INTERVALO	INTERPRETACIÓN
Conducta Líder	84.7	A medida que va subiendo las primeras cuestras pone en práctica su capacidad para la escalada, esforzándose por desarrollar y perfeccionar tales aptitudes esenciales.
Creación Cultura	33.7	En el camino de la ascensión, su preocupación se centra permanentemente en determinar las metas comunes del equipo.
Características Líder	51	Su disposición, su visión y su influencia positiva han ayudado a subir a su equipo hasta donde comienzan las nieves.

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.17)

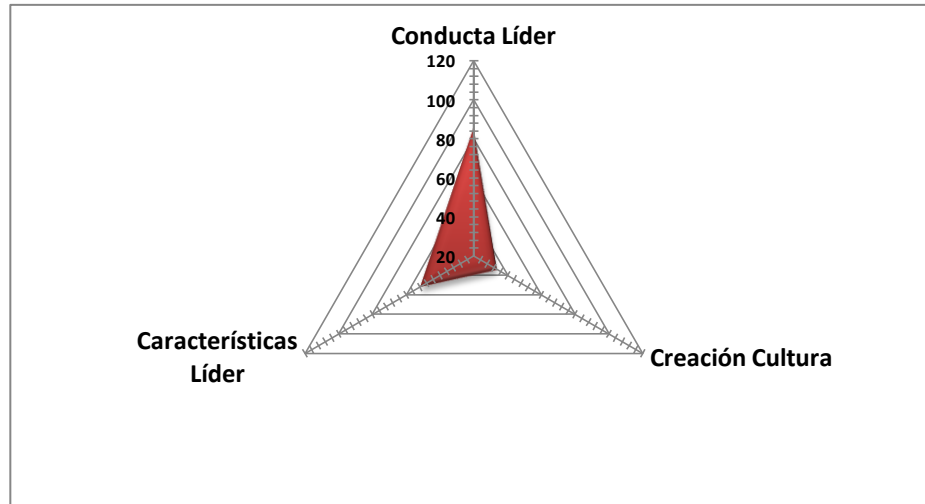
PUNTUACIÓN TOTAL EN LIDERAZGO VISIONARIO

Figura 1-16

INTERVALO	INTERPRETACIÓN
169.3	<i>En camino.</i> Puede ver la pista que le guía hasta arriba y ha dejado atrás el campamento base. Si alcanza un poco más de altura podrá mejorar su visión.

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.11)

GRÁFICA DEL LBQ
Figura 1-17



Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.15)

El carismático visionario. Se puede decir que la persona que obtiene este perfil cuenta tanto con la visión, como con las habilidades interpersonales necesarias para transmitírsela a los demás, agrupar a seguidores en torno suyo e incluso reclutar a "discípulos" o "creyentes".

Lo que le falta al carismático visionario, sin embargo, es el conocimiento de la organización y habilidad necesaria para crear una visión dentro de una cultura organizativa. Los seguidores de estas personas siempre seguirán siendo individuos, tal vez con un compromiso personal hacia el líder, pero no para con la organización. Esto limita la capacidad de la organización para crear una visión compartida.

JEFE DEL DEPTO. DE PROGRAMAS FEDERALES**Figura 1-18**

	Conducta Líder	Característica Líder	Creación Cultura	TOTAL PARTICIPANTE
COOLABORADOR 1	76	42	29	147
COOLABORADOR 2	101	59	40	200
COOLABORADOR 3	61	43	29	133
TOTAL	238	144	98	
PROMEDIO	79.3	48.0	32.7	160.0

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.10-11)

INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DEL LBQ**Figura 1-19**

	INTERVALO	INTERPRETACIÓN
Conducta Líder	79.3	A medida que va subiendo las primeras cuevas pone en práctica su capacidad para la escalada, esforzándose por desarrollar y perfeccionar tales aptitudes esenciales.
Creación Cultura	32.7	En el camino de la ascensión, su preocupación se centra permanentemente en determinar las metas comunes del equipo.
Características Líder	48	Se encuentra en camino de ascenso, ayudando a los miembros de su equipo a moverse en la dirección correcta.

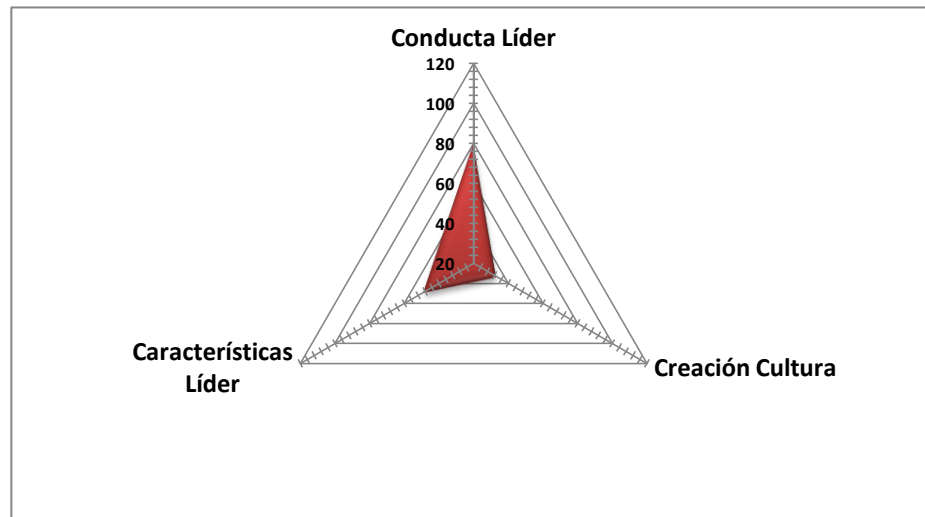
Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.17)

PUNTUACIÓN TOTAL EN LIDERAZGO VISIONARIO**Figura 1-20**

INTERVALO	INTERPRETACIÓN
160	<i>En camino.</i> Puede ver la pista que le guía hasta arriba y ha dejado atrás el campamento base. Si alcanza un poco más de altura podrá mejorar su visión.

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.11)

GRÁFICA DEL LBQ
Figura 1-21



Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.15)

El carismático visionario. Se puede decir que la persona que obtiene este perfil cuenta tanto con la visión, como con las habilidades interpersonales necesarias para transmitírsela a los demás, agrupar a seguidores en torno suyo e incluso reclutar a "discípulos" o "creyentes".

Lo que le falta al carismático visionario, sin embargo, es el conocimiento de la organización y habilidad necesaria para crear una visión dentro de una cultura organizativa. Los seguidores de estas personas siempre seguirán siendo individuos, tal vez con un compromiso personal hacia el líder, pero no para con la organización. Esto limita la capacidad de la organización para crear una visión compartida.

JEFE DEL DEPTO. DE FISCALIZACIÓN A OBRA PÚBLICA ESTATAL**Figura 1-22**

	Conducta Líder	Característica Líder	Creación Cultura	TOTAL PARTICIPANTE
COOLABORADOR 1	103	50	38	191
COOLABORADOR 2	90	46	37	173
COOLABORADOR 3	90	36	34	160
COOLABORADOR 4	95	60	34	189
TOTAL	378	192	143	
PROMEDIO	94.5	48.0	35.8	178.3

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.10-11)

INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DEL LBQ**Figura 1-23**

	INTERVALO	INTERPRETACIÓN
Conducta Líder	94.5	Posee las habilidades básicas que necesita para la escalada; ahora deberá concentrarse en su perfeccionamiento.
Creación Cultura	35.8	En el camino de la ascensión, su preocupación se centra permanentemente en determinar las metas comunes del equipo.
Características Líder	48	Se encuentra en camino de ascenso, ayudando a los miembros de su equipo a moverse en la dirección correcta.

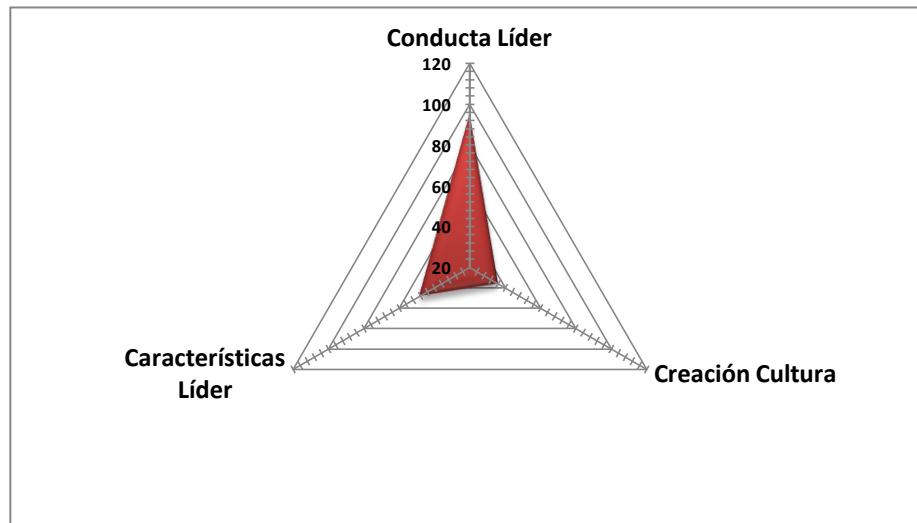
Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.17)

PUNTUACIÓN TOTAL EN LIDERAZGO VISIONARIO**Figura 1-24**

INTERVALO	INTERPRETACIÓN
178.3	<i>Comienzo de la zona nevada. Por entre los árboles ya puede divisar la cumbre. El camino para la ascensión está claro en su mente.</i>

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.11)

GRÁFICA DEL LBQ
Figura 1-25



Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.14)

El individuo carismático. Este perfil indica que la persona es capaz de actuar con las conductas específicas que los líderes visionarios utilizan para transmitir sus visiones a sus seguidores. Este individuo, no obstante, no tiene en realidad una visión claramente medida ni existen indicios de que sepa ni pueda crear una cultura en la organización, elemento crucial en el Liderazgo Visionario. Así pues, las personas que tienen este perfil salen adelante con bastante fuerza y quizás de una forma positiva a escala interpersonal, pero sin embargo no actúan como líderes visionarios.

JEFE DEL DEPTO. DE FISCALIZACIÓN A OBRA PÚBLICA MUNICIPAL**Figura 1-26**

	Conducta Líder	Característica Líder	Creación Cultura	TOTAL PARTICIPANTE
COOLABORADOR 1	104	54	38	196
COOLABORADOR 2	99	55	40	194
COOLABORADOR 3	89	67	42	198
COOLABORADOR 4	67	38	30	135
COOLABORADOR 5	91	50	36	177
COOLABORADOR 6	90	56	35	181
TOTAL	540	320	221	

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.10-11)

INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DEL LBQ**Figura 1-27**

	INTERVALO	INTERPRETACIÓN
Conducta Líder	90	A medida que va subiendo las primeras cuevas pone en práctica su capacidad para la escalada, esforzándose por desarrollar y perfeccionar tales aptitudes esenciales.
Creación Cultura	36.8	En el camino de la ascensión, su preocupación se centra permanentemente en determinar las metas comunes del equipo.
Características Líder	53.3	Su disposición, su visión y su influencia positiva han ayudado a subir a su equipo hasta donde comienzan las nieves.

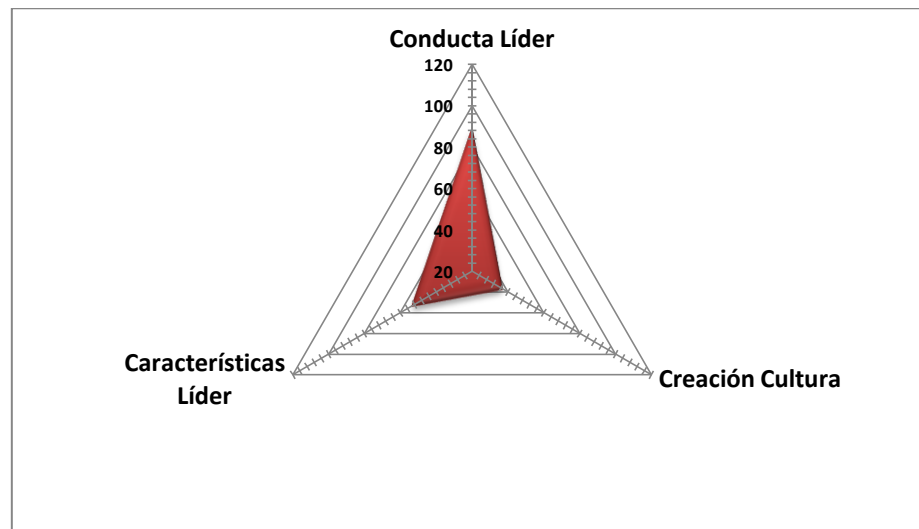
Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.17)

PUNTUACIÓN TOTAL EN LIDERAZGO VISIONARIO**Figura 1-28**

INTERVALO	INTERPRETACIÓN
180.2	<i>Comienzo de la zona nevada. Por entre los árboles ya puede divisar la cumbre. El camino para la ascensión está claro en su mente.</i>

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.11)

GRÁFICA DEL LBQ
Figura 1-29



Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.14)

El individuo carismático. Este perfil indica que la persona es capaz de actuar con las conductas específicas que los líderes visionarios utilizan para transmitir sus visiones a sus seguidores. Este individuo, no obstante, no tiene en realidad una visión claramente medida ni existen indicios de que sepa ni pueda crear una cultura en la organización, elemento crucial en el Liderazgo Visionario. Así pues, las personas que tienen este perfil salen adelante con bastante fuerza y quizás de una forma positiva a escala interpersonal, pero sin embargo no actúan como líderes visionarios.

DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL

DIRECTOR GENERAL DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL

Figura 1-30

	Conducta Líder	Característica Líder	Creación Cultura	TOTAL PARTICIPANTE
COOLABORADOR 1	94	52	31	177
COOLABORADOR 2	97	52	37	186
COOLABORADOR 3	69	42	31	142
COOLABORADOR 4	98	55	38	191
COOLABORADOR 5	80	41	32	153
COOLABORADOR 6	104	47	39	190
COOLABORADOR 7	89	62	38	189
COOLABORADOR 8	96	57	40	193
COOLABORADOR 9	98	56	34	188
COOLABORADOR 10	100	60	37	197
COOLABORADOR 11	100	62	42	204
COOLABORADOR 12	103	67	35	205
COOLABORADOR 13	94	54	39	187
COOLABORADOR 14	89	55	33	177
COOLABORADOR 15	97	58	33	188
COOLABORADOR 16	85	49	34	168
COOLABORADOR 17	72	41	31	144
COOLABORADOR 18	90	51	37	178
COOLABORADOR 19	80	46	32	158
COOLABORADOR 20	104	62	43	209
TOTAL	1839	1069	716	
PROMEDIO	92.0	53.5	35.8	181.2

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.10-11)

INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DEL LBQ

Figura 1-31

	INTERVALO	INTERPRETACIÓN
Conducta Líder	92	Posee las habilidades básicas que necesita para la escalada; ahora deberá concentrarse en su perfeccionamiento.
Creación Cultura	35.8	En el camino de la ascensión, su preocupación se centra permanentemente en determinar las metas comunes del equipo.
Características Líder	53.5	Su disposición, su visión y su influencia positiva han ayudado a subir a su equipo hasta donde comienzan las nieves.

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.17)

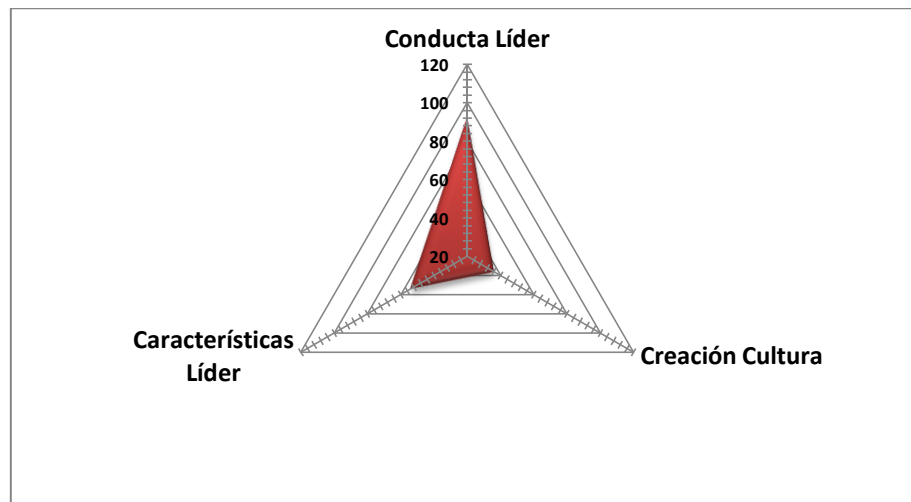
PUNTUACIÓN TOTAL EN LIDERAZGO VISIONARIO

Figura 1-32

INTERVALO	INTERPRETACIÓN
181.2	<i>Comienzo de la zona nevada. Por entre los árboles ya puede divisar la cumbre. El camino para la ascensión está claro en su mente.</i>

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.11)

GRÁFICA DEL LBQ
Figura 1-33



Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.14)

El individuo carismático. Este perfil indica que la persona es capaz de actuar con las conductas específicas que los líderes visionarios utilizan para transmitir sus visiones a sus seguidores. Este individuo, no obstante, no tiene en realidad una visión claramente medida ni existen indicios de que sepa ni pueda crear una cultura en la organización, elemento crucial en el Liderazgo Visionario. Así pues, las personas que tienen este perfil salen adelante con bastante fuerza y quizás de una forma positiva a escala interpersonal, pero sin embargo no actúan como líderes visionarios.

DIRECTOR DE AUDITORIA A LA CUENTA DE LA HACIENDA PÚBLICA**Figura 1-34**

	Conducta Líder	Característica Líder	Creación Cultura	TOTAL PARTICIPANTE
COOLABORADOR 1	98	53	37	188
COOLABORADOR 2	83	52	31	166
COOLABORADOR 3	74	43	29	146
COOLABORADOR 4	95	51	36	182
COOLABORADOR 5	78	36	32	146
COOLABORADOR 6	96	53	39	188
COOLABORADOR 7	104	60	45	209
COOLABORADOR 8	83	46	32	161
COOLABORADOR 9	92	54	37	183
COOLABORADOR 10	95	55	38	188
COOLABORADOR 11	92	57	36	185
COOLABORADOR 12	90	57	37	184
COOLABORADOR 13	90	53	39	182
COOLABORADOR 14	90	50	39	179
COOLABORADOR 15	97	59	33	189
COOLABORADOR 16	79	49	33	161
COOLABORADOR 17	70	43	26	139
COOLABORADOR 18	103	64	41	208
COOLABORADOR 19	79	43	34	156
TOTAL	1688	978	674	
PROMEDIO	88.8	51.5	35.5	175.8

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.10-11)

INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DEL LBQ

Figura 1-35

	INTERVALO	INTERPRETACIÓN
Conducta Líder	88.8	A medida que va subiendo las primeras cuestas pone en práctica su capacidad para la escalada, esforzándose por desarrollar y perfeccionar tales aptitudes esenciales.
Creación Cultura	35.5	En el camino de la ascensión, su preocupación se centra permanentemente en determinar las metas comunes del equipo.
Características Líder	51.5	Su disposición, su visión y su influencia positiva han ayudado a subir a su equipo hasta donde comienzan las nieves.

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.17)

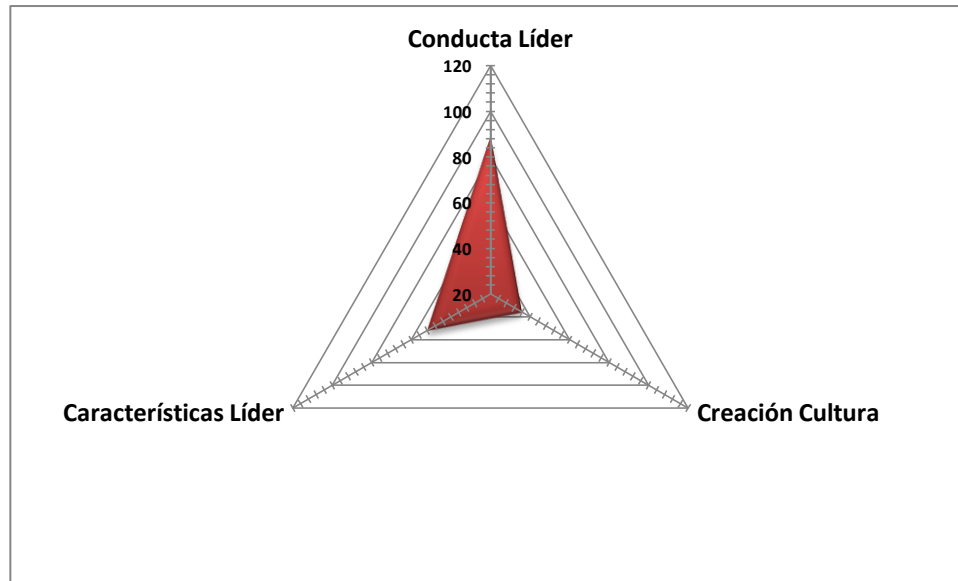
PUNTUACIÓN TOTAL EN LIDERAZGO VISIONARIO

Figura 1-36

INTERVALO	INTERPRETACIÓN
175.8	<i>En camino.</i> Puede ver la pista que le guía hasta arriba y ha dejado atrás el campamento base. Si alcanza un poco más de altura podrá mejorar su visión.

Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.11)

GRÁFICA DEL LBQ
Figura 1-37



Fuente: Marshall Sashkin (1995, p.14)

El individuo carismático. Este perfil indica que la persona es capaz de actuar con las conductas específicas que los líderes visionarios utilizan para transmitir sus visiones a sus seguidores. Este individuo, no obstante, no tiene en realidad una visión claramente medida ni existen indicios de que sepa ni pueda crear una cultura en la organización, elemento crucial en el Liderazgo Visionario. Así pues, las personas que tienen este perfil salen adelante con bastante fuerza y quizás de una forma positiva a escala interpersonal, pero sin embargo no actúan como líderes visionarios.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS

a. Persona: palabra de origen latino “pessoa, personne, person”, la etimología enseña que su primera imposición no se aplicaba al individuo humano, sino a la máscara. Persona en latín significaba originalmente la máscara del actor.

Los individuos humanos, a diferencia de los restantes animales, son personas porque son máscaras. Tienen capacidad para ocultar los sucesos de su vida interior, saben disimular sus conocimientos y sus apetitos y sus ignorancias y sus desganos.

Aristóteles en su libro sobre las *Categorías*, en los umbrales del *Organon*, enseña las primeras nociones interesantes para el asunto, sobre las que se ha edificado después toda la doctrina filosófica y teológica de la persona.

Aristóteles establece entre “lo que no es sujeto y lo que es sujeto”, la importancia de esta primera estriba en que se diferencia lo básico de lo accesorio, lo permanente de lo transitorio, la substancia y el accidente. “Lo que no es en un sujeto” es lo que no depende de él, lo que no sobreviene a su esencia, ni pasa cuando pasa su fundamento; es, por tanto, substancia. Al contrario, “lo que es en un sujeto” depende de una base ulterior, no es fundamento de los demás, no permanece entre las mudanzas, en suma, es accidente.

La segunda distinción es “lo que no se dice de un sujeto y lo que se dice de un sujeto”, la importancia de esta estriba en que con ella se diferencia lo indescriptible de lo enunciable, o sea, lo particular y lo universal. “Lo que no se dice de un sujeto” es el concepto inexpresable, indefinible, que conviene estrictamente a cada individuo y que no se dice de él por incapacidad del aparato mental del hombre para formularlo; por lo que ya desde antiguo se sabe que el individuo es inexpresable. Al contrario, “lo que se dice de un sujeto” es el concepto expresable, definible, que conviene a uno y a otros muchos y que por eso es universal.

b. Empresa: las doctrinas económicas clásicas consideraron a la empresa como una comunidad productiva compuesta, en su esencia, por elementos patrimoniales (capital) a los que se sumaba el componente laboral (trabajo), bajo la organización del empresario o sus gestores apoderados.

c. Organizaciones:

- Según Etzioni: “Unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos” Schvarstein (2002, p.27).
- Según E.Morin: “Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos...La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene” Schvarstein (2002, p.27).
- Según Cohen, March y Olsen: “Una organización es un conjunto de elecciones que busca problemas, asuntos en espera de soluciones que pueden tener la

respuesta y tomadores de decisiones que busca trabajo” Schvarstein (2002, p.28).

- **d. Grupo:** para Pichon Riere “Un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se propone en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles” Schvarstein (2002, p.34).

Un grupo puede ser tratado en una organización como unidad simple o compuesta, es decir identificando o no sus partes componentes, así mismo se considera un holón, o sea un conjunto de partes que funciona como parte de un conjunto más amplio. La existencia del grupo se debe a la organización.

Según las características de sus integrantes, de la organización a la que pertenecen y de la situación por la que atraviesan, los grupos presentarán alternativamente alguna de las siguientes tendencias:

1. **Tendencia a la autonomía:** constituye al grupo en una modalidad autoafirmativa. Lo centra en sus propios procesos de producción. Subordina la relación con la organización a la satisfacción de sus coherencias internas.

Esta tendencia prevalecerá en general en aquellos grupos más autosuficientes respecto de las tecnologías que procesan y de la utilización de los recursos que necesitan para funcionar.

2. **Tendencia a la integración:** prevalece la apertura y el grupo se ubica principalmente como receptor en los procesos de comunicación, lo que implica que tendrá a buscarse como sujeto destinatario de discursos producidos por otros sectores de la organización.

2.1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El interés que a lo largo de la historia, se ha mostrado por el liderazgo ha generado una diversidad de reflexiones, concepciones y definiciones sobre lo que es o debe ser un líder. Los antecedentes históricos se remontan a Aristóteles, donde encontramos los primeros atisbos de este interés, en su famoso aserto *“desde la hora de nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar”* Sánchez (2002, p.376)

El liderazgo es un fenómeno que ha llamado la atención de diferentes intelectuales, en diferentes épocas, para hablar de liderazgo, es importante recuperar el pensamiento de Marx Webber; quien en el capítulo "Sociología de la Dominación" (Economía y Sociedad, 1979) define tres tipos puros de dominación legítima:

- 1) Dominación legal

2) Dominación tradicional

3) Dominación carismática. Webber (1979).

Cada uno de estos tipos de dominación genera un tipo de liderazgo, completamente diferente, con base en valores distintos. La *dominación carismática* se lleva a cabo "... en virtud de la devoción afectiva a la persona y a sus dotes sobrenaturales... y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal. Sus tipos más puros son el dominio del profeta, del héroe guerrero y el gran demagogo. La asociación de dominio es la comunicación en la comunidad o en el séquito. El tipo del que manda es el caudillo. El tipo del que obedece es el "apóstol". Se obedece exclusivamente al caudillo personalmente a causa de sus cualidades excepcionales, y no en virtud de su función estatuida o de su dignidad tradicional. De ahí, también, sólo mientras dichas cualidades le son atribuidas, o sea, mientras su carisma subsiste. En cambio, cuando es "abandonado" por su dios, o cuando decaen su fuerza heroica o la fe de los que creen en su calidad de caudillo, entonces su dominio se hace también caduco." (Weber, 1979).

Cuando uno piensa en este tipo de dominación es llevado de la mano al encuentro de grandes hombres en la historia de la humanidad: Marco Polo, Napoleón, Bolívar, sólo por citar algunos, son grandes líderes a quienes las masas siguieron por su carisma, por su poder de fascinación.

No sucede lo mismo con la *dominación tradicional*, el liderazgo que genera ésta se realiza "... en virtud de la creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el del dominio patriarcal. La asociación de dominio es comunicación; el tipo del que ordena es el "señor" y los que obedecen son "súbditos" en tanto que el cuerpo administrativo lo forman los servidores. Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición: por fidelidad" (íbidem).

Durante mucho tiempo ha estado presente sobre el planeta este tipo de dominación, pero según Weber la modernidad ha dado paso a un tipo de dominación más racional (dentro de lo que entendemos como racionalidad occidental) la *dominación legal* cuya "...idea básica es; que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. La asociación dominante es elegida o nombrada, y ella misma y todas sus partes son servicios. Un servicio (parcial) heterónimo y heterocéfalo suele designarse como autoridad. El equipo administrativo consta de funcionarios nombrados por el señor y los subordinados son miembros de la asociación ("ciudadanos" y "camaradas").

Se obedece, no a las personas en virtud de su derecho propio, sino a la regla estatuida la cual establece al propio tiempo a quién y en qué medida se deba obedecer. También el que ordena obedece, al emitir unas órdenes, o una regla: a la "ley" o al "reglamento" de una norma formalmente abstracta. El tipo del que ordena es el "superior", cuyo derecho de mando está legitimado por una regla estatuida, en el marco de una "competencia" concreta, cuya delimitación y especialización se fundan en la

utilidad objetiva y en las exigencias profesionales puestas a la actividad del funcionario. El tipo de funcionario es, el funcionario de formación profesional cuyas condiciones de servicio se basan en un contrato, con un sueldo fijo, graduado según el rango del cargo y no según la cantidad de trabajo y derecho al ascenso conforme a reglas fijas" (ibidem).

Para Pascual Pacheco (1987), los componentes del liderazgo serían una persona influyente, pero no toda la persona que influye sería un líder, sería una influencia diferencial y superior; el liderazgo se da en un contexto en el que se produce una interacción entre el líder como individuo y sus seguidores como grupo; el líder dispone del poder, el líder influye en los demás miembros del grupo para que estos consigan los objetivos grupales. El liderazgo implica un proceso de influencia entre "líder" y sus seguidores.

El liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social, en las relaciones familiares, en la escuela, en los grupos formales e informales de las organizaciones, entre los políticos, en sus partidos políticos, y también en las instituciones públicas donde hacen política, el liderazgo así mismo, está presente en los clubes y en las organizaciones de beneficencia, etc.

Existen diversos métodos de enfocar una definición del concepto de liderazgo, algunos de estos son los siguientes:

1. La teoría del "gran hombre", según la cual el líder ha nacido como tal, y no se ha hecho después. Esta teoría sirve de base a la monarquía, en la que se nace rey.

2. La teoría de los rasgos, que afirma que el líder posee unos rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc), intelectuales (Inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc).
3. El enfoque situacional, según el cual a cada situación específica le corresponde un líder específico. Este es el individuo capaz de conducir al grupo hacia un objetivo común y de obtener el consentimiento de los demás en un momento determinado de la historia del grupo.
4. El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.
5. El enfoque empírico considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.
6. El enfoque institucional o sociológico se basa en el status ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.
7. El enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.

8. El enfoque naturalista afirma que el líder posee de ordinarios una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse. Flores (2005). El liderazgo. Recuperado

La multiplicidad de enfoques, tanto psicológicos como empíricos, impide la elaboración de una noción unitaria de liderazgo. Y es sin duda por esta razón que los investigadores se han dedicado más a estudiar las conductas de los líderes que no sus rasgos individuales o las situaciones en que viven.

Las personas y los equipos son recursos diferenciadores entre las empresas. Estos recursos son liderados, a su vez, por personas siguiendo políticas definidas por la organización.

Estos líderes necesitan, además de conocer y seguir las políticas, utilizar técnicas y herramientas y desarrollar habilidades para dirigir, liderar, motivar e implicar a las personas y a los equipos en el logro de los resultados esperados por la organización.

Sin lugar a duda el liderazgo es el arte de cómo influir en las personas de manera positiva, con entusiasmo para que hagan las cosas de la mejor forma posible siempre y cuando se cumplan los objetivos dentro de la organización.

El liderazgo empieza por la voluntad, podemos elegir amar, estamos llamados a servirles a sacrificarnos por ellos, cuando hacemos esto forjamos nuestra autoridad e influencia sobre la gente.

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad (Espasa,1986). El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos (Wolman,1956).

Stogdill (1948) casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. El liderazgo gerencial se entiende como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia. Stogdill (1948)

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Chiavenato (1993).

2.1.2 DIFERENCIA ENTRE COACH Y LÍDER

El origen del concepto de *Coaching* está en el mundo del deporte. El verbo "To coach" en inglés significa "entrenar". En este ámbito se considera que el aprendizaje se acelera cuando el entrenador es hábil y objetivo; el objetivo de un coach o entrenador

es obtener los mejores resultados en cada partido. Paralelamente, en el ámbito organizacional, el coaching persigue el mismo objetivo. Soler (2003).

Definamos el coaching como *“un proceso de introspección y entrenamiento, bien individualizado y/o grupal, que se caracteriza por estar bien planificado y estructurado, ser confidencial, y estar dirigido a que las personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo el potencial de cada empleado, o adaptarse a las necesidades de la organización”*. En definitiva, *“la manera en la que alguien facilita el meta-aprendizaje de otro”* Payeras y Castella, (2004) o *“llevar a una persona desde lo que es, hasta lo que quiere ser”* Mantel de Ferreira (2004).

El coaching es un proceso que **busca el compromiso y la confianza** en una alianza de colaboración por ambas partes para establecer y clarificar la fiabilidad y los objetivos, y desarrollar un plan de acción destinado a alcanzar el éxito. Según Payera y Castella (2004) se tiene que producir tanto si el coach es externo como interno (ya sea el líder u otro), el proceso es de “igual a igual”.

El coaching es una herramienta clave de gestión de recursos humanos que permite promover el desarrollo de los profesionales y de las competencias.

Las finalidades del coaching son:

1. **Proporcionar ayuda profesional**. Es el proceso por el cual, se establecen relaciones entre el entrenado (coachee) y el entrenador (coach) pero no se

centra en la persona, sino en su relación profesional con otros, procesos, sistemas. En la relación que se establece no es cuestión de enseñar, es ayudar a aprender.

- 2. Favorecer que el capital humano consiga hacer más de lo que nunca habrían imaginado que podrían hacer.** Persigue el desarrollo de su potencial y talento.

Con el coaching se aprende a pensar por uno mismo, a encontrar respuestas propias, a descubrir dentro de cada uno su propio potencial, el coaching consiste en ayudar a aprender en lugar de enseñar.

La aplicación de las técnicas del coaching posibilita que las personas se puedan plantear nuevos objetivos; que pueden ser tan dispares como mantenerse en forma, hasta como lograr cambiar de profesión en el ámbito personal. En el mundo profesional o ejecutivo desde como lograr hablar bien en público, hasta aumentar la efectividad de la gestión profesional en cualquier área; Y en la empresa desde mejorar la comunicación efectiva de los directivos hasta aumentar la eficacia del desempeño de los departamentos y por analogía de toda la compañía. Cualquier objetivo es realizable siempre que pueda concretarse, medirse y definirse en el tiempo.

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.

- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo. Martínez. Coaching. Recuperado de [http: www.monografias.com](http://www.monografias.com)›AdministracionyFinanzas.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables. Martínez. Coaching. Recuperado de [http: www.monografias.com](http://www.monografias.com)›AdministracionyFinanzas.

Características del coach:

1. **CLARIDAD:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
4. **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.
5. **PERSPECTIVA:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
6. **RIESGO:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

7. **PACIENCIA:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
8. **CONFIDENCIALIDAD:** Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
9. **RESPECTO:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc, hace que comunique poco respeto. Hendricks (2009). Características del Coach. Recuperado de [http: www.trabajemosenequipo.com](http://www.trabajemosenequipo.com) › Coaching

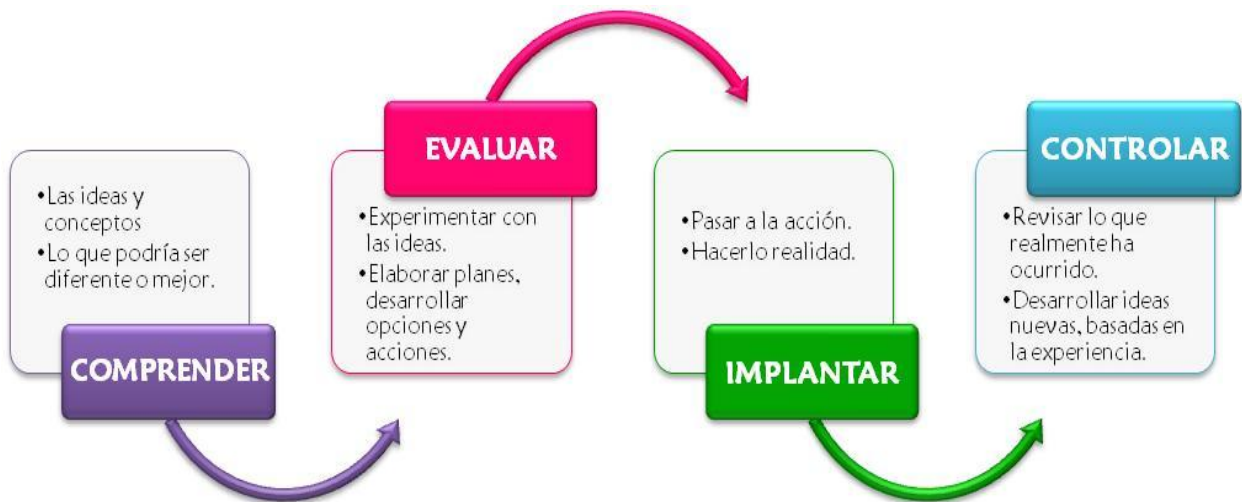
Competencias para ser un coach (entrenador) eficaz:

1. **Habilidad para la empatía:** es el grado en que es capaz de crear un clima positivo en la comunicación entrenado, entrenador y demuestra su comprensión de las opiniones y sentimientos de los demás.
2. **Destrezas de escucha activa:** habilidad para escuchar y comprender a los demás y para identificar de inmediato el contenido total de su comunicación o mensaje global.

3. **Capacidad para confrontar y desafiar:** ayuda a los demás a afrontar sus asuntos personales y/o problemas con el fin de manejarlos adecuadamente.
4. **Habilidad para solucionar problemas:** identifica los métodos y los medios adecuados para analizar los problemas e inquietudes de los demás y a continuación explorar vías alternativas que puedan llevar hasta su solución.
5. **Destrezas de información de retorno:** grado en que el coach ofrece información de retorno útil y constructiva sobre el rendimiento que los demás aceptan y sobre la que, a continuación trabajan.
6. **Capacidad para otorgar autonomía responsable (empowerment):** ofrecer a los demás un “espacio” o área de libertad para determinar por si mismos la manera en que lograrán sus metas o superarán sus desafíos personales.
7. **Capacidad para actuar como mentor:** entrenamiento y ayuda que les sirve de guía a largo plazo y si tiene o no la experiencia y las destrezas necesarias para ayudarles. Warner (2005, p.14)

CICLO DEL ENTRENAMIENTO

Figura 2-1



Fuente: Warner Jon (2005, p.18)

2.1.3 DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LÍDER

Los líderes no son sólo observadores de lo que les rodea, sino además, adoptan actitudes personales y activas respecto al contexto en que se desenvuelven. Buscan oportunidades y recompensas potenciales, inspirando a los colaboradores e impulsando el proceso creativo con su propia energía; así como disminuyendo, mediante el consenso y la negociación, los conflictos entre individuos o entre áreas.

Aunque a veces se confunden, no es lo mismo “*Jefe*” que “*Líder*”. Mientras el concepto de *jefe* tiene las connotaciones de *autoridad* y *poder*, el líder no lo implica necesariamente, siendo, en muchos casos, determinante la influencia. Ahora bien, en

muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge, como consecuencia, de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo.

Para sobrevivir y tener éxito, las organizaciones, necesitan tanto a los jefes de área como a líderes. Las instituciones deben encontrar maneras de formar buenos administradores y desarrollar líderes al mismo tiempo. Sin una estructura de organización efectiva, incluso los líderes con las ideas más brillantes pueden perder la orientación, frustrando a sus colegas y consiguiendo escasos resultados.

Una cultura directiva destaca la racionalidad y el control. Ya sea que dirija sus energías hacia objetivos, recursos y estructuras de la organización o hacia las personas, **un jefe** es una persona que **resuelve problemas**. Desde esta perspectiva, es un esfuerzo práctico para conducir áreas o departamentos y cumplir con su cometido.

Jefes y líderes son roles diferentes. Difieren en su motivación, en su historial y en su forma de pensar y de actuar. Sin embargo, la necesidad actual requiere de personas que puedan compaginar ambos aspectos a la vez, dependiendo del contexto donde se desenvuelvan. Existen diferencias entre ser un jefe y ser un líder, las cuales son:

- Para el Jefe, la autoridad es un privilegio de mando y para el Líder un privilegio de Servicio. El Jefe ordena: " Aquí mando yo", el Líder: "Aquí sirvo yo". El jefe empuja al grupo y el Líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.
- El Jefe existe por la autoridad, el Líder por la buena voluntad. El Jefe necesita imponerse con argumentos extensos, el Líder con ejemplos entrañables.
- El Jefe inspira miedo, se le teme, se le sonrío de frente y se le critica de espalda. El Líder inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es Jefe. Si lo amas es un Líder.
- El Jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga. Sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción. El Líder jamás apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído.
- El Jefe asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece. El Líder da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.

- El Jefe hace del trabajo una carga, el Líder un privilegio. Los que tienen un Líder, pueden cansarse más no fastidiarse, porque el Líder transmite la alegría de vivir y de trabajar.
- El Jefe sabe como se hacen las cosas, el Líder enseña como deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente, para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.
- El Jefe maneja a la gente, el Líder la prepara. El Jefe masifica a las personas convirtiéndolas en números o fichas. El Líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.
- El Jefe dice, "vaya", el Líder "vayamos". El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros Líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.
- El Jefe llega a tiempo, el Líder llega adelantado. "Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores" el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible. Jiménez (2011). 10 Diferencias entre ser jefe y ser "líder servidor". Recuperado de [http:](http://)

<http://www.ampliatusoportunidades.com/2011/04/09/10-diferencias-ente-ser-jefe-y-ser-lider-motivador/>

2.1.4 DIFERENCIA ENTRE AUTORIDAD Y PODER

La autoridad desde mi punto de vista significa la aptitud que tiene una persona de acuerdo a sus capacidades, conocimientos, etc. de mandar a otra; con el objetivo de que tomen ciertas decisiones.

La autoridad siempre se funda en el servicio y el sacrificio.

Las cualidades que debe de tener una persona para desarrollar autoridad en la gente son:

- Debe inspirar confianza.
- Mostrarse pendiente de los demás, exigirles responsabilidades a la gente.
- Comprometido con todo lo que hace.
- Debe ser ejemplar.
- Entusiasta.
- Amable, respetuoso, etc. Hunter (1999, p.45)

En cambio, el poder es forzar a otra persona que haga cosas que quizás no las quiera hacer simple y sencillamente porque a ti se te antoja que las haga, generalmente es “O LO HACES O ...” va acompañado de una amenaza. Creo que es la peor forma de obtener algo de otra persona.

2.1.5 TIPOS DE LIDERAZGO

A finales del siglo del siglo XIX y principios del siglo XX, pensadores como Frederick Taylor y Max Weber declararon que los líderes carismáticos eran los que iniciaban las organizaciones, para posteriormente pasar el mando a los profesionales, gerentes-científicos que las pudieran conducir. El liderazgo carismático se refiere a la percepción del seguidor de que el líder posee un regalo de inspiración divina y de que es, de alguna forma, único e importante. En esta perspectiva, los colaboradores no sólo confían y respetan al líder, sino que también lo idolatran y adoran como a un héroe sobrehumano o una figura espiritual.

El liderazgo carismático, el enfoque está en el individuo y no en el proceso de liderazgo que pueden compartir varios líderes o colaboradores.

Frederick Taylor, después de largas y sistemáticas observaciones de los trabajadores desarrolló el Modelo científico de las organizaciones, también conocido como taylorismo. Desde esta perspectiva, el liderazgo obedece fundamentalmente a características formales. Es decir, el líder se debe a su posición; el tipo de liderazgo es racional, enfatizando la eficiencia como su valor fundamental. Sin embargo, el líder puede incrementar su impacto en sus subordinados a través del propio conocimiento que pueda tener sobre los procesos de trabajo que los subordinados deban desarrollar. Es decir, cuando el conocimiento del líder se convierte en esencial para incrementar la eficiencia del trabajo y facilitar al trabajador la ejecución de sus funciones, el liderazgo se ve aumentado. Sin embargo, para el trabajador, el líder es aquella persona que

ocupa una posición de superior dentro de la organización, aún cuando el trabajador sabe que su líder, ante todo, es un experto en el trabajo que el propio trabajador debe desarrollar. Así pues, las características del líder desde este enfoque son:

- Es líder quien tiene la posición de mando en las organizaciones.
- Es un experto en el trabajo que deben desarrollar sus subordinados.
- Es eficiente. Auditoría Superior de la Federación. Manual de liderazgo, motivación y ambiente laboral (2012, p.14).

El liderazgo dentro del Modelo de la Gerencia Científica de Henri Fayol está relacionado con la jerarquía organizacional. La función de liderazgo es sumamente importante dentro de este enfoque, ya que el crecimiento de la organización está estrechamente correlacionado con el tipo de líderes que la misma tiene. Auditoría Superior de la Federación. Manual de liderazgo, motivación y ambiente laboral (2012, p.14).

La función de liderazgo, desde la perspectiva de Fayol, se otorga a la persona de acuerdo con la posición jerárquica que la misma ocupa dentro de la organización.

Bajo el Modelo Burocrático o Perspectiva Weberiana, no es necesario el desarrollo del proceso de liderazgo, ya que los líderes (personas que ocupan puestos de mando dentro de la estructura jerárquica) solamente requieren desarrollar las actividades que el puesto especifica que, en última instancia, demarca el

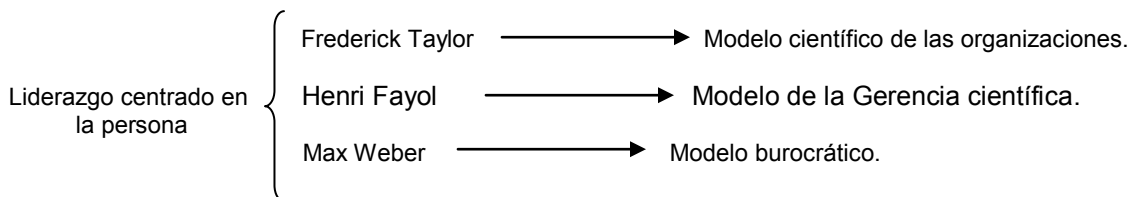
comportamiento del líder. En otras palabras, la sujeción a la norma, la regla y el procedimiento son obligadas también para el líder. Auditoría Superior de la Federación. Manual de liderazgo, motivación y ambiente laboral (2012, p.14).

En el modelo burocrático, el líder solamente debe desarrollar las actividades que la organización ha estipulado para su puesto en específico.

Todas estas perspectivas de liderazgo respondieron oportunamente a un contexto histórico particular: la consolidación de la sociedad industrial, y ejercieron influencia en el desarrollo de las organizaciones, tanto públicas como privadas permeando en el sentir y el hacer de administradores y empleados.

EVOLUCIÓN DE LA CONCEPCIÓN DE LIDERAZGO

Figura 2-2



Fuente: Auditoría Superior de la Federación. Manual de liderazgo, motivación y ambiente laboral (2012, p.14).

Después de la 2da. Guerra Mundial, las organizaciones comenzaron a ser de mayor tamaño y más complejas, a tal grado que las diferencias en la filosofía gerencial o su aproximación se convirtieron en un tema serio de investigación académica y preocupación por parte de los ejecutivos. El concepto de liderazgo pasó por una importante transición. Durante la década de los cincuenta, la característica

predominante del liderazgo fue la autocracia, con frecuencia militarista, que establecía entornos de cumplimiento, exactitud y obediencia. Fue una época de liderazgo por el comando unos pocos, con énfasis en los resultados de hoy y poco en el mañana. Los trabajos estaban en su mayor parte en la agricultura y en la industria.

A finales de los años cincuenta, Douglas McGregor fue uno de los autores más leídos con sus definiciones de la Teoría X y la Teoría Y. Las Teorías formuladas por McGregor reportan, por primera vez, un estilo de liderazgo que se basa en lo que una persona supone de otras, sumando a las características de las personas, la tarea, la organización y el entorno. Aún cuando éstas ignoran la gran variedad que puede haber dentro de los estilos de los administradores, las teorías X y Y han captado muchísima atención.

McGregor (1950) conceptualiza dos tipos de trabajadores que encajan en cada una de sus teorías y que tienen las siguientes características:

- Son vagas.
- Tienen motivaciones extrínsecas.
- Son incapaces de ejercer disciplina o control sobre sí mismas.
- Quieren seguridad en sus empleos pero sin responsabilidad. Auditoría Superior de la Federación. Manual de liderazgo, motivación y ambiente laboral (2012, p.15).

“Este comportamiento –descrito en la Teoría X- no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión”. Douglas McGregor (1950).

- Teoría Y. En esta teoría, las personas que trabajan tienen las siguientes características:
 - a. No tienen un desagrado inherente por el trabajo.
 - b. Tiene motivaciones intrínsecas.
 - c. Tienen control de sí mismas.
- Quieren tener responsabilidad. Auditoría Superior de la Federación. Manual de liderazgo, motivación y ambiente laboral (2012, p.15).

La revolución científico-técnica de la década de los sesenta trajo un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la dirección. Los trabajadores requerían mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con “la satisfacción de los colaboradores” o “cohesionar al grupo” para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba (ya que el hombre comprendía el papel que jugaba dentro de la organización, por lo que exigía cada vez más que se le fuera dando el lugar que le correspondía dentro de ella), como necesidad de adaptarse a grados más complejos de relaciones sociales y de producción, en mercados que aumentaban, poco a poco, su diversificación y su competencia.

Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos que denotaban relaciones más igualitarias como:

- Motivación.
- Delegación de autoridad.
- Participación. Auditoría Superior de la Federación. Manual de liderazgo, motivación y ambiente laboral (2012, p.16).

Este panorama fue el escenario justo para que Robert Blake y Jane Mouton crearan el Grid Gerencial, muy popular entre administradores como instrumento para la identificación de su estilo. El Grid se basa en dos dimensiones del estilo de liderazgo:

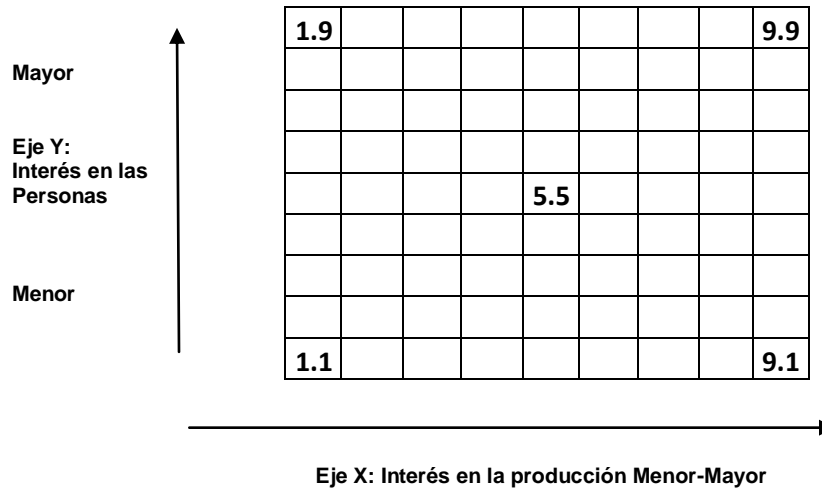
- El interés de las personas.
- El interés de la producción. Auditoría Superior de la Federación. Manual de liderazgo, motivación y ambiente laboral (2012, p.16).

Estos investigadores se basaron en estudios sobre psicología social que llevaron a cabo las universidades de Ohio y de Michigan. Parten de dos dimensiones: la estructura inicial orientada a la tarea del líder, y la consideración en orientación a las buenas relaciones con la gente. A partir de esto lograron definir un modelo de liderazgo a principio de los años sesenta con base en entrecruzamiento de dos variables.

Estas dimensiones se grafican sobre dos escalas de 9 niveles cada una:

ESTILO DE LIDERAZGO

Figura 2-3



Fuente: Auditoría Superior de la Federación. Manual de liderazgo, motivación y ambiente laboral (2012, p.17).

Estas combinaciones dan lugar a cinco estilos básicos de liderazgo:

ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

Figura 2-4

Si las coordenadas en la gráfica son...	El estilo de liderazgo es...	Sus características son...
1.1	Empobrecido	Los administradores se preocupan muy poco por la gente como por la producción y tienen una relación mínima con su trabajo; para todo propósito, han abdicado de su puesto y tan sólo marcan tiempo o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los colaboradores.
9.1	Tarea o trabajo	Se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tienen poco o ningún interés por la gente y son autócratas totales en su estilo de liderazgo.

1.9	Club campestre	Los administradores tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y se interesan únicamente por la gente. Promueven un ambiente en el cual todo mundo se relaja, es amistoso y feliz y nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir con las metas de la empresa.
5.5	A mitad del camino	El líder mantiene una eficiencia intermedia en la tarea y en el bienestar satisfactorio de todos.
9.9	Equipo	Los administradores muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a la gente como a la producción. Son los auténticos administradores de equipo, que son capaces de combinar e interrelacionar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos. Este estilo es el que Blake y Mouton consideran el más eficaz.

Fuente: Auditoría Superior de la Federación. Manual de liderazgo, motivación y ambiente laboral (2012, p.17-18).

Blanchard (1977) define los estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que ofrece un líder, y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores.

- **Comportamiento directivo:** es la medida en que un líder define el rol del subordinado y le especifica qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y supervisa de cerca los resultados.
- **Comportamiento de apoyo:** es la medida en que un líder escucha, motiva, demanda sugerencias e implica a los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Estos dos tipos de comportamiento los puede manejar en mayor o menor medida un líder dando lugar a cuatro estilos diferentes de liderar a sus colaboradores:

- **Estilo directivo:** se caracteriza por la utilización de un elevado nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo instructivo o de supervisión:** el estilo de supervisión supone utilizar ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo, de manera intensa. Si bien mantiene alta dirección, supervisión implica reconocer los avances que se producen en el rendimiento del subordinado y solicitar sugerencias.
- **Estilo de apoyo:** el líder que utiliza este estilo mantiene un comportamiento de apoyo elevado disminuyendo el comportamiento de dirección. Toma las decisiones conjuntamente con sus colaboradores y apoya los esfuerzos que éstos realizan.
- **Estilo delegador:** el líder disminuye su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones en sus subordinados.

En la aproximación situacional del liderazgo el nivel de desarrollo de los colaboradores se establece en función de dos factores: **competencia y dedicación**.

Blanchard (2008) define la **competencia** como el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia que una persona tiene para realizar una actividad concreta. Y la **dedicación** viene determinada por el nivel de motivación y confianza que esa persona tiene con relación a esa misma actividad. Palomo (2008). Liderazgo y

motivación de equipos de trabajo. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?isbn=8473565614>.

Existen cuatro niveles de desarrollo que surgen de la combinación de los diferentes niveles de competencia y dedicación:

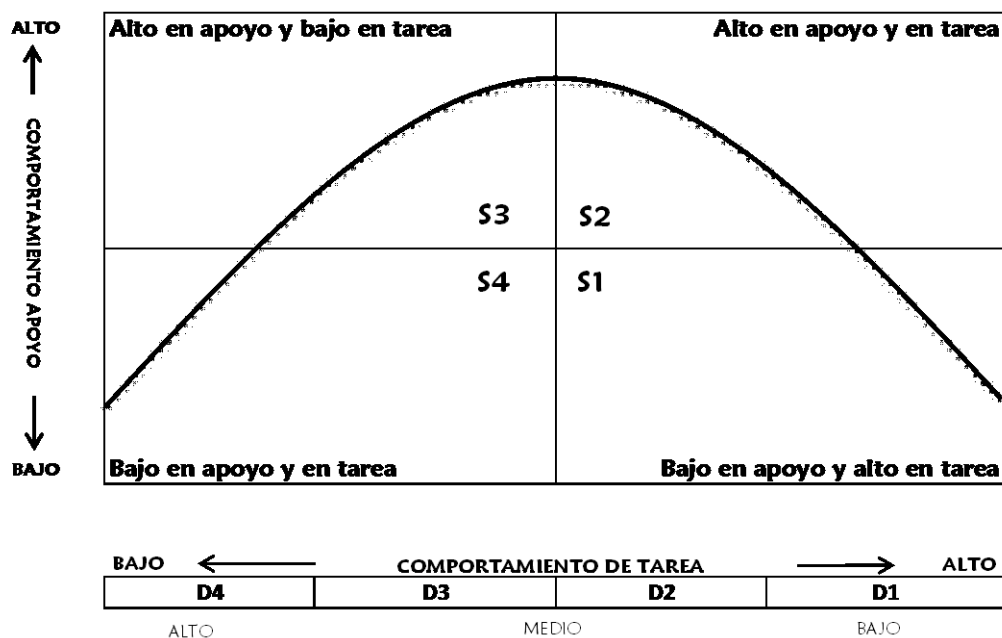
- **Nivel de desarrollo 1 (D1):** la persona que se encuentra en D1 presenta un alto nivel de dedicación junto con bajo nivel de competencia. Se encuentra altamente motivado por la tarea a desempeñar y, sin embargo, su nivel de competencia es bajo. Es la típica situación del “*novato*” que inicia una actividad ilusionado por la novedad pero que está dando sus primeros pasos en un terreno que todavía desconoce.
- **Nivel de desarrollo 2 (D2):** los miembros del grupo van aprendiendo con dificultad a realizar los nuevos cometidos a pesar de que su rendimiento es todavía bajo. Además, las propias dificultades que se encuentran en el camino hacen que su motivación disminuya. Es un periodo crítico. El D2 se caracteriza precisamente por niveles bajos tanto de competencia como de dedicación.
- **Nivel de desarrollo 3 (D3):** conforme se avanza en el proceso y, si las cosas van bien, el rendimiento de nuestro protagonista alcanza niveles adecuados. No obstante, en esta fase nos encontramos con colaboradores que no tienen confianza en sus propias capacidades. Esto repercute en su motivación haciendo

que esta sea vacilante. Así cuando tiene éxitos se sentirá fuertemente motivado y, por el contrario, cuando tropieza perderá la motivación.

- **Nivel de desarrollo 4 (D4):** cuando encontramos un colaborador altamente motivado y con un elevado nivel de competencia estamos ante un D4. Como podemos observar, el modelo define los niveles de desarrollo como un proceso de crecimiento que vincula estrechamente rendimiento y satisfacción.

LIDERAZGO SITUACIONAL

Figura 2-5



Fuente: José Sánchez (2002, p.388).

El estilo de liderazgo de Jesús es: para ser el primero, sencillamente hay que tener voluntad de servicio, Jesús no hizo nunca uso de algún estilo de poder, puesto que Él no tenía poder, más sin embargo personas como Herodes, Poncio Pilato, los

romanos que si tenían poder no actuaron debido a que Jesús tuvo una gran influencia sobre de ellos.

Jesús nunca uso el poder, nunca forzó ni coaccionó a nadie para que lo siguiera, y como resultado existe una multitud de católicos.

Otro estilo de liderazgo es el de Gandhi, se dio cuenta de que tenía que atraer la atención mundial sobre la pobreza de la India, de forma que otros pudieran empezar a ver lo injusto de aquella situación en la que vivían cosa que logro cuando les dijo a sus seguidores que tendrían que sacrificarse en el servicio. Y todo lo consiguió sin recurrir a las armas ni a la violencia, lo hizo gracias a la influencia

Así como estos dos ejemplos de estilo de liderazgo existen otros como: la Madre Teresa de Calcuta, que siempre servía a los demás, y de ahí venía su autoridad, es decir todo lo que consiguió lo hizo por servir a los demás. y S.S. Juan Pablo II que tenía el mismo estilo de liderazgo que Jesús.

2.1.6 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Dirigir una comunidad de individuos donde la autoridad debe merecerse es una ardua tarea. Pocas personas lo hacen con éxito porque es algo que exige una combinación de inusitada de atributos:

- **Creer en uno mismo:** es la única cosa que le da a un individuo la confianza en sí mismo para entrar en lo desconocido y persuadir a otros para que vayan donde nadie ha ido antes; pero esto tiene que estar combinado con *una duda considerable*, con la humildad para aceptar que a veces uno puede estar equivocado, que otros también tienen ideas, y que escuchar es tan importante como hablar.
- **La pasión por el trabajo:** proporciona la energía y el enfoque que impulsan la organización y que sirven de ejemplo para otros; pero esto también tiene que combinarse con lo opuesto, *con la conciencia de que existen otros mandos*, porque el enfoque puede convertirse en anteojeras, en incapacidad para pensar más allá del estrecho terreno en que uno se desenvuelve. Los grandes líderes encuentran tiempo para leer, para reunirse con personas que no pertenecen a su círculo, para ir al teatro o para ver películas, es decir, para entrar en otros mundos.
- **Amar a las personas:** en un comunidad de individuos, aquéllos a quienes los individuos les resultan una lata y una molestia pueden ser respetados o temidos, pero no serán seguidos de buena gana. Sin embargo, este atributo requiere también su opuesto, *la capacidad para la soledad*, porque los líderes tienen que ser sinceros. No siempre es posible compartir las propias preocupaciones con alguna otra persona. Pocos

darán las gracias al líder cuando las cosas van bien, pero muchos lo culparán si las cosas van mal. Hesselbein (2006, p.37).

Maquiavelo, en su obra de 1532 *El príncipe*, realiza un particular análisis de las que deben ser cualidades esenciales del líder:

“...a un príncipe no le debe preocupar la fama de cruel si con ello consigue la unidad y confianza de sus súbditos, ya que con muy pocos castigos ejemplares resultará más compasivo que quienes por excesiva compasión dejan que se produzcan los desórdenes con sus consiguientes amenazas y rapiñas” (1994, p.96).

Homans (1950) define al líder como la persona que consigue llevar a cabo las normas que son más valoradas por el grupo. Stogdill (1948) considera que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo hacia la fijación y obtención de una meta. Cattell (1951) considera que el líder es la persona que consigue el cambio más eficaz en las actuaciones del grupo.

Características del líder para Shaw (1979):

- El líder es la persona percibida como el centro del grupo, la más influyente y generadora de un mayor número de comunicaciones.
- El líder es la persona que puede conducir al grupo hacia sus metas.
- El líder es la persona nombrada como tal en las elecciones sociométricas.
- El líder es considerado como el jefe de grupo.

- El líder recibe el apoyo de los miembros de su grupo y tiene la capacidad de influirles en forma positiva. Sánchez (2002, p.377)

Un líder no debe conformarse con la mediocridad, ya que la gente necesita que se le anime a llegar a ser lo mejor posible. Hunter (1999, p.69)

Una de las características principales de un líder es saber escuchar a sus empleados, saber controlar su carácter porque si bien él es un ejemplo a seguir y queremos que las personas hagan lo que realmente es bueno es importante tener dominio del mismo para que los demás adquieran responsabilidades.

Cuando queremos conseguir que la gente haga cosas, siempre nos encontramos con dos dinámicas: la tarea y la relación humana. Si como líder sólo nos concentramos en la tarea y no en las relaciones humanas nos podemos encontrar con gente rebelde, con bajo nivel de compromiso y de confianza. Es por eso que la clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas de la mejor forma posible pero a su vez fomentando las relaciones humanas.

En la actualidad las relaciones humanas son tan importantes tanto en lo laboral como en la vida personal y para que esto funcione es vital la CONFIANZA.

Un paradigma es un modelo a seguir para no perder el rumbo de la vida, cada persona ve al mundo de distinta manera, no vemos al mundo tal y como es.

En la actualidad el mundo cambia a una velocidad impresionante de tal forma que si no revisamos nuestras creencias y paradigmas nos estaremos quedando paralizados (en esta vida nada es permanente).

En el mundo de los negocios, aquella empresa que no esta revisando constantemente sus planteamientos y sus métodos, la competencia les come el mandado.

Hoy en día, en muchas organizaciones, la gente está más pendiente del de arriba que del de abajo, y lo que le preocupa es tener al jefe contento. Mientras todos se esfuerzan en tener contento al jefe ¿quién se ocupa de tener contento al cliente?. Los gustos y preferencias de los consumidores cambian constantemente por lo que debe de estar siempre innovando con el objetivo de mantener siempre satisfecho al consumidor.

Es por esto que en el nuevo paradigma, los empleados en primera línea están realmente dando servicio a los clientes y asegurándose de que se estén satisfaciendo sus necesidades.

El papel del líder es más bien servir, si nos ponemos al servicio de los otros es la mejor manera de dirigir.

El líder es el que debe de identificar y satisfacer las necesidades de su gente y quita todo obstáculo para que puedan servir al cliente.

Hay personas a las cuales les cuesta mucho trabajo cambiar por el simple hecho de aguantar la incomodidad y el duro esfuerzo de ir progresando. Se conforman con lo que son y tienen; ya no buscan tener algo más o ser mejores día a día.

La paciencia en un líder es de suma importancia puesto que hay tener dominio de si mismo, si un líder se pone a gritar está claro que el equipo de trabajo no se va a controlar y mucho menos se va comportar con responsabilidad.

El líder siempre debe de prestar atención a su gente, apreciar su trabajo y motivarles o en su caso felicitarles cuando hacen algo bien. Una de las formas correctas de hacer los elogios es de manera sencilla y concreta, nunca hacer la felicitación en general sino de forma más personalizada.

Hay que saber escuchar a las personas, existen líderes que no escuchan realmente a la gente que tienen a su cargo, la dejan con la palabra en la boca. Por lo que es evidente que llegan a tener pensamientos como: “No me valoran en lo absoluto, no valoran mi opinión, creo que lo que ellos me tienen que decir es mucho más importante que lo que yo tengo que decir”. Y hay ocasiones que prefieren callarse y no dar su opinión.

Esto también ocurre con los amigos, en la familia quizás se sienten mal cuando a la hora de la comida llegan platicando de cómo les fue en la escuela, en el trabajo y no les hace caso nadie, en ese momento se les vienen muchas ideas negativas y para la

próxima vez prefieren quedarse callados. Lo cual es lo peor que pueden hacer, tal vez te pudieron dar alguna solución a tú problema o pudieron darte un buen consejo.

Todo líder debe ser humilde, es decir auténtico, sin pretensiones ni arrogancia; los egos pueden levantar murallas entre las personas.

El respeto es fundamental, ya que siempre hay que tratar a las personas como si fueran gente importante. Así mismo la generosidad se da cuando satisfacemos las necesidades de los demás antes que las de uno.

La confianza cimentada en la honradez, es la base que mantiene las relaciones humanas. Todo líder que se compromete con lo que hace, siempre obtendrá una mejora continua.

Como líder eres el responsable del entorno en tú área de influencia, una de las cosas que no se debe hacer con tus empleados es regañarlos públicamente cuando hacen algo mal, ya que los estas poniendo en evidencia ante sus semejantes. Para las personas que les toca presenciar todo esto es muy desagradable además de que se preguntan ¿Cuándo me tocará a mí?

No se puede cambiar a nadie, sin embargo la ÚNICA persona a la que podemos cambiar es a nosotros mismos.

2.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Derivado de los resultados alcanzados en las encuestas aplicadas, se considera que es importante impartir un curso presencial: “Liderazgo, motivación y ambiente laboral” con el propósito de aumentar los puntajes obtenidos. El cual estará estructurado de la siguiente forma [\(ver anexo 3\)](#).

CONCLUSIÓN

El reto esencial que enfrentaran los líderes en el siglo XXI es el de saber desarrollar la arquitectura social de la empresa o institución con fundamento en una visión de futuro y en principios, valores y propósitos por todos reconocidos, compartidos y practicados; dándole sentido de identidad y orientación, abatiendo las fronteras del conocimiento y la información y creando relaciones que fomenten la lealtad, la comunicación, el diálogo, el aprendizaje y la cooperación.

En toda empresa, institución o comunidad, hay personas con talentos únicos y especiales y con ideas brillantes que solo esperan que se les anime para exponerlas. Trabajando juntas en equipos realmente efectivos, pueden desplegar su propia iniciativa y mediante un efecto de sinergia, lograr grandes y extraordinarias cosas haciendo realidad su visión de futuro, utilizando sus destrezas, capacidades y diversidad y plasmando sus ideas en una corriente inagotable de creatividad e innovación.

Estamos en un periodo de la historia de máxima aceleración y destrucción constructiva (se destruye el pasado para que viviendo con toda intensidad el presente podamos construir nuestra visión compartida del futuro), es la transición hacia la era del conocimiento y la información. Es una época de cambios profundos en los paradigmas y en los modelos mentales que hasta ahora han regido el comportamiento de las personas, las organizaciones y las sociedades.

BIBLIOGRAFÍA

Adair, John. “No jefes sino líderes”, Editorial FC, 2007.

Berger, Kathleen. “El desarrollo de la persona”, Editorial médica panamericana, 1997.

Blanchard, Kenneth. “Trabajo en equipo go team”, Editorial Deusto, 2006.

Camacho, Elizabeth (2003). La influencia del estilo de liderazgo y el manejo de la inteligencia emocional de los directivos en la satisfacción de los trabajadores. (Tesis para obtener el grado de maestría), Universidad Autónoma de Aguascalientes, Biblioteca central.

Carrillo, Jairo Enrique. “Ética y empresa”, Editorial Universidad Nacional de Colombia, 2006.

Collison, Chris. “La gestión del conocimiento”, Ediciones Paidós, 2003.

Divar, Javier. “La empresa y el empresario”, Editorial Dykinson, 2006.

Durón, Antonio. “Introducción al liderazgo organizacional”, 2006.

Escobar, Londoño (1998). Lider –Air and Space Power Journal. Recuperado de <http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/apj-s/1998/.../lider.htm>.

Hendricks (2009). Características del Coach. Recuperado de <http://www.trabajemosenequipo.com> › Coaching

Hesselbein, Francés. “El líder del futuro”, Editorial Deusto, 2006.

Hunter, James. “La Paradoja”, Ediciones Urano, 1999.

Jiménez (2011). 10 Diferencias entre ser jefe y ser “líder servidor”. Recuperado de <http://www.ampliatusoportunidades.com/2011/04/09/10-diferencias-ente-ser-jefe-y-ser-lider-motivador/>

Marshall, Sashkin. “El líder visionario”, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 1995.

Maxwell, John. “Las 21 leyes irrefutables del liderazgo”, Grupo Nelson, 2007.

Palacios, Leopoldo. “El concepto de la persona”, 1989.

Palomo, María Teresa. “Liderazgo, Motivación de equipos de trabajo”, Editorial Esic, 2007.

Palomo (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?isbn=8473565614>.

Plan Sexenal de Gobierno del Estado 2010-2016. Recuperado de <http://www.aguascalientes.gob.mx/CEPLAP/Docs/PlanSexenal/PlanSexenal.pdf>

Sánchez, José. “Psicología de los grupos”, Editorial McGraw Hill, 2002.

Schvarstein, Leonardo. “Psicología social de las organizaciones”, Ediciones Paidós, 2002.

Siliceo, Alfonso. "Liderazgo, valores y cultura organizacional", Editorial McGraw Hill, 1999.

Spencer, Johnson. "El ejecutivo al minuto", Editorial Grijalbo, México, 1981.

Virginia Satir (2012). Liderazgo. Recuperado de [http: www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com) › Página principal › Negocios.

Warner, Jon. "Coaching", Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2005.