



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

“IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO”

TESINA

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional.**

DIRECTORA:

Dra. Rebeca Muñoz Velázquez

Asesores:

Dr. Amado Torralba Flores

M.C.I. Kathia Luis Gatica

PRESENTA:

Guadalupe Monserrat Gasca Guerrero

Puebla, Pue. 23 de agosto 2021.



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-016/2021

Asunto: Digitalización de Trabajo Terminal de Titulación

C. GASCA GUERRERO GUADALUPE MONSERRAT

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesina denominada "IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 20 de agosto de 2021

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



M.A JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública de la
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesina denominada: **"IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

GUADALUPE MONSERRAT GASCA GUERRERO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 2 de Julio de 2021


DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

c.c.p. Alumno (s)

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesina denominada: **“IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

GUADALUPE MONSERRAT GASCA GUERRERO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 07 de julio de 2021



DR. AMADO TORRALBA FLORES

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesina denominada: “**IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

GUADALUPE MONSERRAT GASCA GUERRERO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 13 de agosto de 2021



MTRA. KATHIA LUIS GATICA

Agradecimientos

- A mis padres, Melquiades Gasca y Marina Guerrero, por ser los autores principales de mi vida, quienes, con gran amor, me han brindando apoyo y cariño, dándome grandes lecciones de vida, muchos de mis logros se los debo a ustedes, donde se incluye este, estando para motivarme y cumplir mis sueños y anhelos.
- A mi sobrino y cuñada, Ángel Gasca y Carina Campillo, quienes forman parte de mi pequeña familia, brindándome su cariño y apoyo.
- A esas personas que, con sus palabras y apoyo, me brindaron los ánimos para no decaer el proceso.
- A la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, quien me forjo en mi camino como estudiante de licenciatura, dándome grandes lecciones de aprendizaje, motivándome a formar una mejor sociedad.
- Y por último a mi directora de tesina, la Dra. Rebeca Muñoz y asesores, Dra. Kathia Luis y Dr. Amado Torralba, por sus aportaciones y orientación a la investigación, las cuales resultaron favorables y de gran ayuda.

RESUMEN.

Cada gobierno debe estar comprometido con la sociedad en ofrecer a la ciudadanía productos y servicios con la menor dilapidación de recursos, es por ello que deben contar con personal que posea capacidades y habilidades para desarrollarse en el ambiente del servicio público. Los funcionarios poseen buenas intenciones de contribuir al desarrollo de una sociedad mediante el servicio que brindan, sin embargo, carecen de herramientas indispensables que afectan al desarrollo pleno de sus actividades para contribuir al logro de objetivos.

Cotidianamente, en la administración pública, los servidores públicos se enfrentan a retos constantes, donde el desarrollo de habilidades y estrategias de dirección y liderazgo deben sobresalir pues el compromiso de cumplir con la misión de la organización mediante el logro de objetivos, conlleva dirigir a los grupos de trabajo, para que los sistemas de evaluación al desempeño, sean la herramienta eficaz y eficiente con constante aprendizaje y mejora en los procesos.

La administración pública no se impulsa a trabajar bajo el sistema de liderazgo público efectivo, y esto significativamente refleja que las evaluaciones y retroalimentaciones hacia los grupos de trabajo no puedan ser medidas de manera clara y concisa.

A lo largo del presente trabajo se describieron las corrientes del liderazgo, los retos y desafíos a los cuales se enfrentan las administraciones públicas respecto del mismo, seguido de un análisis de la aplicación del instrumento de medición, encuesta, en el que se analizó las respuestas de la población seleccionada, para concluir con una propuesta de un modelo de liderazgo, basado en el liderazgo transformacional, donde se buscó el impacto factiblemente en las evaluaciones al desempeño en un organismo público autónomo de la Ciudad de Puebla con el objetivo de contar con una herramienta de buenas prácticas en el enfoque de un buen líder, y como consecuencia esto repercute de manera factible en que las mediciones a los procesos y coadyuven a la satisfacción de clientes internos y externos, logrando así cumplir con los objetivos y misión de la organización.

Abstract

Each government must be committed to society to offer citizens products and services with the least dilapidation of resources, that is why they must have personnel who have skills and skills to develop in the public service environment. Officials have good intentions to contribute to the development of a society through the service they provide, however, lack indispensable tools that affect the full development of their activities to contribute to the achievement of objectives.

Everyday, in the public administration, public servants face constant challenges, where the development of skills and management and leadership strategies must therefore exceed the commitment to comply with the organization's mission by achieving objectives, it entails the Working groups, so that performance evaluation systems, are the effective and efficient tool with constant learning and improvement in processes.

The public administration is not promoted to work under the effective public leadership system, and this significantly reflects that evaluations and feedback to working groups can not be measured clearly and concisely.

Throughout this work, the leadership currents, the challenges and challenges were described facing public administrations with respect to it, followed by an analysis of the application of the measuring instrument, survey, in which the answers was analyzed of the population selects, to conclude with a proposal for a leadership model, based on the transformational leadership, where the impact was also sought into performance assessments in a public autonomous body of the city of Puebla with the aim of having a Tool of good practices in the approach of a good leader, and as a consequence this feasibly affects the measurements to the processes and contribution to the satisfaction of internal and external customers, thus achieving the objectives and mission of the organization.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	I
I. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN	IV
<i>“Impacto del liderazgo en la evaluación al desempeño en un organismo público autónomo”</i>	IV
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	IV
III. JUSTIFICACIÓN	IV
IV. OBJETIVO GENERAL	V
V. OBJETIVOS PARTICULARES	V
VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	VI
VII. DISEÑO METODOLÓGICO	VI
VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES	VII
<i>Limitaciones de estudio</i>	VII
Capítulo I. Marco Teórico	1
1.1. Origen del concepto ‘liderazgo’	1
1.1.1. Diferencias y similitudes del concepto liderazgo	2
1.1.2. Antecedentes de las teorías y modelos de liderazgo	3
1.1.3. Estilos de liderazgo	6
1.1.4. Ámbitos de aplicación del liderazgo	15
¿Cómo convertirse en un líder transformacional?	18
1.2. Componentes del Estado mexicano	20
1.2.1. Definición de concepto de estado.....	20
1.2.2. Poderes del Estado mexicano.....	21
1.2.3. Administración Pública Federal.....	23
1.2.4. Definición autonomía	24
1.2.5. Antecedentes.....	25
1.2.6. Naturaleza jurídica	29
1.2.7. Características.....	30
1.2.8. ¿Qué es la autonomía?	31
1.2.9. Tipos de autonomía	31
Capítulo II. Análisis del caso de investigación	1
2.1 Alcance de la investigación	2
2.2 Diseño de la metodología	2
2.3 Unidad de análisis	3
2.4 Análisis de la organización	3

2.5 Diagnostico.....	7
2.6 Análisis de resultados del instrumento	12
2.6.1 Población	12
2.6.2 Muestra	12
2.6.3 Recolección de datos.....	13
2.6.4 Instrumento de medición	13
2.7 Análisis e interpretación de los resultados.....	14
2.7.1 Análisis de los resultados	14
2.7.2. Interpretación de los resultados	38
2.7.3 Áreas de oportunidad	42
Capitulo III. Propuesta de un modelo de liderazgo, aplicado en un organismo público autónomo.....	47
3. Planteamiento del modelo, basado en el liderazgo transformacional	47
3.1 Contenido de la propuesta: Etapas del proceso	47
3.1.2 Beneficios de la implementación de la propuesta.....	55
Conclusiones	60
Bibliografía	1
Glosario.....	4
Anexos	5
Anexo 1. Encuesta de liderazgo.....	5

I. INTRODUCCIÓN

Toda organización, tanto en el ámbito público como en el privado, exige aumentar sus capacidades con un alto nivel de excelencia, para lograrlas requiere contar con líderes capaces de desarrollar habilidades y destrezas dirigiendo a los equipos de trabajo, e impulsándolos al cumplimiento de los objetivos de la organización.

El liderazgo se define en relación de la influencia que existe entre los líderes y liderados, en común, tienen en cuenta que ambos trabajan en conjunto para lograr los objetivos, ya que están comprometidos en alcanzar las metas y dar los resultados que se plantean.

Los expertos se han centrado en el liderazgo del sector privado, dejando a un lado al sector público, las investigaciones acerca de este tema por parte de personajes importantes como lo es John Maxwell, contribuyeron a definir y pulir a lo largo del tiempo el concepto de liderazgo, pero se basaron en el sector privado, donde la perspectiva es totalmente diferente a la administración pública, pues muchas de las organizaciones privadas basan sus decisiones en torno al comportamiento del mercado, mientras que el sector público lo hace tomando en cuenta que trabaja por y para la ciudadanía, donde el tema de transparencia y rendición de cuentas, son los ejes primordiales para cumplir con sus objetivos.

Dentro de la propuesta, contar con líderes en la administración pública, se fija, en que los líderes trabajan para que la ciudadanía participe de forma activa con un beneficio en todo lo que la rodea. Sin embargo, para lograr esto es importante definir en un primer plano, como el superior a cargo trabaja “desde adentro” con sus colaboradores y que esto pueda ser logrado.

La presente investigación se encamina en dos conceptos importantes, el liderazgo y los resultados de la evaluación, ambos conceptos están estrechamente ligados, pues

todos los factores que influyen tanto en los líderes como en los equipos de trabajo, repercutirán en el desempeño que cada uno tenga. El objetivo principal del presente, es conocer como dentro de la organización, el superior a cargo dirige a los colaboradores para lograr los objetivos y metas que se establecen y con ello proponer un modelo de desarrollo de habilidades de liderazgo.

El proceso de investigación, se centra específicamente en una dirección de una organización autónoma del sector público, y con ello un análisis del tipo de líder que dirige al grupo de trabajo, o bien se podrá observar si esta figura no existe y se trata de una posición jerárquica, donde el superior a cargo se denota como una persona con la obligación de supervisar las tareas de los subordinados y asegurarse que estos, las cumplan en tiempo y forma, dejando a un lado las oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Este tema es relevante y con un gran reto para la administración pública, no es muy notable que las organizaciones públicas se centren en contar con líderes, se ha dejado muy al abandono, y la figura que ha adoptado el servidor público ante la ciudadanía ha perdido gran valor. En un escenario ideal, el líder público tiene la encomienda de inspirar confianza en las personas que participan en la transformación y mejoramiento del entorno público, si este proceso no se lleva a cabo repercute en la medición de los objetivos y, por ende, no se obtiene el capital público para seguir haciendo que las cosas sucedan.

Para el primer capítulo de este trabajo de investigación, se establece el marco teórico, donde se desarrollan los antecedentes de los conceptos, abordando el origen del concepto del liderazgo, así como su desarrollo a partir del surgimiento del mismo a través de los diferentes puntos de vistas de algunos autores, de igual manera, se aborda el concepto de autonomía de un ente público, toda vez que el trabajo se centra en un organismo público autónomo.

Para efectos de desarrollar el capítulo dos, se aborda el análisis del caso de investigación, donde mediante la revisión de la literatura se desarrolla la metodología de investigación y la recolección de los datos.

Respecto al capítulo tres, y del análisis de los resultados obtenidos en los datos recolectados, se plantea una propuesta de un modelo de liderazgo, que repercutirá directamente en los liderados, y por ende esto se reflejará en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

I. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

“Impacto del liderazgo en la evaluación al desempeño en un organismo público autónomo”

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente las organizaciones públicas carecen de flexibilidad para poder adaptarse a los cambios y retos que se plantean día a día, tales como la globalización, la competitividad, las relaciones laborales, los requerimientos de la sociedad, las economías emergentes, movimientos geopolíticos, los presupuestos, entre otras variables, por lo que contar con un líder que tenga la capacidad de atender adecuadamente los intereses del orden social coadyuvará a un mejor desempeño en la organización. Ahora bien, si es importante contar con líderes capaces y con aptitudes, donde exploten sus habilidades, la evaluación al desempeño forma parte esencial para que las organizaciones públicas rindan cuentas, ya que se considera una herramienta de constante aprendizaje tanto interna como externamente y contribuye al mejoramiento para la toma de decisiones, así como a su vez permite evaluar y diseñar programas que coadyuven a beneficios de la organización y de todos aquellos que en esta participan.

III. JUSTIFICACIÓN.

La administración pública cumple una serie de funciones, las cuales están definidas por la Constitución, las leyes, reglamentos y demás disposiciones de las cuales sea sujeta, y estas se ejecutan por medio de políticas públicas, las cuales se encuentran dotadas de legalidad y legitimidad como instrumento de servicio.

Las organizaciones públicas por diversos factores, y para este caso, las autónomas, no se enfocan en contar con líderes aptos de ir más allá de solo conocimientos técnicos, es decir que sean capaces de crear una influencia sobre los grupos de trabajo, con la inteligencia de separar emociones sobre las actividades racionales, logrando así los resultados a través de otros, se requiere a un líder preparado emocionalmente, que pueda mantener la ecuanimidad a fin de atender y resolver las situaciones presentadas.

El liderazgo aunado a los Sistemas de Evaluación de Desempeño, deja en evidencia que éstos no se realizan evaluaciones neutrales, debido a que son solo aproximaciones, y no es posible constituir una respuesta factible a todos los problemas que enfrentan las organizaciones públicas. Realmente es que este instrumento se utiliza a placer por los gobiernos, para tratar de legitimar sus acciones. La idea de diversos autores que plantean en sus libros es que una buena gestión o programa no es aquel que logra sus objetivos o resultados, sino aquel que es capaz de aprender y evolucionar.

IV. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar una propuesta de modelo de liderazgo, donde los líderes exploten y desarrollen al máximo sus habilidades y capacidades para atender las necesidades sociales, dirigiendo a los equipos de trabajo, alcanzando objetivamente las metas de la organización, aprendiendo y evolucionando durante el proceso y con ello se logre el cumplimiento de objetivos encaminados en la política de calidad, y consecuentemente impactará en la evaluación al desempeño para la gestión de programas que coadyuven al mejoramiento de la organización y todos los que en ella participan.

V. OBJETIVOS PARTICULARES.

1) Analizar los modelos teóricos de liderazgo

- 2) Identificar en los organismos públicos autónomos cuáles son los factores que limitan el desarrollo de un líder en la organización
- 3) Identificar y describir las características de liderazgo que impactan en el desempeño
- 4) Diseñar y elaborar una propuesta de modelo de desarrollo de habilidades de liderazgo.

VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- ¿Cuáles son los modelos de liderazgo que existen?
- ¿Cuáles son las causas por las que en los organismos públicos autónomos se carece de liderazgo?
- ¿Cuál es el impacto del liderazgo en el desempeño?
- ¿Qué debe contener un modelo de desarrollo de habilidades de liderazgo?

VII. DISEÑO METODOLÓGICO.

De acuerdo al problema expuesto y los objetivos planteados, el tipo de investigación que se realizará será no experimental, determina un estudio descriptivo, porque se identificarán y analizarán los principales modelos de liderazgo; y transversal de acuerdo al periodo y ocurrencia de los hechos, después se diseñará una propuesta de estrategias de liderazgo.

Esta investigación será explicativa porque se darán a conocer los posibles resultados de implementar estrategias de liderazgo que impacten en las evaluaciones al desempeño.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES.

La presente investigación abarca un estudio de la organización, sus elementos que la conforman, los grupos de trabajo, evaluaciones, metas y objetivos, se toma como estudio, una organización pública autónoma del estado de Puebla.

La limitación de este caso de estudio solo se basa en una sola organización y una dirección de esta, con la cual se trabajará para presentar una propuesta que coadyuve a los colaboradores que en el proceso intervienen.

Limitaciones de estudio

El presente trabajo está limitado porque cubre solamente a una dirección de la organización y no necesariamente puede ser aplicado a otro organismo público, pues cada uno cuenta con características propias. Sin embargo, algunos puntos pueden ser tomados como referencia, pero todo dependerá del superior a cargo y los grupos de trabajo, así como el entorno y recursos de la organización. Así mismo, será necesario que para la adopción del modelo de liderazgo los altos mandos de la organización, planteen la posibilidad de adopción y en su caso la aprobación del mismo.

Otra limitante de esta investigación, es la poca información de la aplicación de liderazgo para el sector público, la literatura encontrada se enfoca en el sector privado, puesto que la figura del superior a cargo no es bien vista en el sector público, sin embargo, el instrumento de medición ayudo para que se pueda plantear la idea de contar con un líder del sector público.

Capítulo I. Marco Teórico

En la actualidad, se puede observar desde un punto de vista crítico que, las organizaciones públicas cuentan con una estructuración de sus procesos, sin embargo, no se aplican de manera correcta debido a factores que señalan a lo largo del presente trabajo de investigación.

Por lo que se encamina el proyecto de investigación a realizar una propuesta con la finalidad de que se implemente un modelo de liderazgo en un organismo público autónomo.

1.1. Origen del concepto 'liderazgo'

Como primer punto se considera definir el origen y concepto de liderazgo:

Algunos investigadores afirman que, dada la complejidad del fenómeno, resultará difícil la consolidación de una definición unívoca del mismo (Antonakis, 2004, pág. 108)

En 1990 Bass plantea que existen tanta variedad de definiciones como personas que intentaron abordar este concepto. El liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia. Si se observa la evolución del concepto, se encuentran las primeras definiciones de liderazgo, como un proceso el cual se centraba en el uso del poder y la autoridad, después la atención se centró en los rasgos y las conductas, para así poder llegar al estudio de la relación entre líderes y seguidores en una situación específica (Gibson, 1994)

(Bass B. , 1990) plantea que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como objetivo iniciar y mantener altas

expectativas y competencias para que este sea capaz de resolver los problemas y lograr los objetivos.

En la actualidad se puede entender que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos (Yukl, 2002)

En el 2004 Northouse consideró que el liderazgo es un proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas en común.

Mientras que para Zaccaro (Zaccaro, 2001) considera que los líderes son necesarios para guiar las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos.

Con base e lo anterior se puede ver cómo el concepto de liderazgo ha tenido una evolución en la que se trata más que de un cargo o una posición, se supera la idea del liderazgo como la capacidad de dominación de un patrono, donde el poder está centrado en la capacidad de mando de quien dirige; si bien ahora, se concibe como un proceso interaccionar fuertemente en la confianza y en la capacidad del líder de establecer vínculos sólidos con los colaboradores.

1.1.1. Diferencias y similitudes del concepto liderazgo

En el análisis de las definiciones anteriores, se puede notar que, aunque guardan algunas diferencias, a su vez comparten las siguientes características:

- ***El liderazgo es un proceso:*** no solo se nota como un rasgo el cual reside en la figura del líder. El líder afecta y es afectado por sus seguidores. No es un proceso estático ni lineal. No es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre en una interacción permanente en

una situación determinada entre una persona y sus seguidores. El líder definido de esta manera no se restringe solamente a aquellas personas que ocupan cargos de poder (*Líderes formales*), sino que cualquier persona puede ser líder

- ***El liderazgo es influencia sobre los demás.*** Esta es una condición exclusiva del liderazgo. Sin Influencia sobre un grupo de personas no existe liderazgo. El líder capta adeptos y éstos confían en él para poder seguirlo. Los grandes líderes de la historia de la humanidad se caracterizaron por concentrar una gran cantidad de personas que los seguían de forma ciega.
- ***El liderazgo ocurre en un contexto grupal.*** No es un fenómeno individual, sino que procede del liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto, es un fenómeno social. La acción del líder consiste en influenciar a los otros para alcanzar objetivos comunes del grupo. El grupo puede ser una empresa, una escuela, un pelotón de combate o una agrupación política.
- ***El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas.*** El liderazgo no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes, y la relación entre líder y seguidor está en relación con metas específicas.

1.1.2. Antecedentes de las teorías y modelos de liderazgo

El liderazgo ha existido por miles de años, a pesar de esto hasta el día de hoy no se cuenta con una sola definición con la que se pueda estar de acuerdo. Esta situación se puede deber a que el liderazgo se encuentra en constante evolución además de depender de la percepción de cada persona.

Existe un debate entre los investigadores respecto de si el liderazgo es considerado como un rasgo o como un proceso. El enfoque del rasgo sugiere que los líderes tienen la característica y cualidades especiales innatas que los distingue del resto de las personas. Algunas son características físicas, aspectos de la personalidad y talentos o habilidades especiales (Northouse, 2004). Por otro lado, aquellos que consideran que el liderazgo es un proceso afirman que no se trata solo de una serie de características de una persona, sino que es un fenómeno que depende íntegramente del contexto en el cual surge.

Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (Management). Los líderes generan cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos, siguiendo criterios racionales. Yukl (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia, mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. Los líderes se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y demás las hacen participar en la toma de decisiones. Si bien son funciones diferenciales tienen aspectos en común, ya que en ambos casos se ejerce influencia, se trabaja con personas y se tiende a lograr objetivos y metas (Northouse, 2004). Bennis y Nanus (Bennis & Nanus, 1985) acuñaron una frase que resume bastante bien esta última polémica e intenta echar algún tipo de luz con vistas a resolver esta cuestión. “Los gerentes son personas que hacen bien las cosas mientras que los líderes hacen las cosas correctas”.

En ambos casos el concepto de liderazgo está relacionado con los términos poder y autoridad. Para que un líder sea efectivo es necesario que influya sobre sus pares y subordinados. Éste es precisamente el poder, que puede definirse como la capacidad que tiene una persona o agente para influenciar a otra (Mintzberg, 1984). El poder es dinámico ya que los líderes no influyen a todos por igual ni todas las veces de la habilidad del

líder para hacer coaliciones y alianzas. Lo ideal es que un líder tenga autoridad y poder, la autoridad es el conjunto de derechos, prerrogativas y deberes asociados con el ejercicio de un puesto de direcciones en una organización. Se supone que una persona puede tener autoridad (posición de poder) pero no tener influencia alguna sobre sus subalternos (poder personal), por lo tanto, no puede considerársele como líder, aunque ocupe tal posición. A la inversa, una persona puede influenciar a un grupo y no tener autoridad reconocida. Este último caso es el de los líderes emergentes o informales.

Las investigaciones sobre poder y liderazgo demostraron que el *know how* (por sus siglas en inglés «saber cómo») del experto y el ser un referente reconocido son los aspectos más relacionados con la satisfacción de los subordinados y el rendimiento del grupo de trabajo. La coerción, la autoridad formal y el uso de recompensas y castigos en general demostraron tener escasa influencia sobre la efectividad de las acciones de los líderes (Yulk, 2002).

Para ello, resulta necesario conocer los antecedentes de las teorías y modelos de liderazgo, propuestos por diversos autores, su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas, desde la historia hasta la sociología (Kroeck, 2004).

A lo largo del tiempo el desarrollo y evolución del estudio del liderazgo han reflejado el desarrollo de las sociedades y las teorías han evolucionado a medida que las normas, las actitudes y las nociones del mundo han cambiado. Su evolución se enmarca desde los modelos más tradicionales basados en los rasgos de los líderes y las teorías del gran hombre (Carlyle, 1993), o los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill, 1962), hacia modelos más dinámicos, tales como: la teoría del intercambio líder-seguidor (Schriesheim, 1999), el modelo camino meta (Evans, 1970); (FIEDLER, 1967); House, 1971; House y Mitchell, 1974), y el modelo de liderazgo situacional (Hersey, 1969), entre otros.

Las teorías del liderazgo han pasado por diferentes niveles de análisis; (Glynn, 2010) los definen como micro-niveles y macro-niveles, para diferenciar respectivamente aquellos que focalizan su estudio en los rasgos del individuo y sus comportamientos de aquellos que se centran en las atribuciones del liderazgo, sus procesos y sus resultados para un colectivo, una organización o una nación, pero también hay un importante consenso respecto a la pertinencia de no dejar de lado el primero, pues el que ejerce el liderazgo es un sujeto con todas sus particularidades habilidades y competencias, que deben también ser estudiadas, al igual que los factores contextuales y situacionales en los que se da esta relación.

1.1.3. Estilos de liderazgo

Existen diferentes estilos de liderazgo en los diferentes ámbitos que más adelante abordaré, cada uno de los tipos de liderazgo cuenta con ventajas y desventajas. Cada organización funciona de diversas maneras, pues sus grupos de trabajo, giros comerciales, y objetivos para los cuales fueron creados, las hacen buscar sus propias necesidades para llevar a cabo sus actividades, es por ello que para el presente trabajo resulta necesario conocer los tipos de liderazgo, pues ayudará a orientar la propuesta de un modelo de desarrollo de habilidades de liderazgo.

La cultura de la empresa, entre otros muchos factores, determinan cual es el estilo de liderazgo que encaja con la organización. También se ha podido observar que, dentro de las mismas organizaciones, y dependiendo de las tareas o los objetivos que se deben cumplir, coexistan diferentes tipos de liderazgo.

A continuación, se aborda algunos de los principales tipos de liderazgo. Es importante entender que el estilo de liderazgo que adoptan los altos mandos de las organizaciones, siempre tendrán consecuencia en los colaboradores. Tener claro esto

es muy importante, puesto que los líderes son agentes que, por su poder de decisión, se encuentran en una posición privilegiada a la hora de influir en los demás, ya sea para bien o para mal.

Cabe resaltar que, aunque una persona haya estado en la organización por mucho tiempo y siempre se ha comportado de la misma manera, no significa que esta conducta no pueda ser modificada, pues si se varía el tipo de liderazgo se pueden practicar dinámicas de trabajo y de relación muy diferentes, y en este cambio de mentalidad participará gran parte de la organización.

Es muy importante tomar en cuenta que puede haber liderazgo positivo y negativo, el primero lo refiero como un 'liderazgo bueno' este puede llegar a mejorar el rendimiento de los colaboradores, su bienestar o incluso puede aumentar los beneficios de la organización. El segundo referido como un 'liderazgo malo' puede llegar a ser perjudicial, ya que este, puede crear un ambiente de estrés o el *síndrome burnout*, llegando a bajar la autoestima y provocar pérdidas para la organización.

1.1.3.1. Liderazgo Laissez-faire

El tipo de liderazgo, también es conocido como *liderazgo delegativo*, es un estilo de no intervención y falta de *feedback* regular. Este se refiere a su origen a la palabra francesa 'dejar pasar' o 'dejarlo ser'. El líder *laissez-faire* solo interviene cuando es necesario y con la menor cantidad posible de control. Este se caracteriza por no ser un estilo autoritario, pues se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, requieren de menos supervisión para ser productivos, se considera que estos colaboradores ya son expertos y poseen las competencias necesarias para rendir de manera independiente para cumplir con las tareas asignadas y con casi nada de vigilancia. (consultado el 20 de marzo 2020, (García, 1998)

Ventajas:

Para algunos de los colaboradores, la autonomía es liberadora, mejora la creatividad y ayuda a sentirse más satisfecho con el trabajo que se realiza. Este tipo de liderazgo puede ser usado en situaciones donde los subordinados son apasionados y gozan de una alta motivación intrínseca.

En ocasiones, este tipo de liderazgo permite que las personas, que cuentan con una antigüedad en la organización y que por ende son más especializadas en su trabajo, o estas pueden aportar un mayor valor añadido. (consultado el 20 de marzo 2020, García,2020).

Desventajas:

Este estilo no es apropiado cuando se trabaja con empleados que no poseen las competencias. Muchas personas no son buenas a la hora de asignarle sus plazos de entrega, gestionar sus propias tareas y resolver sus problemas que se puedan presentar. Tienen un estilo de trabajo más pasivo, en el que todo depende de que tengan instrucciones específicas, tienden a trabajar menos a la espera de más información.

En estas situaciones, los proyectos o las fechas de entrega pueden no cumplirse cuando los miembros del grupo no son dirigidos correctamente o no se benefician del *feedback* apropiado.

Este estilo de liderazgo ha demostrado que puede llevar a una falta de control, un incremento en los costes de la organización y una productividad pobre, además, el buen ambiente de trabajo se llega a ver afectado, esto derivado de la falta de rendimiento. (consultado el 20 de marzo 2020, García,2020).

1.1.3.2. Liderazgo autocrático

Este estilo de liderazgo permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación de los grupos de trabajo.

Se caracteriza porque existe un constante dominio por parte del superior a cargo, donde la mayor responsabilidad recae sobre él, esto se debe a que no suele delegar muchas funciones, las decisiones que él toma no son sometidas a votación, simplemente son llevadas a cabo, ya que las opiniones de los demás no son tomadas en cuenta, además de ser el líder, es el único que puede tener acceso a la información de carácter relevante. (consultado el 20 de marzo del 2020, Conceptodefición.de,2019)

Ventajas:

Aunque este estilo de liderazgo puede ser visto por muchos como contraproducente, este puede tener aspectos positivos, tales como en los ambientes de trabajo, en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente, llega a ser altamente efectivo con los colaboradores que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, ya que al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y tiempos de entrega en las tareas (consultado el 20 de marzo 2020, García,2020).

Desventajas:

Estos líderes no toman en cuenta la opinión de los empleados solo deben acatar órdenes, puede llegar a ocasionar frustraciones en los empleados, pues al no poder participar en aportaciones de ideas, llega a impedir el crecimiento dentro de la organización. De igual manera, otra desventaja, es que la comunicación entre los líderes y liderados es casi nula, a menos que el líder tenga quejas respecto del trabajo para con las personas a su cargo. (consultado el 20 de marzo 2020, García,2020).

1.1.3.3. Liderazgo democrático

Este estilo también es conocido como 'liderazgo participativo y es contrario al estilo autocrático, pues en este se busca la participación de los colaboradores, es decir busca impulsar a los equipos de trabajo a que participen y aporten soluciones ante los retos que día a día enfrentan, el líder es capaz de escuchar cada una de las opiniones, por más fuera de control que estas sean, y será él quien se encarga de analizar y tomar las decisiones que mejor convengan para alcanzar los objetivos.

Ventajas:

Los colaboradores se sienten involucrados en las diferentes tareas y por ende los niveles de productividad y responsabilidad aumentan, ya que el colaborador se siente valorado y motivado por su líder.

Desventajas:

Aunque este estilo de liderazgo, parece tener muchas ventajas al ser aplicado, es conveniente conocer que tiene ciertas desventajas, al comienzo de su aplicación puede ser lento, pues el líder tiene que hacer diferentes reuniones para fomentar la alianza con los equipos de trabajo.

Se puede llegar al fracaso si no se cuenta con el grado de madurez suficiente, es aquí donde el líder debe adoptar una gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes lo siguen.

1.1.3.4. Liderazgo transaccional

La característica principal de este estilo, es que se basa en transacciones, también es conocido como liderazgo institucional, se enfoca en el cumplimiento de tareas, cuando estas son realizadas de forma eficiente se obtiene una recompensa, y, por el contrario, si se falla se recibe un castigo.

Ventajas:

Se obtienen buenos resultados, ya que está basado en el cumplimiento de objetivos, tanto el líder como los liderados obtienen un beneficio, pues el esfuerzo es valorado y recompensado

Desventajas:

Al ser aplicado este estilo de liderazgo trae consigo una gran desventaja, los liderados son individuos racionales, su motivación principal es beneficios y recompensas, si no se obtiene algún beneficio se pone en riesgo la eficiencia de las tareas encomendadas.

1.1.3.5. *Liderazgo transformacional*

Este concepto se desarrolló en 1978 por MacGregor (Burns, 1978), él lo definió como la capacidad que tienen algunas personas con una fuerte visión y personalidad, de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de la organización (citado el 30 de marzo 2020, (Adecco, 2020)).

En los últimos años, el fomento de cambios y transformaciones en las organizaciones con el objetivo de que éstas sean innovadoras se ha generalizado. El liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los más adecuados para impulsar procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, tienden a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional (Bass B. , 1985).

El líder transformacional debe contar con la capacidad de inspirar, motivar y crear compromiso con los objetivos. Las teorías del liderazgo transformacional descritas por Bass (1997) enfatizan las emociones y los valores y dan por hecho que líderes y subordinados se impulsan mutuamente hacia niveles más altos de moralidad y motivación. Es así que estos líderes amplían y elevan el interés de los subordinados, generando conciencia y aceptación entre los seguidores, y sobre todo busca que la motivación vaya más allá del interés personal, por el bien del grupo.

El vínculo que el liderazgo transformacional persigue, es el compromiso del empleado con la organización (Barling, 1996), además de la satisfacción en el trabajo y satisfacción con el líder.

Este estilo de liderazgo se ha comparado con el liderazgo transaccional, que como se recordará, este último se refiere a la cooperación que se obtiene mediante el intercambio de recompensas (Bass, 1985), el punto importante de esto, es la eficiencia a partir de reforzar los niveles negociados de rendimiento. Para lograr el rendimiento que la organización espera obtener, es que los líderes transaccionales proporcionen recompensas adecuadas a los resultados. Mientras los líderes transaccionales motivan a los subordinados a actuar como se espera, el líder transformacional inspira a los seguidores a superar sus expectativas, logrando más de lo que de sí mismo podían esperar en un principio. Los líderes han de dirigirse a la valía de los seguidores para conducirles al compromiso con la organización, siendo este uno de los motivadores más robustos que el liderazgo transformacional añade al transaccional (Shamir, 2007). Según una propuesta hecha por Bass y algunos colaboradores (2003), el liderazgo transformacional aumenta el poder explicativo del liderazgo transaccional para presidir la satisfacción y el logro de los subordinados.

Ventajas:

Este es uno de los tipos de liderazgo que aportan mayor flexibilidad al funcionamiento de las empresas. Los líderes que trabajan a partir de esa filosofía motivan y aumentan la

productividad y la eficiencia del grupo. Poseen una visión muy amplia del trabajo a realizar, gracias a la cual lideran el cambio dentro de la organización y son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo (consultado el 20 de marzo 2020, García,2020).

Cuando los líderes y los liderados trabajan juntos, llegan a un nivel superior de moral y motivación. La clave está en el impacto que tienen sobre los seguidores, ya que estos se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos (consultado el 20 de marzo 2020, García,2020).

Desventajas:

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio (consultado el 20 de marzo 2020, García,2020).

El clima laboral puede llegar a ser contraproducente en situaciones de crisis en las que se debe reaccionar de manera rápida ante una crisis que puede hacer colapsar a la organización a corto plazo, en cuestión de semanas (consultado el 20 de marzo 2020, García,2020).

No hay muchos contextos en los que sea mejor sacrificar la prosperidad a largo plazo por la obtención de resultados a corto plazo. Esto significa que muchas empresas y organizaciones que vetan la entrada a nuevos líderes basados en el liderazgo transformacional asume de este modo un alto coste de oportunidad: crecen menos de lo que lo podrían hacer; y esto es algo que en muchos casos ni siquiera son capaces de detectar (consultado el 20 de marzo 2020, García,2020).

Este estilo de liderazgo, se distingue de cuatro componentes:

1. **Estimulación intelectual:** el líder fomenta la creatividad de su equipo, alentándose a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades.
2. **Comunicación efectiva:** implica mantener líneas de comunicación abiertas, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas. Estos mismos canales de comunicación permiten reconocer a los colaboradores, motivándolos y fomentando la proactividad.
3. **Inspiración y motivación:** es la capacidad de transmitir su motivación y pasión, lo que genera empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización.
4. **Influencia en la organización:** el líder transformacional se erige como modelo para su equipo de trabajo. Es gracias a esto que puede surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización, ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, también puede desarrollarse y ser entrenada (citado el 30 de marzo 2020, Adecco, 2020).

¿Cómo desarrollar el liderazgo transformacional?

Para que este estilo de liderazgo pueda ser logrado, se deben crear hábitos y ponerlos en práctica a partir de comportamientos determinados:

1. **Objetividad y empatía:** es la capacidad analítica para resolver cómo aproximarse a diversos públicos. Esto requiere de conectar emocionalmente con la experiencia propia, darla a conocer y con ello generar puentes de empatía para conseguir un objetivo específico.
2. **Capacidad de interrogar:** preguntar a otros cómo se encuentran o cómo podrían resolver de manera diferente cierto proceso otorga información relevante para tomar cualquier decisión con mayor atino y cuidado. Para esto es importante conocer el método de la entrevista, la cual, a grandes rasgos, conlleva realizar cuestionamientos por medio de un diálogo para así obtener información con un fin determinado.

3. **Habilidades persuasivas:** se trata de utilizar la técnica de la narración de modo efectivo ligada a la acción; es decir, contar historias para conectar con los públicos y generar ideas o soluciones diferentes a un mismo problema (citado el 30 de marzo 2020, Adecco, 2020).

Burns (1978), se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transnacional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados.

Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar, hay un cambio gramatical en el concepto 'transforming', que pasa a acuñarse en terminología de Bass como liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste.

El liderazgo que se requiere para dirigir los cambios en las organizaciones, según afirma Bass y Avolio (1990, es el liderazgo transformacional).

1.1.4. Ámbitos de aplicación del liderazgo

Desde el comienzo del liderazgo se ha podido observar en diferentes ámbitos su aplicación, tal como es:

1. **Liderazgo político:** Aristóteles definía al hombre como un ser político, es decir, de la polis, de la ciudad, del Estado. El ser humano es un ser que vive en sociedad, y como tal una de sus principales responsabilidades es formar una comunidad. El arte de política es la habilidad de concertar diversos intereses hacia el bien común, respetando los derechos individuales y exigiendo

que se cumplan las obligaciones. La política es fundamentalmente una de las funciones primordiales en las que requiere el liderazgo (Julio, 2018).

2. **Liderazgo empresarial:** esto significa la actividad directa en las agrupaciones industriales, cámaras de comercios u organismos representativos ante el sector gobierno u otros organismos. Esta función es ejercida normalmente, por dirigentes que tiene interés de influir no solo en sus propias empresas sino en el desarrollo y crecimiento social, políticos y de negocios amplios (Julio, 2018).
3. **Liderazgo emprendedor:** este se refiere a la actividad de las personas cuando comienzan un negocio, empresa o alguna organización con fines lucrativos o no (Julio, 2018).
4. **Liderazgo ejecutivo:** las ciencias administrativas (Druker, 1988) insiste cada vez más en la importancia de que los directivos, gerentes y funcionarios públicos que posean características semejantes a la de los líderes empresariales en cuanto a iniciativa, capacidad de cambio, orientación hacia los resultados y, en su caso, a la productividad, efectividad y rentabilidad. El verdadero líder ejecutivo es aquel que toma estas responsabilidades como primordiales y al mismo tiempo entiende que su reto es lograr esas metas a través de su gente (Julio, 2018).
5. **Liderazgo del educador y del administrador escolar:** la educación tiene el reto también de cambiar este nuevo orden y competencia mundial. Los directores escolares y administradores de escuelas pueden ser verdaderos líderes y no solo administradores, así mismo los maestros en cuanto que ejercen un papel primordial como inspiradores de los alumnos, como coordinadores de la relación 'maestro-padre de familia' y la importancia de su influencia en los valores y la motivación (Julio, 2018).

Para el presente trabajo y el ámbito de la organización que servirá como modelo de estudio, se basa en el liderazgo transformacional, pues lo que se pretende es analizar al funcionario público que funge como líder en la organización.

A través del análisis del concepto liderazgo y desde el punto de vista de los diferentes autores, el Liderazgo transformacional llega en apego a lo que se requiere en el presente caso de estudio, toda vez que, sus cuatro componentes esenciales:

- Motivación
- Influencia
- Estimulación intelectual; y
- Crecimiento a largo plazo

La ejecución de estos, en las organizaciones hace al liderazgo transformacional, crear autonomía y desafíos laborales, pues el líder lleva a sus seguidores más allá del auto interés elevando el nivel de los seguidores en cuanto a madurez e ideales, así como su auto actualización, el bienestar de otros, la organización y el de la sociedad en su conjunto.

El modelo debe identificar 4 pilares esenciales, de acuerdo a Kenneth Leithwood (2009):

- **Propósitos:** se trata de una visión compartida, en donde los miembros de la organización tienen en común algo, para el líder transformacional son '*expectativas de cambio*', es decir cuando las personas tienen la disposición a generar y asumir la transformación.
- **Personas:** se refiere al grupo de personas o de individuos sobre los que el líder transformacional va a operar, cabe resaltar que son la razón de ser del líder transformacional. Es importante que para que se tenga éxito, se debe conocer a profundidad, sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes, entre otros.
- **Estrategia:** es el diseño en cómo se van a efectuar los cambios, y esta se condiciona a las características de la organización o el grupo de trabajo, considerando los objetivos, las expectativas, recursos, entre otros.

- **Cultura:** este último pilar, se refiere al proceso en el cual los cambios se suman a la filosofía de la organización.

¿Cómo convertirse en un líder transformacional?

Para un superior a cargo, no es una tarea fácil convertirse en un líder transformacional, para ello es necesario saber que debe contar con habilidades y aptitudes básicas, aunque el líder no tenga de manera nata estas habilidades y aptitudes, no quiere decir que no pueda desarrollarlas, pues una característica muy peculiar en este tipo de líderes, es que tienen metas claras, una visión exacta de lo que desean y luchan por ello hasta conseguirlo.

Para comenzar en la transformación del líder, debe comenzar por definir sus objetivos y trazar una ruta que le permita llegar a ellos. Las habilidades que un líder transformacional necesita tener o desarrollar, se enlistan a continuación:

- Aprender y enseñar: las ganas de aprender y compartir lo aprendido con los que lo rodean, son cualidades esenciales de un buen líder. La formación continua, tanto para el líder como para los equipos de trabajo es la clave para el desarrollo del trabajo de la organización de que se trate, con ello el objetivo es, alcanzar las metas y objetivos. ***El líder transformacional es el mentor de los equipos de trabajo.***
- Predica con el ejemplo: un principio fundamental para cualquier líder es tener coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, el líder transformacional, debe tomar la iniciativa y poner en práctica.

- Sin temor al cambio: en este proceso, se enfrentará a transformaciones en métodos, técnicas, formas de trabajo, incluso formas de pensar, el riesgo y el fracaso formaran parte del cambio.
- Confianza en el equipo de trabajo: debe tener la capacidad de crear confianza en las habilidades y capacidades de las personas que lo rodean, cabe destacar que cada uno de los colaboradores, tiene habilidades y capacidades diferentes y específicas, que este debe identificar en cada uno de ellos para que pueda de ser utilidad en los grupos de trabajo.
- Motivación: el líder transformacional debe conocer a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo y saber cómo motivarlos. Estos les delegan responsabilidades a los integrantes del grupo de trabajo, y también saben cómo recompensar y reconocer los logros obtenidos

Ahora bien, si es importante conocer los antecedentes del tema principal (Liderazgo), también es importante conocer el segundo factor del presente trabajo de investigación, tal como son los organismos públicos autónomos, donde se centrará la propuesta.

Como primer punto de este factor, es conocer qué son los organismos públicos autónomos.

Para ello se debe conocer cuáles son los componentes del Estado mexicano:

1.2. Componentes del Estado mexicano

México es una República Federal que proclamó su Independencia de España el 16 de septiembre de 1810. El régimen republicano democrático representativo federal se estableció con la Constitución de 1824. La Constitución actualmente en vigor fue aprobada por el Congreso el 5 de febrero de 1917 (Exteriores, 2020).

El Estado, desde la perspectiva moderna que se comenzó a concebir desde inicios del siglo XVIII, está presente de distintas maneras a lo largo de la vida de las personas. Desde el instante en que se registra su nacimiento hasta el momento de su defunción, los individuos se encuentran inmersos en una red de trámites y servicios, derechos y obligaciones que son reconocidos y sancionados por el Estado.

1.2.1. Definición de concepto de estado

Existen diversas definiciones sobre lo que es el Estado ya que se ha manifestado de diversas formas a lo largo de la historia. Se puede definir como una forma de organización establecida dentro de un territorio determinado y que además tiene el poder suficiente para gobernar a una población. A partir de esta definición se pueden identificar tres componentes básicos:

- **Población:** compuesta por todos los individuos que nacen y viven en el mismo territorio bajo las mismas reglas sociales que tienen por ser parte de ese Estado.

- **Territorio:** es el espacio geográfico ocupado por una población sobre el cual ésta ejerce sus derechos bajo un orden jurídico; además este derecho es reconocido por la comunidad internacional.
- **Poder del Estado:** implica que éste tiene la capacidad exclusiva de hacer uso legítimo de la fuerza pública para conservar el orden social, la soberanía sobre el territorio y la aplicación de leyes.

1.2.2. Poderes del Estado mexicano

En el caso mexicano el tercer componente correspondiente al poder del Estado se organiza en los llamados tres Poderes de la Unión: Ejecutivo, Legislativo y Judicial:

- **Poder Ejecutivo**

El Poder Ejecutivo gobierna de conformidad con lo establecido por la legislación. Su titular es el Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, es elegido mediante elecciones directas cada seis años sin posibilidad de reelección (Secretaría de Relaciones Exteriores).

Para la ejecución de sus labores el Presidente tiene la facultad legal de nombrar a sus colaboradores más cercanos, que son los secretarios de Estado y el Procurador General de la República (Secretaría de Relaciones Exteriores).

La administración pública federal está a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos administrativos (Secretaría de Relaciones Exteriores).

El Estado Mexicano cuenta con 299 entidades de la Administración Pública Federal y empresas productivas del Estado (Secretaría de Relaciones Exteriores).

- **Poder Legislativo**

El Poder Legislativo se deposita en el Congreso de la Unión, que se divide en dos cámaras, una de Diputados y otra de Senadores. El Congreso se encarga de expedir las leyes que regulan la estructura y funcionamiento internos de la República Mexicana (Secretaría de Relaciones Exteriores).

La Cámara de Diputados está se conforma por 500 diputados, de los cuales, 300 son elegidos por el principio de votación mayoritaria relativa y 200 por el principio de representación proporcional (Secretaría de Relaciones Exteriores).

El Senado de la República está integrado por 128 Senadores, de los cuales, en cada estado, 2 son electos según el principio de votación mayoritaria relativa y uno es asignado a la primera minoría. La senaduría de primera minoría es asignada al partido político que por sí mismo ocupe el segundo lugar en número de votos en la entidad de que se trate. Los treinta y dos senadores restantes son electos según el principio de representación proporcional mediante el sistema de listas votadas en una sola circunscripción plurinominal nacional (Secretaría de Relaciones Exteriores).

- **Poder Judicial**

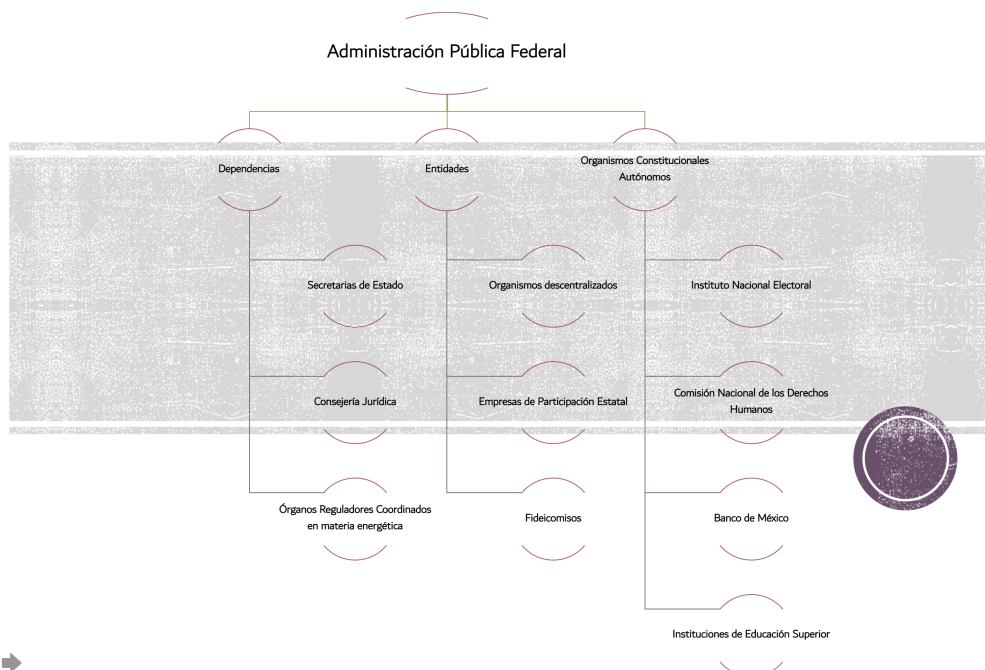
El Poder Judicial de la Federación está encargado de vigilar el cumplimiento de la Constitución y las leyes. Al efecto preserva que la Constitución sea la ley suprema y que no haya ninguna ley o norma que la contradiga. La Suprema Corte de Justicia de la Nación, que es el máximo tribunal en México, también resuelve controversias entre la Federación y las entidades federativas (Secretaría de Relaciones Exteriores).

Cuando una autoridad actúa en contra de lo que dicta la Constitución, o el Poder Legislativo expide una ley contraria a ella, el agraviado recurre al juicio de amparo para impedir los presuntos efectos violatorios, recurso judicial que es examinado por las estructuras que integran el poder judicial (Secretaría de Relaciones Exteriores).

1.2.3. Administración Pública Federal

Para determinar la injerencia del Estado, el Ejecutivo Federal dispone de un conjunto de organizaciones que se encargan de distribuir que se encargan de distribuir los recursos a cada uno de los sectores, tales como: salud, educación, vivienda o seguridad ya que es importante que se utilicen de manera eficiente para que se puedan cubrir cada una de las necesidades presentes en estos sectores. A este conjunto de organizaciones se le llama *Administración Pública Federal*, la cual se organiza conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el año de 1976.

Imagen 1. Integración de la Administración Pública Federal.



| Fuente: elaboración propia, basado en la CPEUM y la LOAPF.

Como se puede observar en la imagen los Organismo Constitucionales Autónomos forman parte de la Administración Pública Federal, es por ellos que a continuación se define y se podrá observar la función de los mismos.

1.2.4. Definición autonomía

El primer punto, es la definición del término 'autonomía':

El concepto de autonomía tiene sus raíces en los vocablos griegos: αὐτός (*autós*) que significa 'mismo', y νόμος (*nómos*) 'ley', es decir, es la potestad para darse leyes a sí mismos o dictarse sus propias normas. También tiene la acepción de 'libre albedrío' y

‘mando propio’; este término alude a un cierto poder de autoformación y autogobierno, poder atribuido a entes no soberanos de emitir normas jurídicas equiparadas a las normas de un ente soberano. (Pedroza, 2002)

1.2.5. Antecedentes

La autonomía como uno de los elementos esenciales de la descentralización, permite que el ente descentralizado, legisle sobre sus propios asuntos y se organice como mejor le parezca, pero la mayor o menor extensión de la facultad autónoma que se conceda, varían según sea la clase de órgano y la actividad administrativa que realice. La ley determinará en cada caso la estructura y el funcionamiento de los diferentes organismos descentralizados.

A pesar de que los textos constitucionales aludan a estados soberanos, todos, incluyendo el propio contexto normativo, coinciden en que son autónomos.

La constitución de 1824 reguló, en términos generales, la organización de los estados. En razón de que no habían preexistido previó la existencia de poderes y normó su organización. Estableció limitantes: no contradecir la general de la república. A imitaciones de sistema norteamericano, consignó obligaciones y prohibiciones. (Arteaga, s.f.)

En 1917 hubo cambio. El artículo 41, al disponer. “... y las particulares de los estados, las que en ningún caso podrán contravenir las estipulaciones del pacto federal.” Limitó y limita la autonomía de los constituyentes locales, el título quinto de la carta magna circunscribió y circunscribe la actuación de éstos: establece principios de organización, prohibiciones obligaciones e inhibiciones.

De 1917 a la fecha el congreso de la unión y las legislaturas de los estados, en ejercicio de la facultad que deriva a su favor de artículo 135, han tenido tiempo para agregar limitantes a la voluntad constituyente local; lo han hecho a base de restar facultades y atribuciones a sus poderes y autoridades, las han pasado a los poderes federales; han agregado principios de organización, limitantes y prohibiciones; también han incorporado sistemas de control y vigilancia, de coordinación concurrencia y colaboración. La facultad genérica para crear impuestos y delitos casi ha desaparecido para las entidades. La de regular los procesos penales ahora pertenece al congreso de la unión. (Arteaga)

Se deposita el ejercicio del Supremo Poder Ejecutivo de la Unión en un solo individuo, que se denominará Presidente de los Estados Unidos Mexicanos. Se ha erigido y consolidado de manera inmutable desde el nacimiento de la Constitución de 1857, teniendo que agregar que, aunque no se señala en el mismo artículo, en la misma persona recaen la jefatura de gobierno y la jefatura del Estado Mexicano. (Zeind, 2019)

Los tres poderes establecidos en el artículo 49 de nuestra Constitución, el ejecutivo es el único que se encuentra depositado en una sola persona y no en un órgano colegiado. Como es bien sabido, cada uno de estos poderes desempeña funciones formales de un tipo y materiales de dos tipos, resultando que en el caso del Ejecutivo desempeña funciones formalmente administrativas y materialmente legislativas y jurisdiccionales.

La irrupción de la figura de los órganos constitucionales autónomos (OCAs) en el año de 1993 trajo consigo profundos cuestionamientos a diversos principios

constitucionales como han podido ser la división de poderes y, en su caso, la unipersonalidad del poder ejecutivo.

En la constitución se encuentran establecidos y configurados 10 OCAs que por definición no se encuentran subordinados a los poderes ejecutivo, legislativo ni judicial y en cambio, cuentan con una paridad jerárquica respecto de estos; el artículo 49 que divide para su ejercicio al Supremo Poder de la Federación se mantiene intacto renaciendo, como ya se sostuvo, solamente a tres poderes y dado a entender que de ese poder no existe ninguna porción pendiente por repartir.

En razón de su existencia fuera del ámbito de influencia de los tres poderes tradicionales y de su paridad de rango, los OCAs al ser los máximos responsables de ejercer las facultades y atribuciones que les son conferidas expresamente por la Constitución, perfectamente se tratan en conjunto de un cuarto poder, esto generado por el agotamiento de una teoría tradicional de la decisión de poderes que comenzó su gestación con Aristóteles, se desarrolló por Locke y, finalmente, fue consolidada por las ideas de Montesquieu. (Zeind, 2019)

Es tal la importancia que desde su nacimiento han tomado los OCAs, que hoy desempeñan tareas fundamentales para el Estado mexicano como son la conducción de la política monetaria, la organización de procesos electorales, la obtención y procesamiento de información fundamental para evaluar la eficacia y calidad de las políticas públicas, la regulación de mercados, entre otras.

La posibilidad de señalar de forma categórica que estamos ante la presencia de un cuarto poder se considera perfectamente viable por un principio de orden y, aún más, de apego a la realidad constitucional actual. (Zeind, 2019)

La autonomía es una forma de división del poder, sin que ésta deba ser entendida como soberanía, es decir, debe entenderse como la distribución de competencias sobre determinadas materias. (Borja, 1991).

Soberanía y autonomía son conceptos excluyentes entre sí, a saber, la soberanía aísla a su titular ya sea éste un individuo o un ente, porque preside de cualquier contribución proveniente del exterior, intensificando al máximo la separación del soberano de todo resto. Por el contrario, la autonomía es una típica situación de relación con otros, que con base a este vínculo limita la esfera de otros individuos o bien se ve limitado por éstos. (Grossi, 1997).

Por otra parte, la autonomía se presenta en diferentes grados, esto es, hay órganos más autónomos que otros. El grado de autonomía se establece con la definición de la centralización, desconcentración y descentralización.

La administración descentralizada constituye un complejo de organizaciones administrativas dotadas de personalidad jurídica y patrimonio propio, el cual es diferente y separado del fisco nacional, y por tanto son verdaderas personas jurídicas de derecho público. (Matheus, 1995)

Para García Laguardia los entes autónomos son aquellos órganos descentralizados del Estado a los que se les ha otorgado capacidad de darse preceptos obligarlos, en este mismo sentido Alfonso Caso, considera que la autonomía no es ajena a la organizada de Estado, sino simplemente descentralizada de las funciones del mismo.

La descentralizada es una forma de organización a través de la cual el Estado deja en manos de quienes considera más aptos una parte de la función administración del mismo Estado. Ésta puede ser por regiones, por funciones, por servicios, o por colaboración.

La autonomía va más allá que un simple ejercicio de competencias descentralizadas, ya que con esta se ejerce un mayor margen de decisión, sin suponer actividades del todo independientes, así mismo se dice que tienen un marco determinado de funciones concretas y específicas.

Los órganos constitucionales autónomos son aquéllos creados inmediata y fundamentalmente en la Constitución, y que no se adscriben a los poderes tradicionales del Estado (Cardenas, 1996). También puede ser los que actúan con independencia en sus decisiones y estructura orgánica, depositarios de funciones estatales que busca desmonopolizar, especializar, agilizar, independizar, controlar y/o transparentar ante la sociedad, con la misma igualdad constitucional. (Carrillo, 1998).

1.2.6. Naturaleza jurídica

Son órganos públicos que ejercen una función primordial del Estado, establecidos en los textos constitucionales y, por tanto, tienen relaciones de coordinación con los demás poderes tradicionales u órganos autónomos, sin situarse subordinadamente en algunos de ellos.

El simple hecho de que un órgano haya sido creado por mandato del constituyente, no resulta suficientemente para considerarlo como autónomo. En diversas constituciones son detalladas, pero sin ser autónomos, a los cuales se les denomina, órganos de relevancia constitucional o auxiliares, y su diferencia con los autónomos

radica en que éstos no están incluidos en la estructura orgánica de los poderes tradicionales (Moreno, 2005).

1.2.7. Características

Según diversos autores, los organismos públicos autónomos, cuentan con algunas características, como son las siguientes:

- a) Deben estar establecidos y configurados directamente en la Constitución, con lo cual tienen independencia jurídica de los poderes clásicos del Estado, lo que se traduce en autonomía orgánica y funcional. Surgen bajo una idea de equilibrio constitucional basada en los controles de poder, evolucionando así la teoría tradicional de la división de poderes, dejándose de concebir la organización del Estado derivada de los tres tradicionales; deben considerarse como una distribución de funciones, haciendo eficaz el desarrollo de las actividades encomendadas al Estado (Tribunal Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación).
- b) Atribución de una o varias funciones primordiales del Estado, lo cual implica autonomía técnica, es decir, deben atender eficazmente asuntos primordiales del Estado en beneficio de la sociedad. En el texto constitucional se les dotó de actuación e independencia en su estructura orgánica para que alcancen sus fines, que ejerzan una función del Estado que por su especialización e importancia social requería autonomía (Tribunal Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación).
- c) Facultad para expedir las normas que los rigen (autonomía normativa)
- d) Capacidad para definir sus necesidades presupuestales y para administrar y emplear los recursos económicos que les sean asignados (autonomía financiera-presupuestal administrativa).
- e) Deben mantener con los otros órganos del Estado relacionados de coordinación.

1.2.8. ¿Qué es la autonomía?

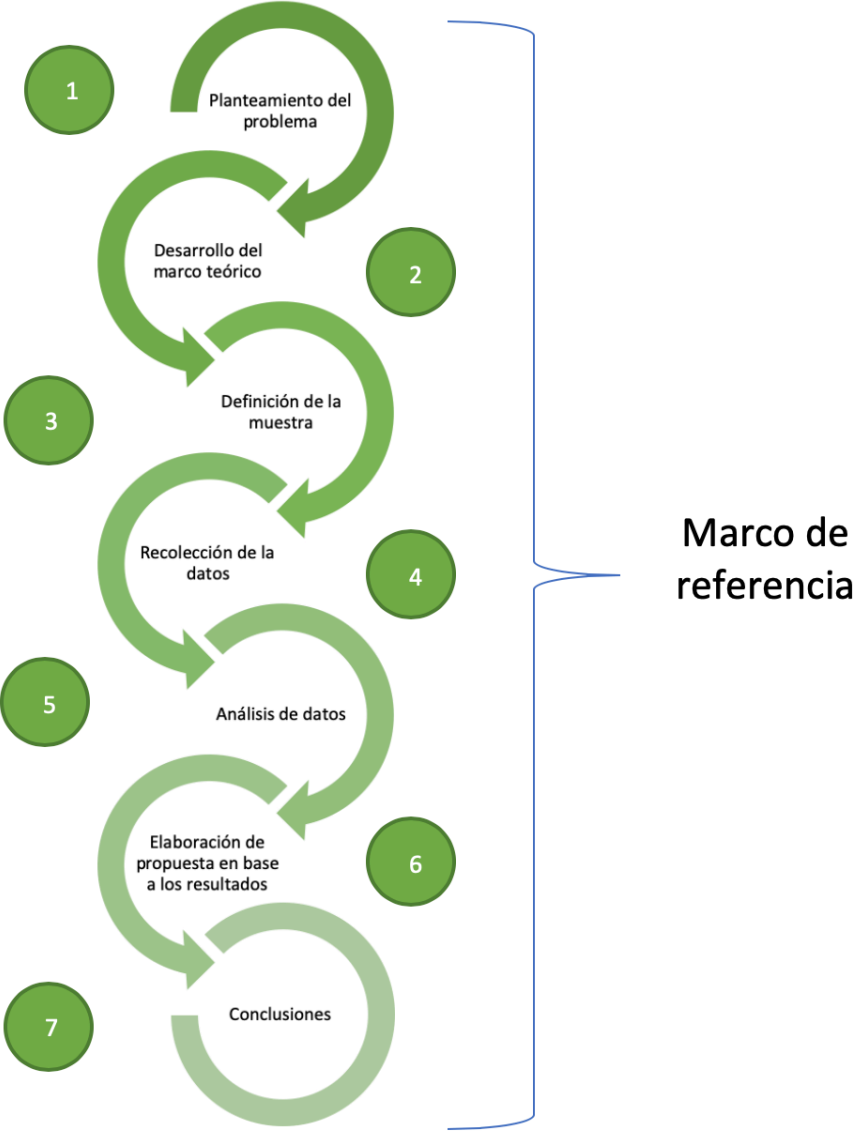
García Máñez la define como la facultad que las organizaciones políticas tienen de darse a sí mismas sus leyes y de actuar de acuerdo con ellas (García, 1993). También se puede concebir como la facultad de las personas o instituciones para actuar libremente sin sujeción a una autoridad superior dentro de un marco de valores jurídicos predeterminados (Diccionario Enciclopédico Grijalbo, 1991). Asimismo, puede ser la libertad de organizarse para actuar libremente en el cumplimiento de fines, sin que se interfiera en la organización o actividad. (Boquera, 1996).

1.2.9. Tipos de autonomía

1. *Técnica*: es la capacidad de los organismos para decidir en los asuntos propios de la materia específica que les ha sido asignada, mediante procedimientos especializados, con personal calificado para atenderlos. Según Buttgenbach es cuando los órganos no están sometidos a las reglas de gestión administrativa y financiera que son aplicables a los servicios centralizados del Estado (Gabino, 1999).
2. *Orgánica o administrativa*: que no dependen jerárquicamente de ningún otro poder o entidad. Para Alfonso Nava significa independencia de acción órganos u organismos públicos, los que no están sujetos a una subordinación (Nava, 1992).
3. *Financiera- presupuestaria*: que gozan de la facultad de definir y proponer sus propios presupuestos y, de disponer de los recursos económicos que les sean asignados para el cumplimiento de sus fines. Ellos garantizan su independencia económica (Ugalde)
4. *Normativa*: consiste en que se encuentran facultados para emitir sus reglamentos, políticas, lineamientos y, en general todo tipo de normas relacionadas con su organización y administración internas (Ugalde).
5. *De funcionamiento*: es una combinación de los otros tipos de autonomía, implica que los organismos cuenten con la capacidad de realizar, sin restricción o impedimento alguno, todas las actividades inherentes a sus atribuciones o

facultades, lo cual involucra, tanto a la autonomía técnica como a la orgánica, financiera-presupuestal y normativa

Capítulo II. Análisis del caso de investigación



Fuente: elaboración propia, basado en el modelo de Sampieri y Baptista

Para el presente capítulo, se desarrolla el modelo de investigación, así como el método utilizado para la recolección de datos.

En el esquema antes mostrado, se observa los momentos en que se encuentra la investigación del presente trabajo, como se puede observar el punto 1 y 2, se encuentran establecidos en el capítulo I, donde se planteó en primer momento el problema de la investigación, seguido del desarrollo del marco teórico, determinando los conceptos del tema, sus antecedentes y el desarrollo.

2.1 Alcance de la investigación

Para el segundo capítulo, comienza describiendo el alcance de la investigación el cual se remota a una institución autónoma del sector público, específicamente en una dirección de esta, abarcando el estudio de la organización, sus elementos que la conforman y los elementos de evaluación para el alcance de sus objetivos en su situación actual.

La investigación es descriptiva porque se analizan los modelos de liderazgo y que a su vez puede ser aplicado en el superior a cargo de esta dirección del ente público.

2.2 Diseño de la metodología

La investigación se considera del tipo no experimental y transversal, toda vez que, se observa la situación ya existente en la organización y los datos que se recolectan son en un solo momento, solamente se abarca a una dirección de la organización.

2.3 Unidad de análisis

Se centra en un organismo público autónomo, ubicado en la ciudad de Puebla, dicha organización que por el contexto del trabajo y las características de la organización funcionan como elemento para su análisis y la propuesta que de esto puede resultar.

2.4 Análisis de la organización

Como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, se trata de una organización autónoma del sector público, por su estructura organizacional, se conforma por siete direcciones, entre ellas hay interacción mediante la matriz de comunicación establecida, de las cuales, cada una de ellas, está encabezada por un director, coordinadores y nivel operativo. La investigación se centra en una de las siete direcciones.

En este sentido, dentro de la cultura organizacional, el objetivo de este ente, busca optimizar los recursos materiales, financieros y humanos, conjugado con la administración adecuada, y dar cumplimiento a las metas de la organización.

De acuerdo a las necesidades de la organización y en el desempeño de las actividades se requiere de personal capacitado, es por ello que se establece el perfil de puesto deseable, con ello se busca realizar las actividades de manera eficiente. En el siguiente gráfico se describe el perfil de puesto deseable.

Tabla 1: Perfiles de puesto

Perfil de puesto	
Formación académica	<ul style="list-style-type: none">• Contar con título y cédula profesional en las áreas económico administrativo• Conocimiento en la legislación aplicable.
Experiencia laboral	2 a 3 años de experiencia en puestos similares, rendición de cuentas y transparencia
Competencias transversales	Comunicación, Trabajo en equipo, Compromiso con el aprendizaje permanente, Planeación y organización, Responsabilidad

Fuente: elaboración propia, basado en el perfil de puesto de la organización.

La organización cuenta con sus propios sistemas para el reclutamiento del personal, además de contar con diversas certificaciones de los procesos que ahí se llevan a cabo. El reclutamiento y selección del personal de nuevo ingreso es llevado a cabo por una de las direcciones del ente, en este proceso se busca que el candidato a la obtención del puesto cumpla con los conocimientos, la experiencia y las competencias que se requieren para el mismo, además de que, durante el proceso, se evalúa al candidato por medio de pruebas psicométricas, pruebas de conocimientos y exámenes médicos, se tiene la certeza de que el proceso de contratación es legal y transparente, pues la dirección encargada, el futuro jefe inmediato del aspirante y los altos mandos de la organización, evalúan el proceso hasta su contratación.

Cuenta con evaluaciones establecidas y definidas de acuerdo al sistema de gestión, toda vez que, se encuentra bajo la Norma ISO 9001, como es, evaluación de cliente interno, evaluación de cliente externo y evaluaciones al desempeño en los procedimientos.

La evaluación de cliente interno, como su nombre lo menciona, es dentro de la organización, se trata de un proceso de evaluar el servicio que entre las direcciones se proporcionan, pues entre estas se pueden, proveer información, suministro de insumos, atención a algún mantenimiento, entre otros. El periodo de evaluación es trimestralmente y participan todos los colaboradores de la organización, tanto altos mandos, mandos medios y nivel operativo. El área correspondiente es la encargada de elaborar las evaluaciones, y medir los resultados obtenidos, para que en su caso se puedan hacer las mejoras detectando cual es la causa del origen de una mala evaluación.

Para el caso de la evaluación de cliente externo, funciona de manera similar que la evaluación interna, este proceso, se da a las dependencias que se les brinda un servicio, ya sea asesoría, proporcionar información, visitas, entre otras. A las dependencias que se les brinda el servicio, son las encargadas de evaluar al personal que les brinda el servicio o tienen contacto con este, el periodo de evaluación es 2 veces por año.

Con ambas evaluaciones se busca mejorar o identificar a tiempo los problemas que se puedan presentar en los servicios que se brindan. Se mide a través de matrices que evalúan las causas, los riesgos, estos pueden ser internos o externos, y los factores, después de la recolección de datos y de acuerdo a las respuestas de los encuestados, se identifica en el caso de que exista, el problema para darle atención, seguimiento y en su caso la solventación, de acuerdo a lo que establecen los manuales, cabe resaltar que tanto la evaluación de cliente interno y externo manejan una política de confidencialidad, asegurando a los involucrados que no se tendrán repercusiones o amenazas, sino que entre ambas partes buscar soluciones.

Y, por último, y en lo que se enfoca el trabajo de investigación, las evaluaciones al desempeño en los procesos. Aunque se trata de una sola organización, en la que se persigue el mismo objetivo, y como ya se mencionó, cada dirección como parte de sus funciones, lleva a cabo diferentes objetivos de trabajo en particular.

Cada dirección cuenta con un Plan de Trabajo (PT) anual, se establece al principio de año, en él se plantean las actividades que se cubrirá por mes, es decir los objetivos que se deben cumplir y los tiempos en que esto se lograra. Dicho PT lleva un proceso, desde su elaboración hasta su autorización por los altos mandos de la organización.

De acuerdo a sus objetivos particulares de cada dirección, elabora su propuesta de Plan de Trabajo, basado en la normativa de la organización y la legislación aplicable, en él se establece los tiempos, las actividades, las muestras, así como también, debe tomar en cuenta la matriz de riesgos, y considerar los posibles riesgos al momento de establecer sus objetivos, y prever como afrontar y cumplir con sus objetivos.

Una vez autorizado el Plan de Trabajo por los altos mandos, el director de cada dirección, debe dar a conocer el PT con su equipo de trabajo, así mismo, este es el encargado de reportar las mediciones a los objetivos que se establecieron, de acuerdo a la planeación de las actividades, se reporta de manera mensual para que la dirección encargada evalué el cumplimiento de los objetivos que se establecieron en el PT, y con ello verificar a tiempo los riesgos que se puedan ocasionar.

Como parte del sistema de gestión, en caso de que la dirección involucrada no cumpla con los objetivos establecidos en su PT, se toman las medidas, analizando la causa del problema mediante la matriz de riesgos, y se conviene con la dirección, de

acuerdo a los que arroje la matriz, estableciendo nuevas fechas compromiso para su cumplimiento, en este convenio, queda como responsable, el director, ya que es el encargado de verificar que su equipo de trabajo esté cumpliendo de manera óptima con las actividades que se les encomendó, y el colaborador que no cumplió con los objetivos.

2.5 Diagnostico

La figura de liderazgo en el concepto de la organización, no se encuentra visible, de acuerdo al entorno analizado, el directivo a cargo toma la figura de 'jefe' y no la de un líder, de acuerdo a Abraham Zaleznik argumentó que:

[...] los directivos (managers) y los líderes (leaders) «son dos tipos de personas muy diferentes. Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo: son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se llevan a cabo. Por otra parte, los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía. Sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son estrechas y, en consecuencia, su entorno laboral es a menudo caótico». Las diferencias fundamentales hacen referencia a la forma de orientarse hacia los objetivos, la concepción del trabajo, sus relaciones con los demás y a las características de personalidad de cada uno de ellos. (1999, citado en Palomo, 2013, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*).

La referencia del autor sobre la diferencia entre un directivo y un líder, es observable en este ente, ya que el jefe o superior a cargo limita sus funciones solo a supervisar las tareas de los subordinados y asegurarse a que estos las cumplan en tiempo y forma. Con ello se pierden oportunidades de detectar posibles oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades.

Para Warren Bennis hace una diferenciación entre ambos conceptos:

TABLA 2. Diferencias entre dirigir y liderar

Dirigir	Liderar
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Conserva	Desarrolla
Se concentra en sistemas y estructuras	Se centra en las personas
Se vale del control	Inspira confianza
Tiene visión de corto plazo	Tiene perspectivas a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Siempre fija la vista en los beneficios	Mira al horizonte
Imita	Original
Acepta el "status quo"	Cambia el "status quo"
Hace las cosas bien	Hacen las cosas que deben hacer

Fuente: elaboración basado en Warren Bennis, citado en Palomo, 2013, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.

En el análisis de la diferenciación del autor, respecto de "dirigir y liderar" en la organización, se aprecia que su dirección como líder es limitativa, ya que él solo administra sus funciones no permitiendo generar valor para todos los involucrados en el proceso

Mediante el análisis profundo de esta situación puede ser referente a diferentes factores que se puede notar en los diferentes sectores del servicio público, generalmente el 'castigo' o 'temor' es uno de los factores que influye en este tipo de dirigir a los equipos de trabajo, generando desmotivación en los subordinados, esta razón puede ser a causa

de que el supervisor a cargo no tenga la confianza total en el trabajo o en las acciones que toman los subordinados al realizar sus actividades

De los temores que pueden estar expuestos los subordinados y que se hace referencia en el párrafo anterior, puedo mencionar los siguientes:

1. Perder el trabajo:

Este es uno de los principales miedos que aquejan al total de los trabajadores en cualquier sector y cualquier momento, de acuerdo a datos reportados por el INEGI, en la entidad poblana el desempleo en el último trimestre ha aumentado para la población que se encontraban en situación ocupacional, según el Instituto, una persona, en promedio tarda en promedio tres meses para poder encontrar un nuevo empleo, estos datos son los que hacen a los trabajadores temer por perder su empleo. Mucha influencia ante este temor puede tener el superior a cargo, pues con una buena retroalimentación acerca de la efectividad del subordinado, lo hará tener un mejor rendimiento, motivar al subordinado a mejorar sus habilidades.

2. Al jefe:

Cuando un jefe no inspira confianza a sus subordinados, a este le es difícil expresar sus ideas, inquietudes u opiniones, es entonces cuando se pierde la confianza con el jefe y es muy difícil establecer la relación jefe-subordinado. El que este temor en un subordinado exista implica que el trabajador no realice sus actividades con la mejor optimización y presentar un bajo rendimiento y esto puede conllevar a la pérdida del empleo.

3. A tomar malas decisiones:

El miedo a tomar malas decisiones es un factor que está presente en cualquier ámbito de la vida de un individuo, pues el temor a equivocarse, y más aún cuando se trata de tomar decisiones demasiado importantes, y que en ello puede haber grandes consecuencias, un miedo intenso a equivocarse puede ocasionar lo que en psicología se llama “duda patológica”. La duda patológica se caracteriza por una búsqueda obsesiva de la certeza absoluta, la cual es reforzada por una compulsión mental que se expresa a través del planteamiento constante de dudas. Este factor puede afectar significativamente al trabajador, pues no le da la pauta para poder ocupar cargos importantes dentro de la organización.

El miedo puede ser el peor enemigo del empleado y no le permitirá avanzar, por ello es importante que se tenga la seguridad de tomar decisiones, valorar inteligentemente las consecuencias y medir los posibles escenarios.

Al único miedo que se debe tener, es al fracaso, el éxito dependerá de la capacidad de la persona.

4. **A no estar calificado para el puesto:** de acuerdo a un estudio publicado por el International Journal of Behavioral Science, es un fenómeno psicológico que afecta al 70% de las personas en algún momento de sus vidas, el estudio refleja que las personas que padecen este síndrome tiene dificultades para aceptar sus logros como propios, pensando que no son suyos y lo atribuyen a diversos factores, y el miedo nace con el pensamiento de que pueden llegar a ser descubiertos como impostores y que eso logros no son por sus méritos.

En este punto, para que pueda ser evitado, es importante que la persona pueda expresar lo que se siente, y para cualquier persona es muy importante que se le reconozcan sus aciertos, habilidades, y demás atributos que le puedan llegar a sentirse realizado.

A todo lo anterior mencionado, podemos decir que son factores que influirán en la capacidad tanto del superior a cargo como del equipo de trabajo, toda repercusión impacta en las evaluaciones y en el cumplimiento de los objetivos.

La dirección cuenta con dos objetivos a cumplir, y ocho actividades que se establecen en su planeación. Los objetivos se establecen conforme a la naturaleza de la organización y de ello se derivan las actividades que se cumplirán, en apego a la legislación aplicable.

Para el caso del primer objetivo, siete de las ocho actividades están involucradas, la meta de cumplimiento es del 95%, en esta se involucra específicamente a cada miembro del equipo de trabajo, de acuerdo a sus asignaciones de trabajo, aunque se trabaja como grupo, cada uno es responsable de entregar en tiempo y forma su designación de actividades.

Para el segundo objetivo, se involucra el total de las actividades y debe ser atendido en su totalidad, es decir 100%, este depende solo de las personas que les corresponde atender, realizando las gestiones para que el cliente cumpla con el producto que se le brindo.

Tanto en el cumplimiento de objetivos, como de actividades, se involucran toda la dirección, y llevan un proceso de realización, revisión y autorización, durante el proceso se acompaña de manuales, guías, y las herramientas necesarias para el cumplimiento, que sirven de base para el equipo de trabajo para eficientar el trabajo y que todos estén encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos.

El punto del trabajo en ofrecer una propuesta se basa en el proceso de 'realización, revisión y autorización', se determinan cuáles son los factores que impiden no lograr cumplir con lo establecido, los tiempos de trabajo, la eficiencia y eficacia, y demás factores que pueden llegar a influir en el equipo de trabajo.

2.6 Análisis de resultados del instrumento

Para la investigación se consideró determinar la población y la muestra de la organización, específicamente en la dirección con la que se determinará la propuesta, como a continuación se menciona.

2.6.1 Población

Organización autónoma del estado de Puebla, del sector público. La población de estudio, se basa solo en una de las direcciones de la organización, la cual se integra por un total de once personas, un responsable de la dirección, uno como supervisor, y nueve a nivel operativo.

2.6.2 Muestra

El objetivo del trabajo es hacer una propuesta de liderazgo en un organismo público autónomo, se determinó que se realizaría en una sola dirección de la organización, sin embargo, solo se centró en el nivel operativo, excluyendo al director y supervisor, toda vez que se busca conocer los atributos que debe tener un líder, y si en la organización consideran que el superior a cargo tiene esta figura.

2.6.3 Recolección de datos

A fin de obtener un panorama completo sobre el problema planteado, se planteó un instrumento de medición, donde se permitirá evaluar a los sujetos involucrados del ente, con la intención de evaluar los resultados y obtener datos que sirvan para el planteamiento de una propuesta en liderazgo.

Seguido, se aborda el instrumento de medición que se utilizó para el presente trabajo de investigación.

2.6.4 Instrumento de medición

El instrumento de medición que se determinó para el trabajo de investigación cualitativa fue una encuesta en línea, mediante el cual, y de acuerdo a lo que se planteó en los objetivos de la investigación, los sujetos involucrados, contestaron de manera confidencial.

El instrumento de medición se centra en dos puntos:

- Conocer si en la organización existe la figura de liderazgo
- Como es el superior a cargo con los subordinados.

La encuesta contiene 22 preguntas que van de la mano con las preguntas de investigación, basada en el modelo de escala de Likert, comúnmente utilizada para los

trabajos de investigación de las ciencias sociales, denomina así por su autor Rensis Likert, quien, en 1932, publicó un informe donde describe su uso.

Con la escala Likert y de acuerdo a cada pregunta aplicada en la encuesta, se manejó cinco opciones de respuesta, otorgando un valor de respuesta, donde la primera opción es el máximo puntaje y la última el mínimo o nulo.

De acuerdo al autor de la escala, menciona que el establecer una escala de cinco a siete elementos se aumenta la confiabilidad en las respuestas.

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de medición.

2.7 Análisis e interpretación de los resultados

Para el presente punto de la investigación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición que se determinó en el punto anterior, ya que de estas respuestas depende la propuesta del trabajo.

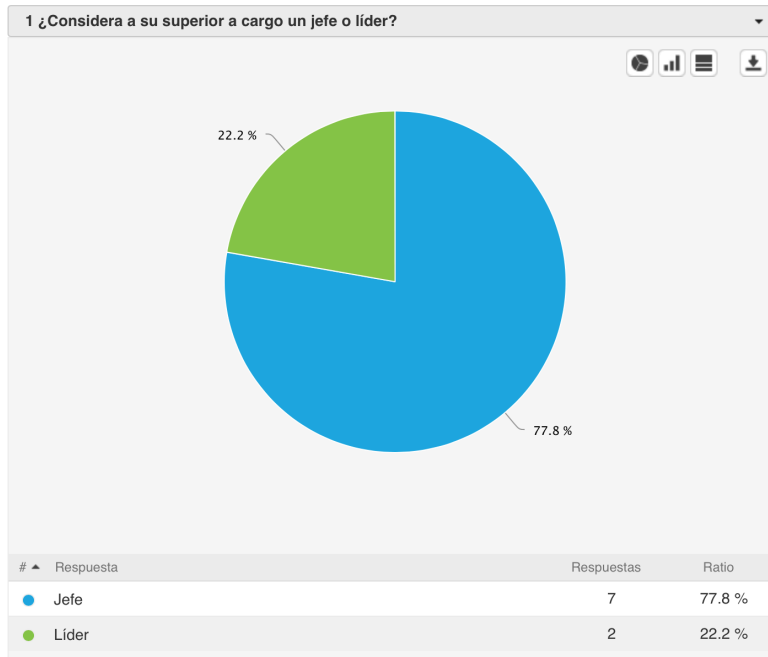
2.7.1 Análisis de los resultados

En los puntos anteriores del presente trabajo se determinó la aplicación del instrumento de medición, a continuación, analizaremos las respuestas obtenidas mediante la encuesta en línea aplicada a una dirección de un organismo público autónomo, cabe resaltar y recordar, que solo se aplicó al nivel operativo, ya que se busca plantear una propuesta de liderazgo y para ello es necesario conocer el papel que juega el superior a cargo dentro de la organización.

La encuesta se aplicó de manera anónima, mediante 22 preguntas los resultados reflejan lo siguiente:

En la primera pregunta, el objetivo de esta era conocer si los participantes consideraban a su superior a cargo como una figura de liderazgo o bien un jefe; para lo que, de los nueve encuestados, el setenta y ocho por ciento (representado por siete personas) consideran a su superior a cargo como un jefe, mientras que el veintidós por ciento restante (dos personas) si encuentran una figura de liderazgo en su superior a cargo, y se puede observar en el gráfico 1.

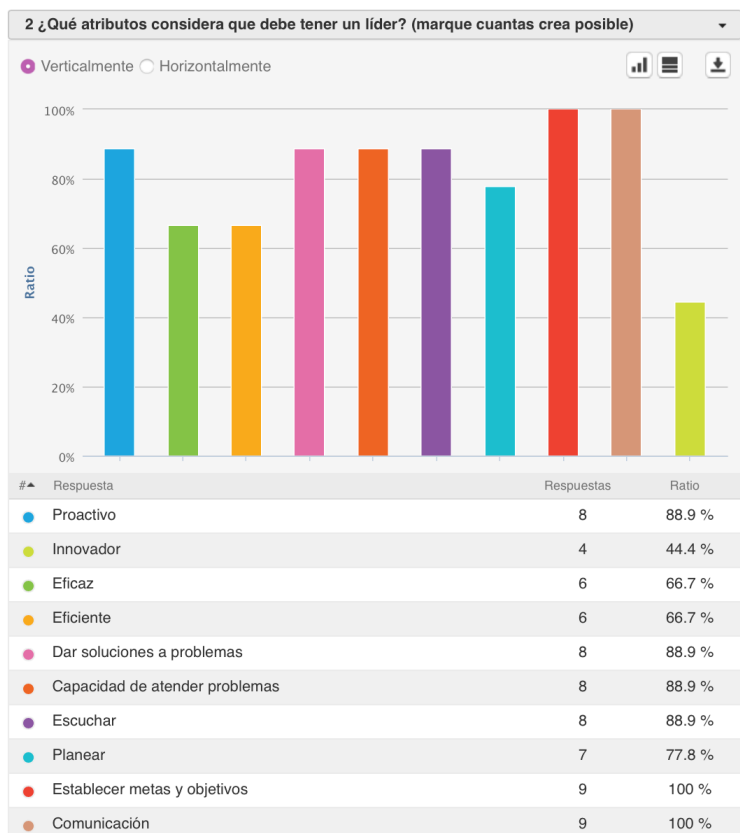
Gráfico 1. Jefe o líder



| Fuente: elaboración propia

El gráfico 2, se les pregunto a los encuestados, que atributos consideraban que debería de tener un líder, se les pidió que, de las opciones mostradas, marcaran todas las que consideran posibles. Para los nueve encuestados, considera que establecer metas y objetivos, así como la comunicación, son los más importantes, mientras que, para ocho de los nueve encuestados, consideran que, ser proactivo, escuchar y dar solución a problemas, son los segundos atributos que debe tener un líder; solo para cuatro de los encuestados, consideran a la innovación como un atributo de liderazgo.

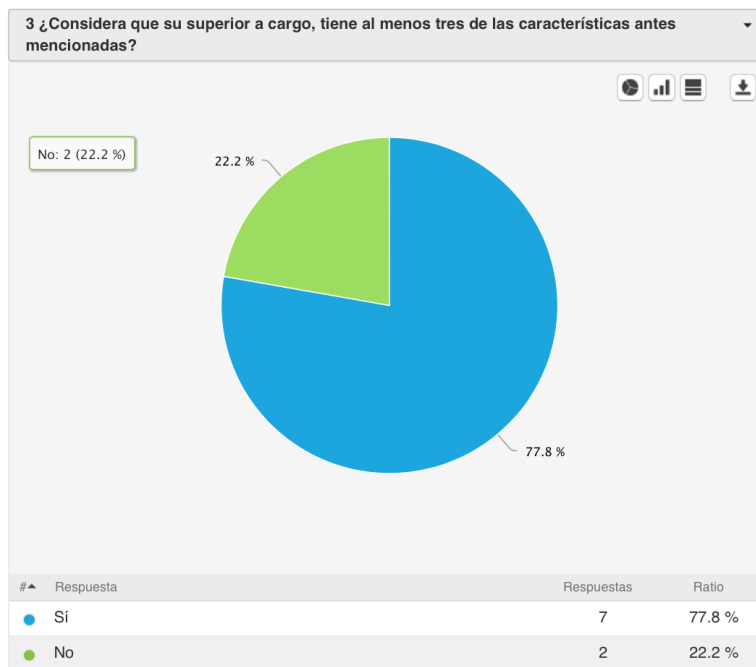
Gráfico 2. Atributos de un líder



Fuente: elaboración propia

En el reactivo 3, se relaciona con el reactivo 2, toda vez que, de acuerdo a los atributos anteriores, se cuestionó a los encuestados, si consideraban que su superior a cargo tiene al menos tres de los atributos enlistados, para lo que las respuestas reflejaron que el setenta y ocho por ciento, contesto que no, mientras el veintidós por ciento restantes contestos afirmativamente. (Gráfico 3)

Gráfico 3. Atributos del líder en el superior a cargo de la organización

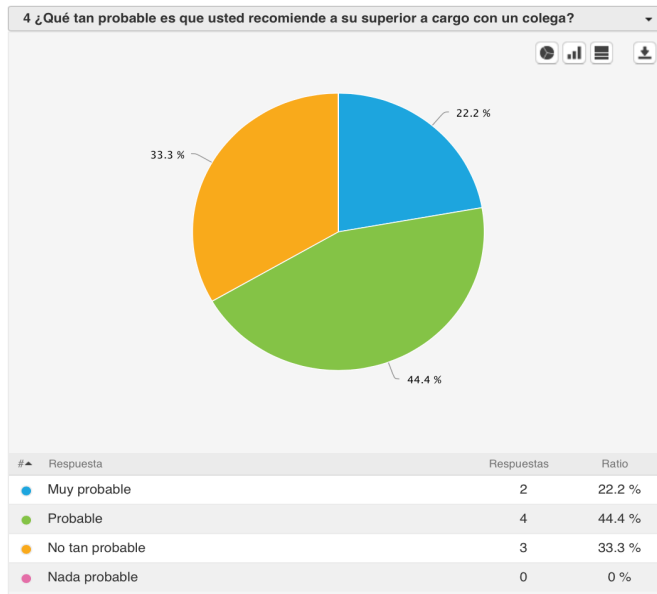


Fuente: elaboración propia

A partir del reactivo cuatro, se comienza a cuestionar a los encuestados a cerca del trabajo que realizan y como su superior a cargo maneja la situación.

Se preguntó a los participantes, qué tanta probabilidad podría haber, en que este recomiende a su superior a cargo con un colega, el cuarenta y cinco por ciento (cuatro personas), lo considera como “probablemente”, mientras que tres personas creen que no es una probabilidad hacer esta recomendación, y solo para dos personas lo consideran “muy probablemente” es decir no dudarían en hacer esta sugerencia. (Gráfico 4)

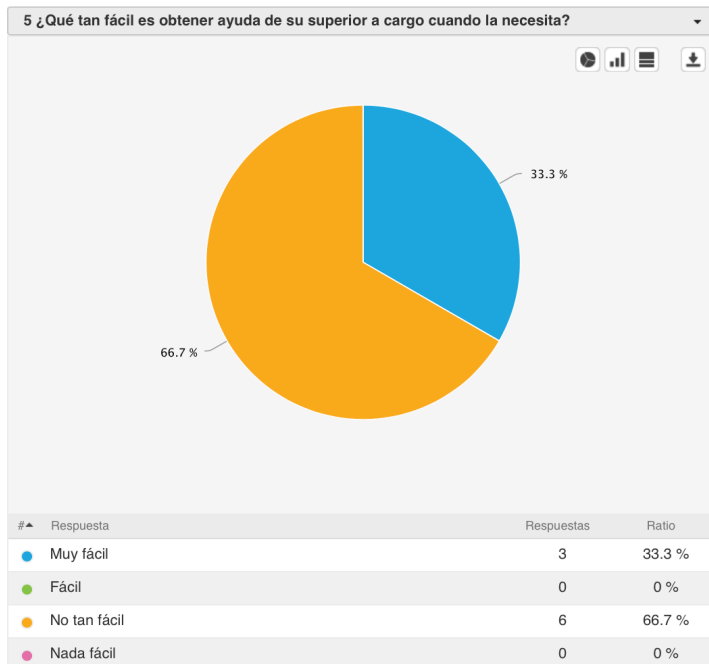
Gráfico 4. Probabilidad de recomendación



| Fuente: elaboración propia

El reactivo 5, se preguntó a los participantes, cuando ellos solicitaban ayuda de su superior a cargo, era fácil que este se las brindara o no tan fácil, para lo que los resultados demostraron que seis de los encuestados contestaron que no era tan fácil obtener ayuda de su superior, mientras que tres de los participantes, contestaron que es muy fácil que su superior les brindara ayuda. (Gráfico 5)

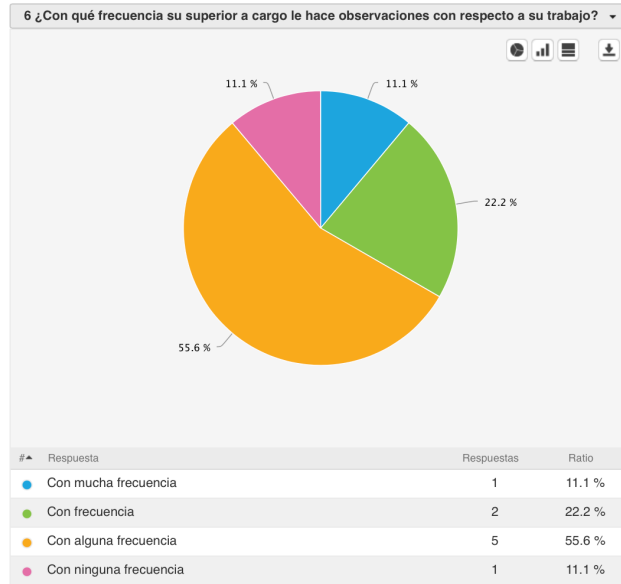
Gráfico 5. Probabilidad de obtener ayuda



Fuente: elaboración propia

El gráfico 6, muestra las respuestas obtenidas de la pregunta acerca de la frecuencia con la que los encuestados obtienen observaciones por parte de su superior a cargo, respecto del trabajo que realizan, por lo que se puede observar que cinco personas respondieron que con alguna frecuencia, mientras que una persona contestó que con ninguna frecuencia ha recibido observaciones, por el contrario, una persona contesta que con mucha frecuencia recibe observaciones del trabajo que realiza y dos más con frecuencia reciben observaciones.

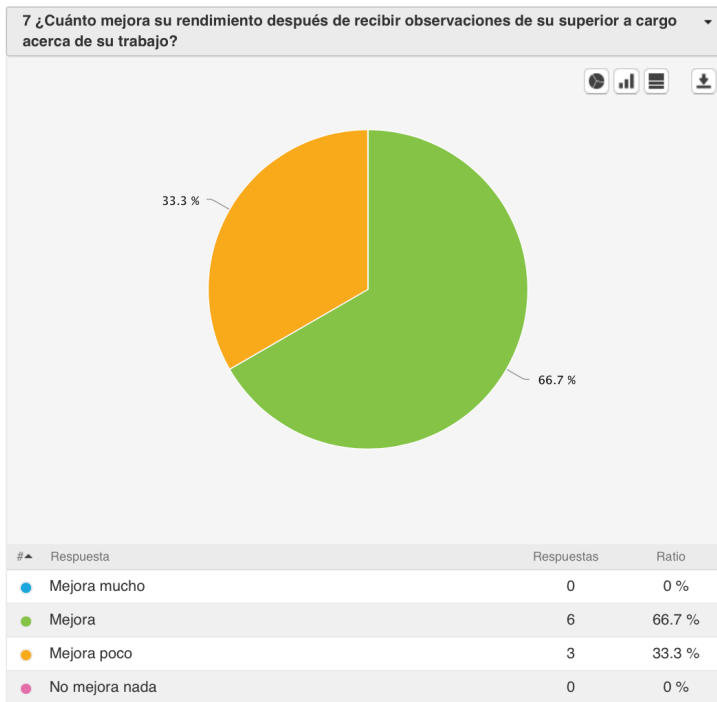
Gráfico 6. Frecuencia de observaciones respecto al trabajo realizado



Fuente: elaboración propia

Para el siguiente reactivo, respecto de la pregunta anterior, se le pregunto a los encuestados, después de que se obtiene alguna observación del superior a cargo, que tanto mejora su rendimiento en el trabajo que realiza, en el gráfico 7, se observa que seis personas dicen mejorar su rendimiento cuando su jefe les hace una observación, mientras que tres contestaron que mejora poco su rendimiento al obtener observaciones respecto de su trabajo por parte de superior a cargo.

Gráfico 7. Mejora de rendimiento al ser observado el trabajo realizado

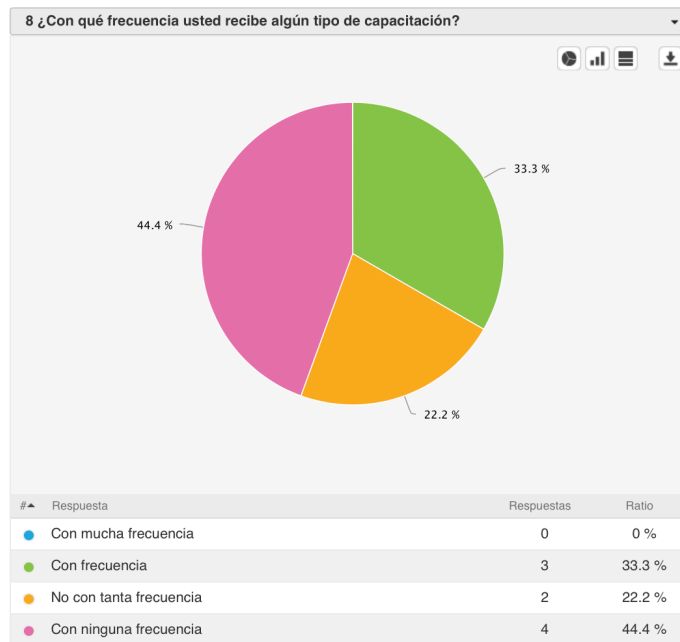


| Fuente: elaboración propia

Para los siguientes dos preguntas de la encuesta se refieren a la capacitación que reciben.

En la pregunta 8, se les cuestiono a los encuestados, la frecuencia con la que reciben algún tipo de capacitación, por lo que el gráfico 8, cuatro de los participantes contestaron que con ninguna frecuencia han recibido algún tipo de capacitación, y dos de ellos contestaron que no con tanta frecuencia, lado contrario, solo tres personas dijeron que con frecuencia reciben capacitación.

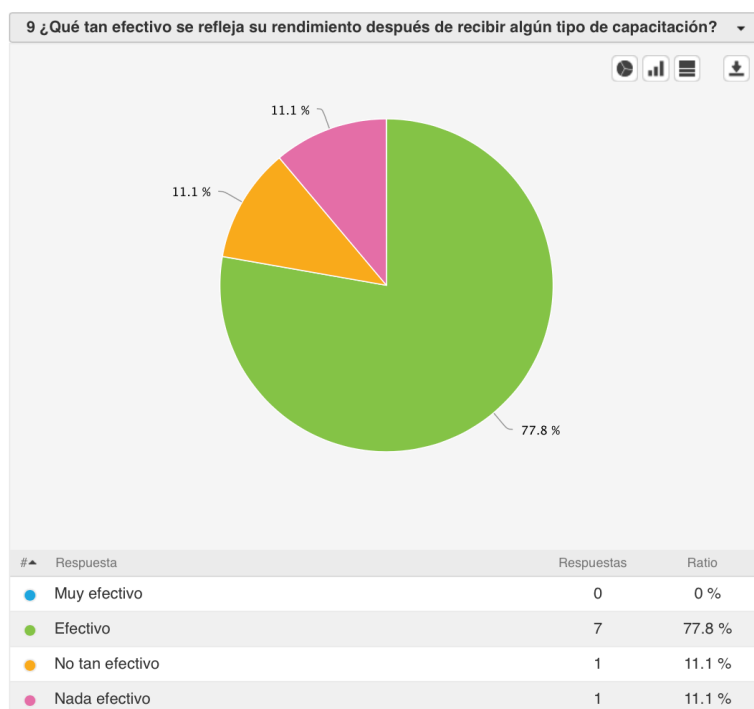
Gráfico 8. Capacitación



Fuente: elaboración propia

En el reactivo 9, se relaciona con la pregunta anterior, toda vez que se preguntó a los participantes, una vez que se les brinda capacitación que tanto mejora su rendimiento, para lo que siete de los encuestados respondieron que su rendimiento es efectivo tras recibir capacitación, mientras que uno de ellos respondió que no es efectivo y el otro no tan efectivo es su rendimiento cuando ha recibido capacitación.

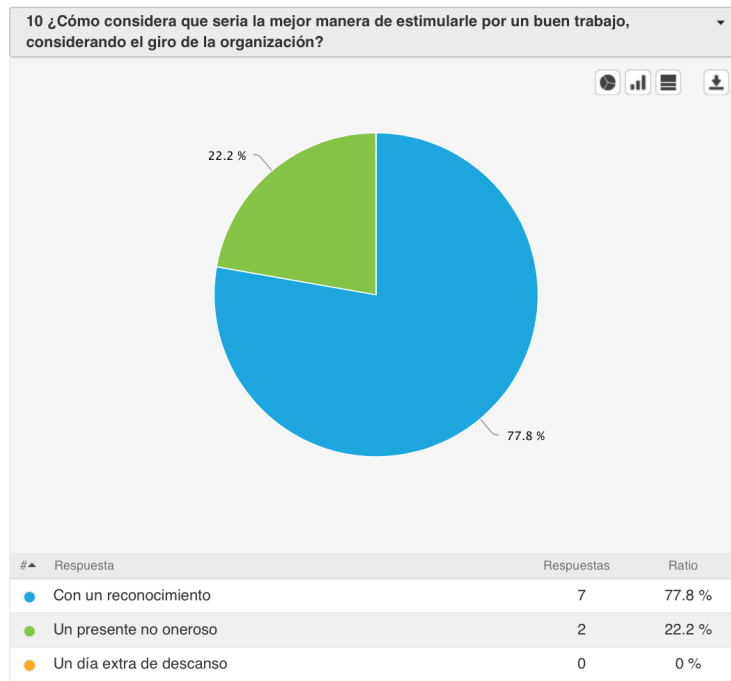
Gráfico 9. Efectividad en el trabajo tras recibir capacitación



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 10, se muestran los resultados tras preguntar a los participantes cuál sería la mejor manera de estimularlos por un buen trabajo, se hace de conocimiento que en esta pregunta se debe considerar el tipo de organización ya que se ha mencionado que se trata de un organismo público autónomo, siete de los encuestados consideran que un reconocimiento sería lo mejor para reconocer su trabajo, dos de ellos contestaron que una opción de estímulo por un buen trabajo sería un presente no oneroso.

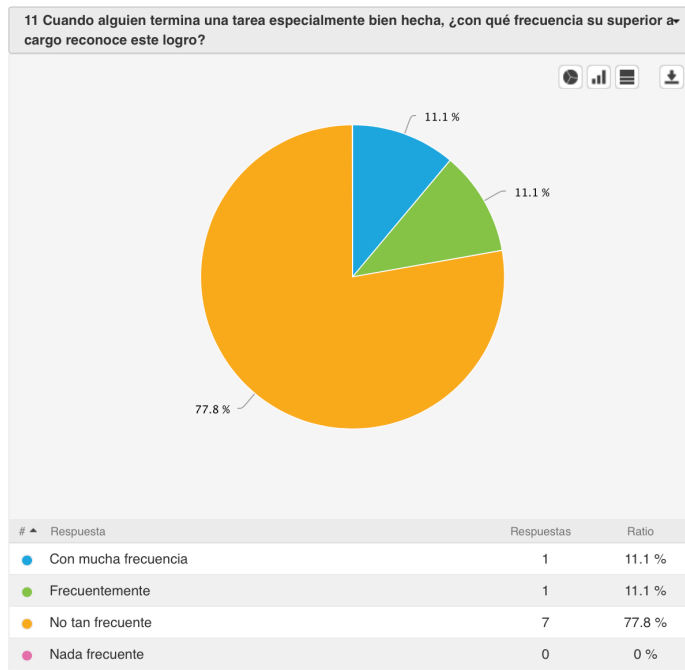
Gráfico 10. Estimulo por un buen trabajo



Fuente: elaboración propia

La pregunta 11 de la encuesta, se preguntó a los participantes que cuando ellos hacen una tarea especialmente bien hecha, con qué frecuencia su superior a cargo les reconoce este hecho, en el gráfico 11 se puede observar que siete de ellos contestaron que no tan frecuente se les ha reconocido, mientras que uno contestó que con mucha frecuencia y otro con frecuencia se les reconoce por un trabajo bien hecho.

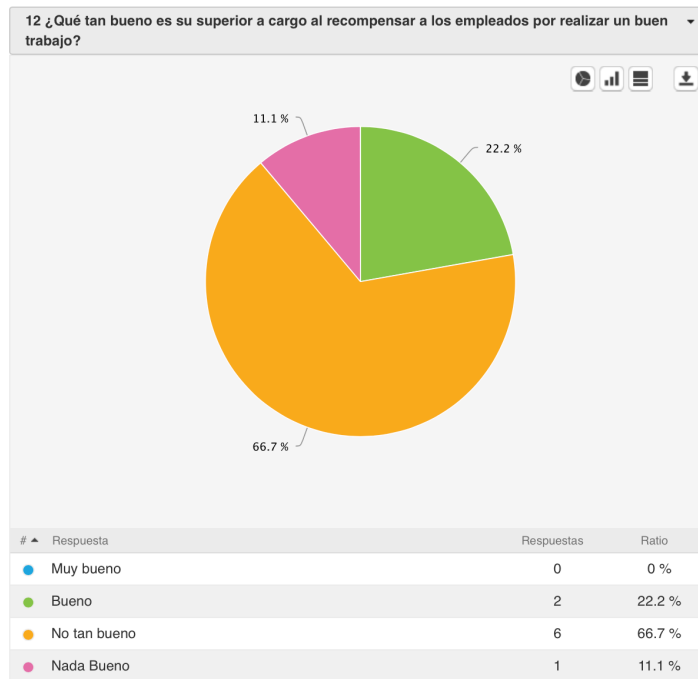
Gráfico 11. Reconocimiento por un buen trabajo



Fuente: elaboración propia

Respecto de la pregunta anterior, se les pregunto a los encuestados que tan bueno es el superior a cargo al compensar a los empleados por un buen trabajo realizado, seis de los participantes, contestaron que su superior a cargo no es tan bueno al compensar su trabajo, y uno de ellos contesto que no es nada bueno, por el contrario, solo dos respondieron que es “bueno”.

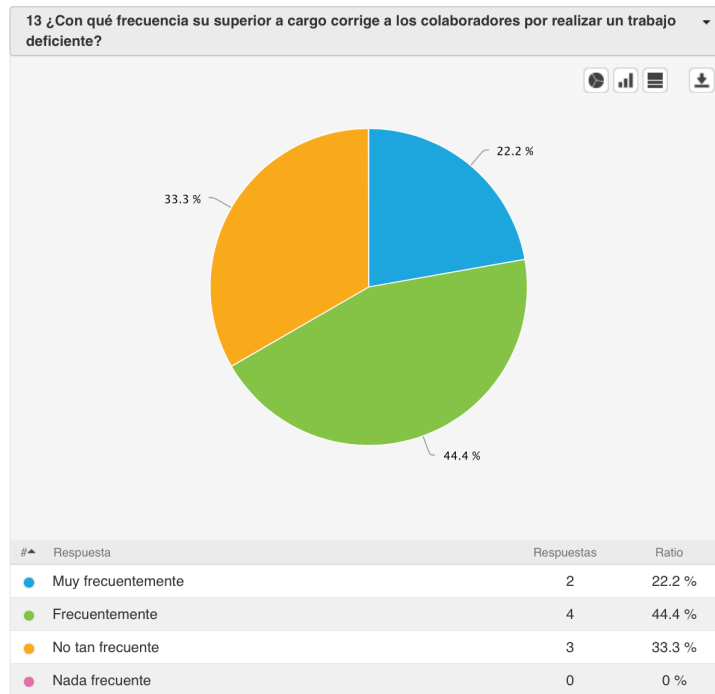
Gráfico 12. Recompensa por parte del superior a cargo.



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 13, se puede observar las respuestas de los empleados, al ser cuestionados que, al momento de realizar un trabajo deficiente, con qué frecuencia su superior a cargo lo corrige, se observa que, cuatro personas dicen que frecuentemente son corregidos, mientras que dos de ellos comentaron que muy frecuentemente su superior a cargo corrige un trabajo deficiente, mientras que los tres restantes dicen que esto no sucede tan frecuentemente.

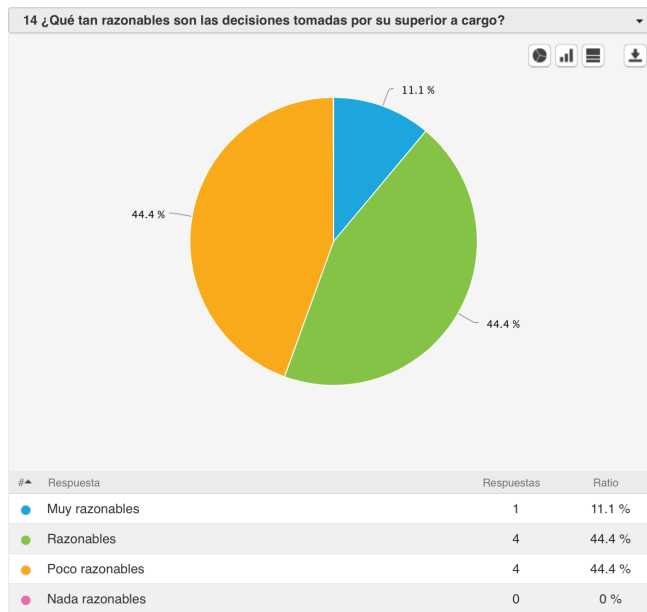
Gráfico 13. Corrección por un trabajo deficiente.



Fuente: elaboración propia

En el reactivo 14 se hace el cuestionamiento a los participantes, acerca de que opinan o qué tan razonables consideran que son las decisiones que toma su superior a cargo, las respuestas reflejan que cuatro de los encuestados respondieron que son poco razonables, y cuatro de ellos lo manejan como “razonable”, mientras que solo uno de ellos contestó que las decisiones tomadas por su superior a cargo son “muy razonables”.

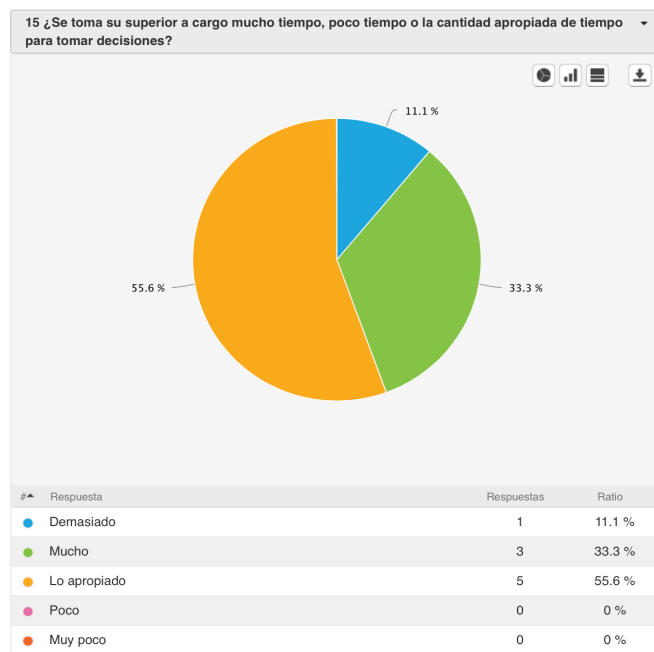
Gráfico 14. Razonabilidad de las decisiones tomadas por el jefe



Fuente: elaboración propia

La pregunta 15 cuestiona el tiempo que el superior a cargo considera para tomar decisiones, por lo que el gráfico 15 se puede notar que el cincuenta y seis por ciento de los participantes consideran que su superior a cargo se toma el tiempo apropiado para decidir, sin embargo, el treinta y tres por ciento opinan que se toma mucho tiempo en analizar sus decisiones y solo el once por ciento, dice que toma demasiado tiempo a su superior a cargo tomar decisiones.

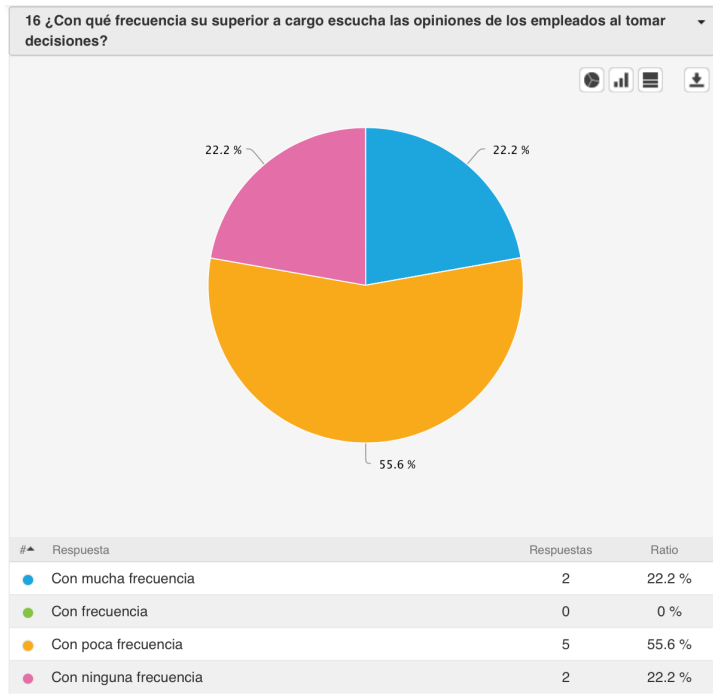
Gráfico 15. Tiempo que toma el superior a cargo tomar decisiones



Fonte: elaboración propia

Para el reactivo 16, se preguntó a los encuestados la frecuencia con la que su superior a cargo escucha las opiniones de los empleados a la hora de tomar decisiones, en el gráfico 16, podemos observar que el cincuenta y seis por ciento contesta que, con poca frecuencia, y dos de ellos dicen que, con ninguna frecuencia, por el lado contrario, dos de ellos contestaron que con mucha frecuencia su superior a cargo los escucha cuando se trata de tomar decisiones.

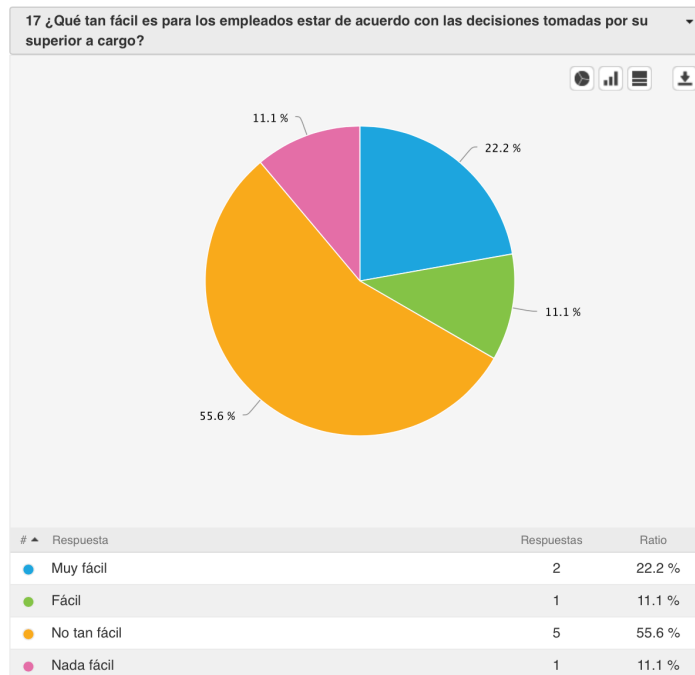
Gráfico 16. Frecuencia con que el superior escucha opiniones



Fuente: elaboración propia

Posteriormente en el reactivo 17, se cuestionó a los participantes sobre qué tan fácil era estar de acuerdo con las decisiones tomadas por su superior a cargo, los resultados reflejaron que el cincuenta y seis por ciento de los participantes dicen que no es tan fácil estar de acuerdo con las decisiones tomadas por su superior a cargo, y un participante contestó que nada fácil, mientras que el veintidós por ciento dijo que era muy fácil estar de acuerdo y el once por ciento restante contestó que le era fácil estar de acuerdo con las decisiones que toma su superior.

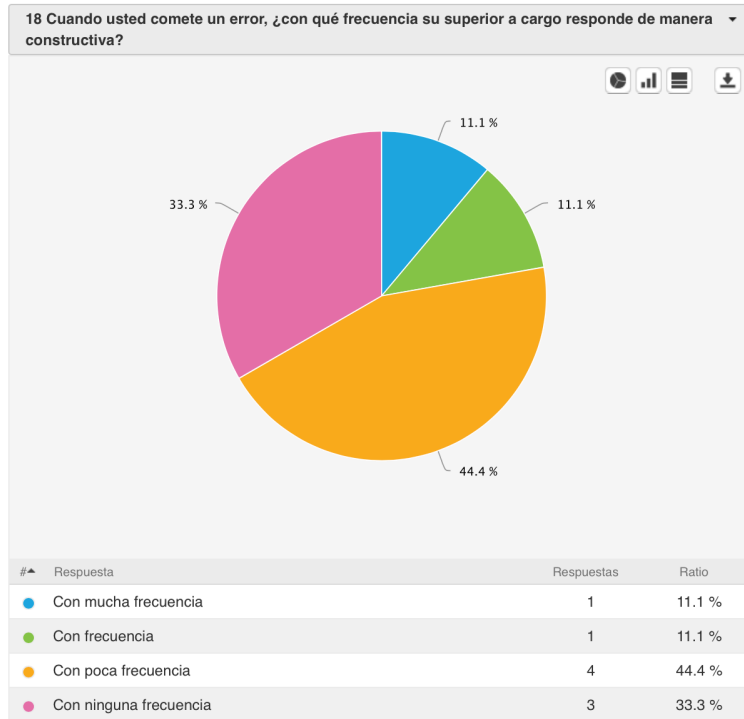
Gráfico 17. Facilidad con la que los empleados están de acuerdo con las decisiones tomadas por su superior



Fuente: elaboración propia

El gráfico 18, muestra los resultados tras preguntar a los encuestados al momento de cometer un error, con qué frecuencia su superior a cargo responde de manera constructiva, por lo que se puede observar que el treinta y tres por ciento de los participantes, contestó que con ninguna frecuencia su superior a cargo responde de manera constructiva, el cuarenta y cinco por ciento contestó que con poca frecuencia y el once por ciento respondió que con frecuencia, este, suele hacerlo y el once por ciento restante dijo que con mucha frecuencia su superior a cargo responde manera constructiva cuando se comete un error.

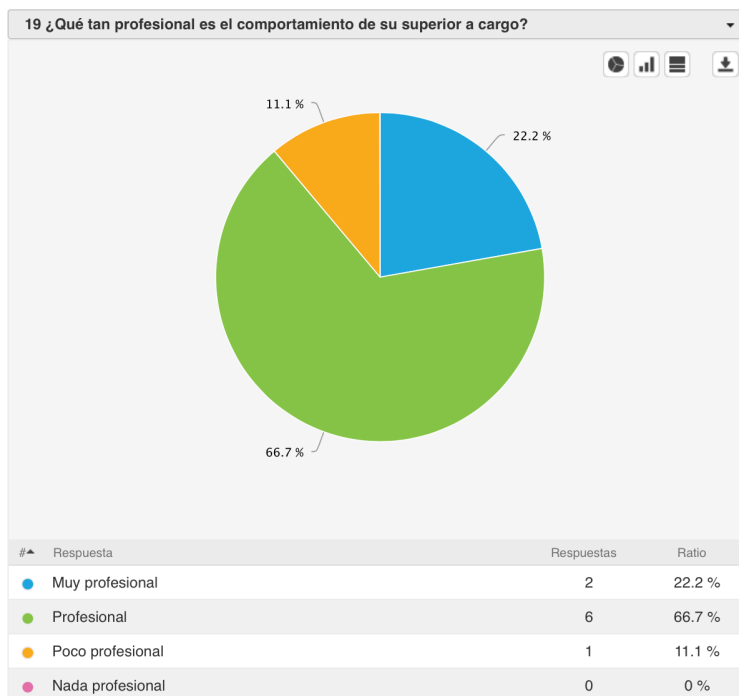
Gráfico 18. Frecuencia con la que reacciona el superior de manera constructiva.



Fuente: elaboración propia

En el reactivo 19, se preguntó a los participantes acerca de que tan profesional consideran el comportamiento de su superior a cargo, para lo que el sesenta y siete por ciento de los encuestados contestaron o lo consideran que es profesional el comportamiento, mientras que el once por ciento lo consideran poco profesional, y el veintidós por ciento restantes dicen que es muy profesional el comportamiento que muestra el superior a cargo.

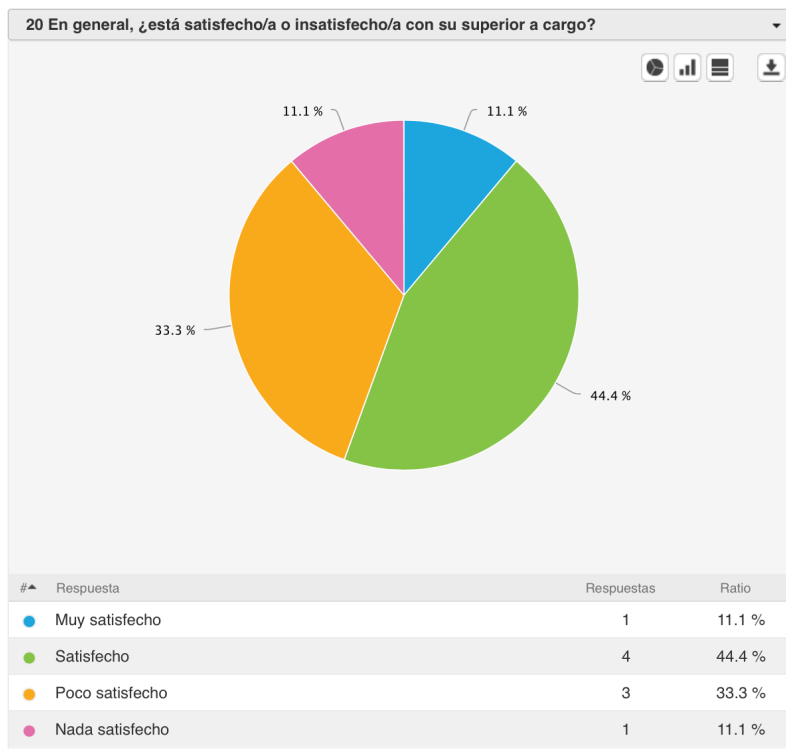
Gráfico 19. Profesionalismo del superior a cargo.



| Fuente: elaboración propia

Con relación a nivel de satisfacción de los encuestados, se les pregunto, de manera general, qué tan satisfechos se encontraban con su superior a cargo, por lo que el gráfico 20, denota que el cuarenta y cinco por ciento dice estar satisfecho, el treinta y tres por ciento dice estar poco satisfecho, el once por ciento nada y satisfecho y el otro once por ciento restante dice estar muy satisfecho con su superior a cargo

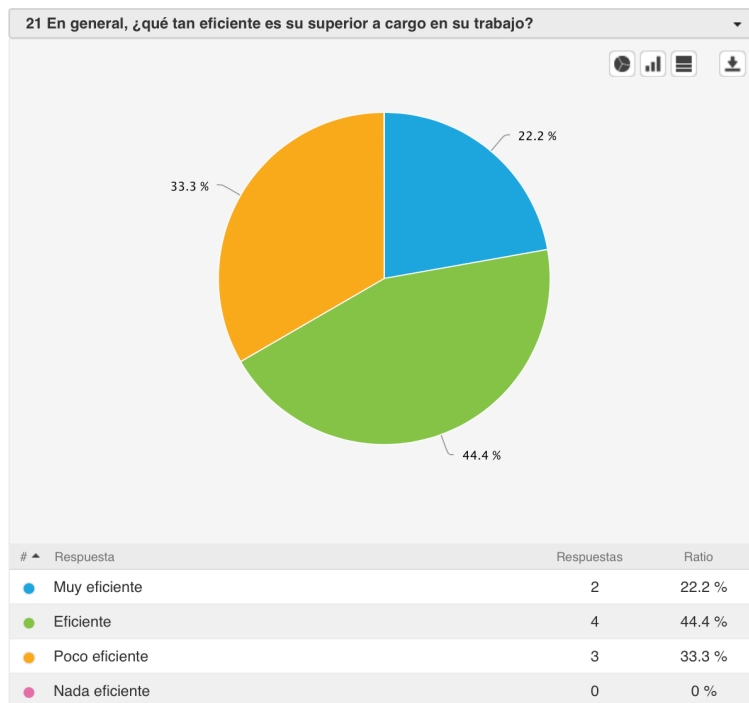
Gráfico 20. Satisfacción con el superior a cargo.



| Fuente: elaboración propia

En el reactivo 21, se cuestiona acerca de la eficiencia de superior a cargo en su trabajo, por lo que en el gráfico 21, se puede ver que el cuarenta y cinco por ciento de los participantes consideran que su superior a cargo es eficiente en su trabajo, y el veintidós por ciento opinó que es muy eficiente, por el contrario, el treinta y tres por ciento de los encuestados dijo que es poco eficiente el superior a cargo en el trabajo.

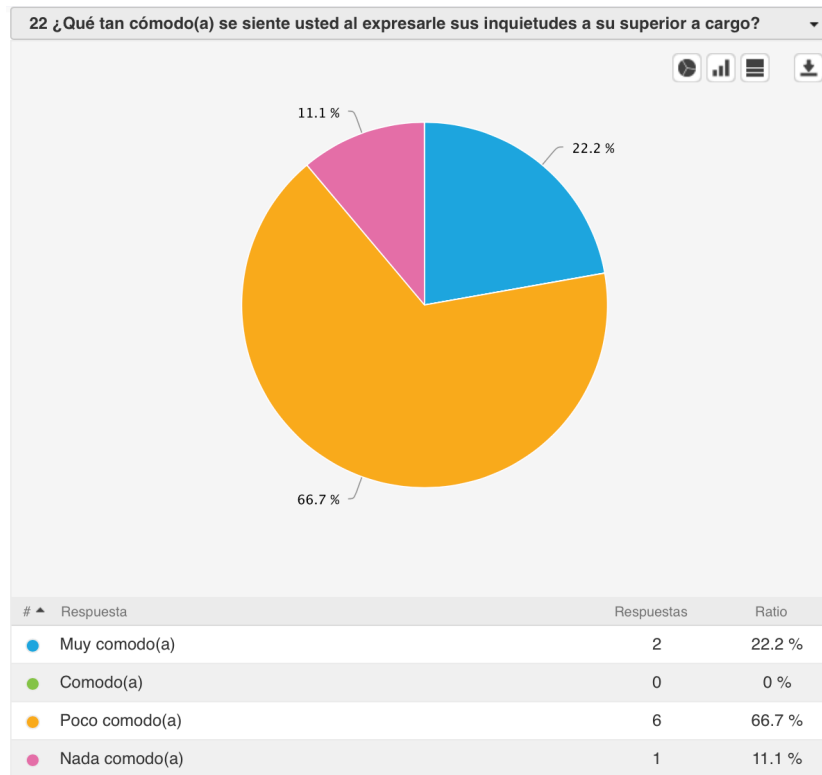
Gráfico 21. Eficiencia de superior en su trabajo.



| Fuente: elaboración propia

Por último, en el reactivo 22, se cerró la encuesta con la pregunta que engloba la comunicación, ya que se cuestionó a los participantes a responder que tan cómodos se sienten a expresar sus inquietudes con su superior a cargo, para lo que se puede observar en el gráfico 22, que del total de nueve encuestados, seis de ellos respondieron que se sienten poco cómodos, uno de ellos expreso que nada cómodo se siente y solo dos de ellos respondieron que se sienten muy cómodos al expresar sus inquietudes con su superior a cargo.

Gráfico 22. Expresión de inquietudes.



Fuente: elaboración propia

2.7.2. Interpretación de los resultados

De acuerdo a la información obtenida, mediante el instrumento de medición de la recolección de datos a los encuestados, se destaca los siguientes puntos:

- **Jefe o líder:**

Para los tres primeros reactivos donde se pretende de primera instancia, saber que figura representa el superior a cargo frente a los empleados, y conforme a los resultados, la figura de “*jefe*” está presente y fue la respuesta que más resalto entre las respuestas de los encuestados, esto guarda relación con el diagnostico hecho en el punto 2.5, donde se menciona la diferencia entre un líder y un jefe, se mencionó que el jefe limita sus funciones a solo supervisar, y que las tareas encomendadas a los empleados sean cumplidas en tiempo y forma.

Encaminado al mismo sentido, en el reactivo dos, los empleados consideran que un líder debe saber comunicar y establecer objetivos, ya que fueron estos dos atributos los que el total de los encuestados consideraron que son de suma importancia, pues la comunicación es uno de los retos más importantes, toda vez que se trabaja con grupos de personas y es indispensable para poder facilitar los flujos de trabajo.

- **Capacitación:**

Para el punto de la capacitación que reciben los empleados dentro de la organización, como se pudo observar en el análisis de los resultados, el 70% de los

resultados apuntaron a respuestas negativas, lo cual repercute en el desempeño de los empleados, ya que contar con capacitación continua dentro de la organización permite desarrollar las capacidades de los empleados, y este, será capaz de enfrentarse a nuevos retos para que tenga la facultad de resolverlos cada vez que estos se presenten, y con ello, el superior a cargo dedicaría su tiempo a otros temas y no solo a supervisar el trabajo del empleado, pues este confiaría en las decisiones y acciones tomadas por el empleado.

De acuerdo al punto final del párrafo anterior, donde se menciona que el superior a cargo se dedica solo a supervisar el trabajo del empleado, es importante señalar, que la supervisión es adecuada y necesaria, sin embargo, a este punto, el superior a cargo destina más tiempo a supervisar, es por ello que una buena capacitación debe cubrir:

- Detección de necesidades
 - Aprendizaje
 - Debe estar aplicado al puesto, y;
 - Debe ser evaluado
-
- **Observaciones:**

La aplicación de estos dos puntos en el instrumento de medición, para el primer elemento, observación del trabajo realizado, representaron en su mayoría el porcentaje negativo, dando, así como resultado los puntos que ya se han mencionado; inseguridad, falta de comunicación, falta de capacitación y rendimiento, todo ello repercute en las evaluaciones del trabajo realizado.

Para las opiniones de los empleados, respecto de cuanto mejora su desempeño después de recibir alguna retroalimentación por parte de su superior a cargo, mostro más puntos positivos en su mayoría, lo cual, puede traer consigo muchos beneficios para futuros proyectos de trabajo, ya que al sentirse más seguros y detectar posibles errores a tiempo.

- **Estimulo por un buen trabajo**

Como parte de la investigación, se habló sobre los organismos autónomos, aunque cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propio, la autonomía ejerce un mayor margen de decisión, sin suponer actividades del todo independientes, por lo que la organización, al estar sujeta a la rendición de cuentas, toda vez que parte de los recursos con los que opera, provienen de los ingresos de la federación, y es por ello que a los colaboradores no se les puede ofrecer estímulos pecuniarios, los resultados en la encuesta reflejaron en un 78%, que el empleado prefiere ser reconocido antes que recibir un día extra de descanso.

Es importante e interesante los resultados que se reflejaron a este punto, ya que esta práctica de reconocimiento, permite que el empleado se sienta más comprometido con los objetivos de la organización, haciéndolo sentirse seguro y valorado, además de hacerlo parte de la organización y automáticamente, este dará resultados positivos, se ha demostrado que, si un empleado se siente reconocido, será un 87% menos probable de que se vaya.

- **Decisiones tomadas por el superior**

Con la misma idea del punto anterior, la rendición de cuentas por parte de la organización es importante, es por ello que las decisiones van enfocadas a tomar tiempo, y dependen de autorizaciones de la jerarquía, sin embargo los resultados del instrumento aplicado, a una de las preguntas acerca de que razonables consideran que son las decisiones tomadas por el superior a cargo, están divididas casi a la mitad, sin embargo tiene más resultados positivos, ya que los empleados consideran que las decisiones que toma su jefe son razonables.

Por el contrario, al preguntarles que tan fácil es estar de acuerdo con las decisiones que toma su jefe, los resultados son más negativos, y se engloban otros dos cuestionamientos, que el superior a cargo escuche opiniones antes de tomar decisiones y expresar inquietudes a su jefe, ambas también reflejaron más resultados negativos que positivos.

Estos resultados, reflejan muchos factores que pueden estar presentes, tanto en el superior a cargo como en el empleado.

Se sabe que la toma de decisiones no siempre es fácil, y menos para la persona que se encuentra al frente de los equipos de trabajo, ya que el fracaso o el éxito dependerá de esto.

2.7.3 Áreas de oportunidad

Respecto a lo analizado en el presente capítulo, se detectaron áreas de mejora dentro de la organización, áreas que no se han atacado, causando un debilitamiento en la ejecución del proceso, el cumplimiento de los objetivos y un bajo rendimiento en el equipo de trabajo, a continuación, se enlistan las áreas que requieren ser integradas al cambio de modelo de liderazgo transformacional:

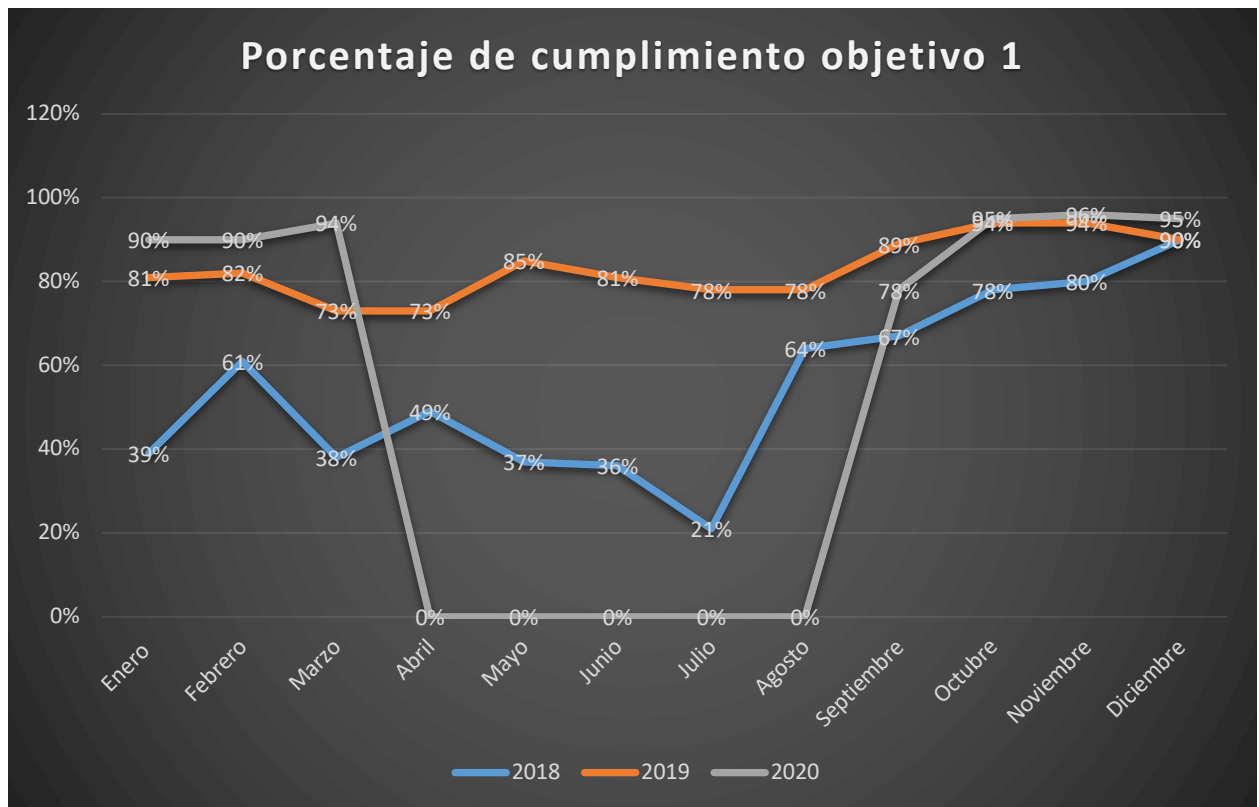
- Retroalimentación
- Capacitación
- Vínculos directos y confiables
- Reconocimiento y estimulación

El análisis se hace con base en la obtención de los indicadores que reportó la dirección de la organización, por mes, a su sistema de gestión (Gestion, 2020), durante los tres años anteriores y los resultados del instrumento de medición realizado.

A continuación, se describe mediante gráficos, el comparativo del reporte de los resultados obtenidos por la dirección en los últimos tres años.

Para el caso del primer objetivo, mismo que se comentó en el capítulo presente, donde dice que la meta de cumplimiento es del 95%, y en esta se involucra específicamente a cada miembro del equipo de trabajo, de acuerdo a sus asignaciones de trabajo, aunque se trabaja como grupo, cada uno es responsable de entregar en tiempo y forma su designación de actividades:

Gráfico 23. Objetivo 1, cumplimiento



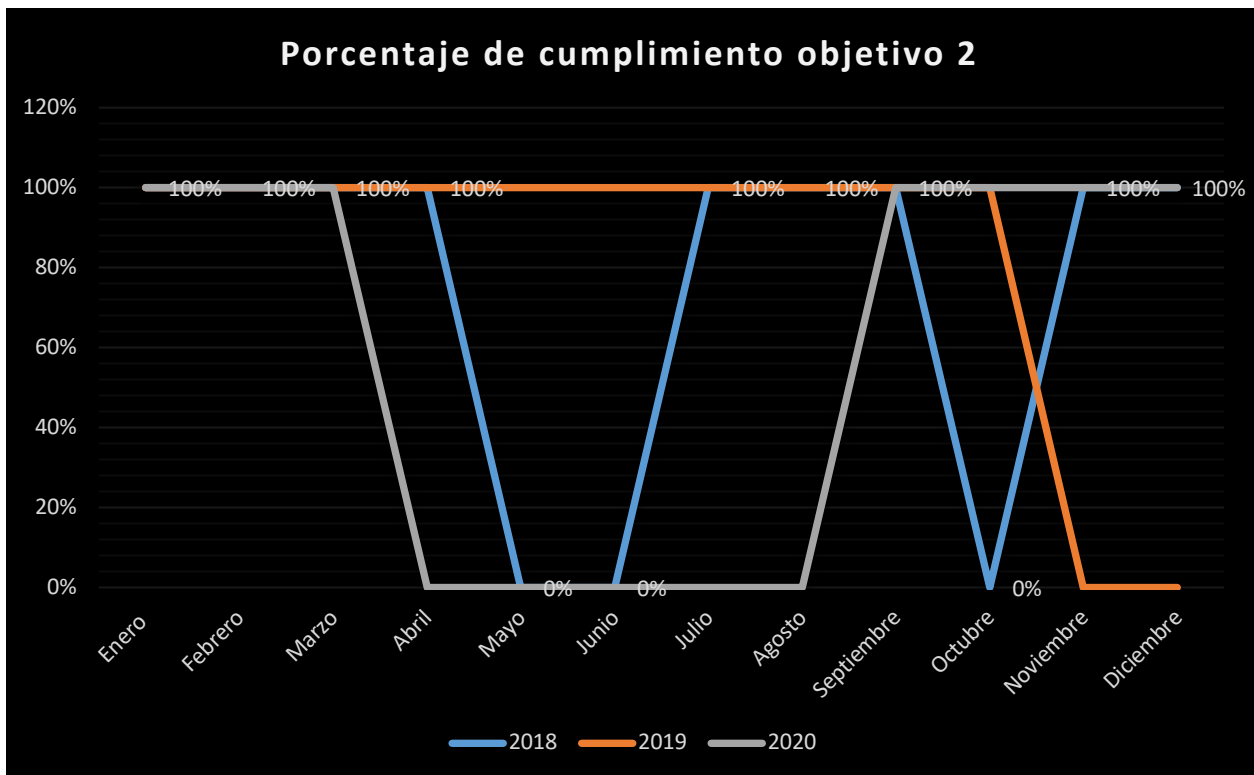
Fonte: elaboración propia, con base en los resultados de la dirección durante los tres años anteriores.

Como se puede observar en este primer gráfico del objetivo uno, durante el año 2018 la dirección obtuvo sus peores rendimientos, al final del año tuvo una recuperación notable, aunque el objetivo no se alcanzó; para el año 2019 el rendimiento obtenido mejoro con respecto al año anterior, sin embargo los objetivos no se alcanzaron; para el año 2020, hubo meses donde la obtención de resultados llego a su cumplimiento de objetivos, sin embargo en un escenario ideal, el objetivo es alcanzar el 100% de cumplimiento, es notorio el comportamiento de altas y bajas con respecto al cumplimiento del objetivo, en el año 2020 la situación de emergencia sanitaria, causada por el virus

SARS-CoV 2, es un acontecimiento que no se consideró dentro de los riesgos externos de la organización y es por ello que los resultados fueron nulos, no quiere decir que el equipo de trabajo no realizó sus actividades, sino que no pudo entregar un producto final a sus clientes.

Para el segundo objetivo, de igual manera que el primero se explicó en este capítulo, donde se mencionó que este depende del seguimiento a los productos que los colaboradores proporcionen al cliente, para este caso el 0% no implica tener un mal resultado, sino que en ese mes no se emitió o el producto brindado ya se encuentra en estatus “cerrado”.

Gráfico 24. Porcentaje de cumplimiento objetivo 2



Fuente: elaboración propia, en base en los resultados de la dirección durante los tres años anteriores.

En este comparativo, se puede notar resultados favorables, alcanzando su objetivo del 100%, de igual manera que en el caso del objetivo 1, se debe prever casos ante sucesos fortuitos, buscando que los planes de trabajo y las estrategias de cumplimiento de objetivos no afecten a los grupos de trabajo.

En base a la comparación de resultados obtenidos en los tres años anteriores, el comportamiento de cumplimiento no ha sido el mejor para el objetivo 1, es ahí donde la propuesta de liderazgo, busca fortalecer el cumplimiento de los objetivos al 100%, mediante una actuación del líder frente al equipo de trabajo.

Con la valoración de los resultados y destacando los principales puntos a los que se enfocó el instrumento de medición, se pretendió buscar cual era la posición del superior a cargo, como se encontraban los empleados dentro de la organización, y cuáles son los factores para mejorar. y con ello mejorar el desempeño y con ello incidir en una mejor evaluación.

Después de la aplicación de la encuesta y del análisis de los resultados, se observa que existe una necesidad de actuación por parte del superior a cargo para ejercer la figura de liderazgo sobre el equipo de trabajo, mejorar los indicadores de la medición de objetivos de la dirección, mediante la información disponible y su estudio, la propuesta busca la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos a través de la intervención del líder para con los liderados.

Para el siguiente capítulo, se busca la propuesta de un modelo de liderazgo ajustado al liderazgo transformacional, toda vez, y que, de acuerdo al entorno de la organización de estudio, el estilo de liderazgo transformacional se amolda a esta, en este se contempla 3 herramientas para su ejecución:

- Gestión cotidiana
- Gestión humana
- Gestión del cambio

Dentro de estas herramientas se desarrollarán habilidades y talentos para el líder, como se enuncian:

- Vínculos directos y confiables
- Motivación permanente
- Estimulación intelectual
- Crecimiento a largo plazo

Aunque este estilo de liderazgo requiere de un cambio, su ejecución es necesaria con la colaboración de todos, los recursos a utilizarse son los que ya están disponibles, sin embargo, se busca su optimización al máximo, generando grandes cambios y beneficios en la organización, el líder y los liderados.

Los posibles cambios efectuados se verán reflejados en la medición de los objetivos que la dirección reporta a su sistema de Gestión, de igual manera, el clima laboral mejorará en gran medida, ya que los colaboradores tendrán un mentor que guiará y reforzará sus conocimientos y habilidades, amentando el vínculo con la organización.

Capítulo III. Propuesta de un modelo de liderazgo, aplicado en un organismo público autónomo

Para el presente capítulo, se presenta la propuesta de un modelo de liderazgo, para un organismo público autónomo, en este, se describirá el contenido de la propuesta, como antes se mencionó, el modelo está basado en el liderazgo transformacional, derivado de ello y de acuerdo a la investigación, la propuesta se divide en tres etapas, a través de las cuales se explicará el contenido del modelo, lo que este debe contener, de acuerdo a lo que la esencia de la organización.

3. Planteamiento del modelo, basado en el liderazgo transformacional

Sin perder de vista el objetivo de la organización que es trabajar bajo transparencia y rendición de cuentas, toda vez que, al final del día se trabaja en conjunto para la sociedad, se busca, bajo ese esquema aumentar el valor del producto que la organización ofrece, mediante una correcta aplicación de las habilidades del líder para con sus liderados.

3.1 Contenido de la propuesta: Etapas del proceso

Etapa 1: hacia la formación del líder transformacional

Como parte de la estrategia de desarrollo de habilidades de liderazgo, la organización debe tomar en cuenta que el superior a cargo necesita reforzar o en su caso desarrollar estas habilidades, ¿por qué? porque es el líder quien hace que las cosas sucedan, para empezar la construcción del plan, el superior a cargo necesita especializarse mediante

un taller de desarrollo de habilidades, esto no significa un desembolso de dinero para la organización ya que al ser un ente público cuenta con ese tipo de talleres, esto representa dos semanas del tiempo, y a la par se pone en práctica con los equipos de trabajo.

Los temas que se necesitan cubrir en este desarrollo de habilidades, de acuerdo a las necesidades que plantea la organización para su líder, son:

- Objetivos del liderazgo transformador.
- Conceptos fundamentales del liderazgo transformador.
- El líder y sus rasgos personales.
- Tendencias del liderazgo transformador.
- La base fundamental del liderazgo transformador.
- El proceso del liderazgo transformador.
- Técnicas para ejercer el liderazgo transformador.
- Formación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño.
- Empowerment: Delegación de facultades.

La evaluación de este proceso, será netamente del capacitador, antes, durante y después del término del taller.

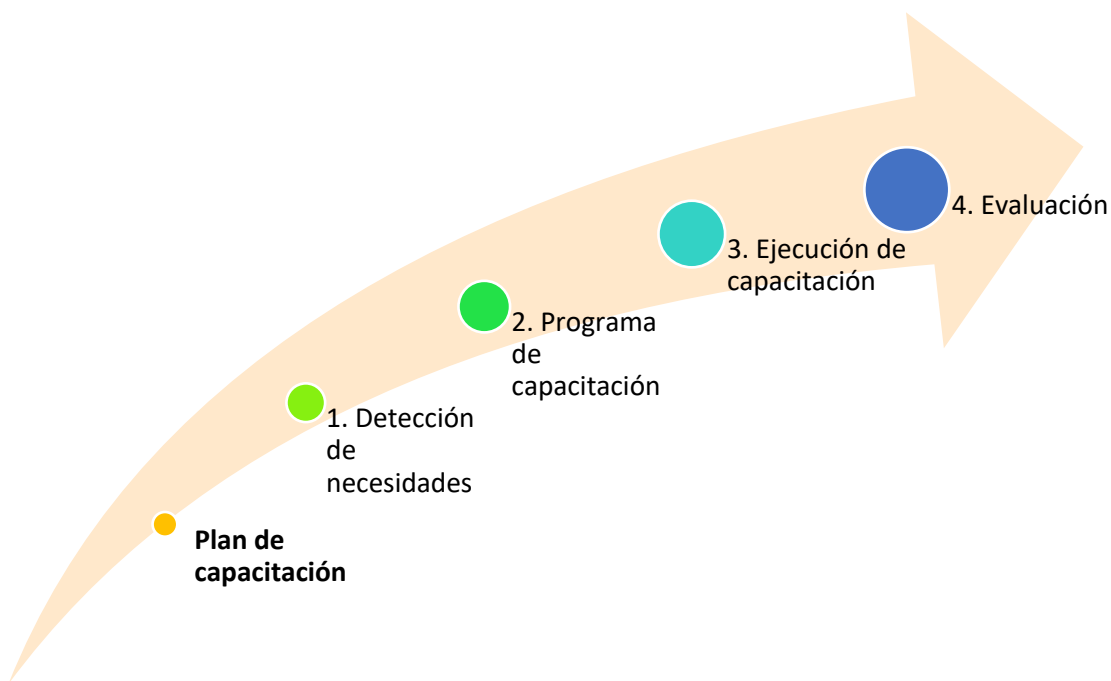
Etapa 2: Desarrollo de las personas

A lo largo del presente trabajo, se ha mencionado la importancia de los grupos de trabajo, ya que el líder transformacional será el encargado de llevar e impulsarlos para el logro de objetivos. Como principal objetivo, se busca el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de estos, pues como se mencionó, el líder será el ejemplo.

Para este punto, se busca abarcar las áreas de oportunidad descritas en el punto 3.2, donde se hace referencia a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada y lo resultados obtenidos, para ello se propone lo siguiente:

Capacitación: el factor clave para un buen desarrollo en las actividades diarias, es contar con las armas suficientes para poder enfrentar los retos de la organización, si uno de los principales productos que ofrece la organización a su cliente es la asesoría, el colaborador debe tener los conocimientos y la constante actualización de los temas de su trabajo. Es por ello que el plan de capacitación se describe en el gráfico siguiente:

Gráfico 25. Plan de capacitación



| Fuente: elaboración propia, de acuerdo al sistema de gestión de la organización.

I. **Detección de necesidades:** se requiere investigar y analizar que conocimientos o habilidades se necesitan mejorar en los colaboradores, de acuerdo a las necesidades de la organización y el perfil del puesto, para ello se puede hacer a través de lo siguiente:

- **Observación:** el líder transformacional puede observar las conductas de trabajo, y detectar cuales son los puntos débiles o aquellos que se necesiten desarrollar mediante la capacitación.
- **Entrevistas individuales:** se debe tener la capacidad de comunicación para que, mediante pláticas de líder a colaborador, este obtenga la información.
- **Cuestionario:** esto se encamina a una lista de preguntas específicas, donde se pretende reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones sobre el trabajo que realiza el colaborador.

Una vez que se tiene los resultados, de alguna de las herramientas antes mencionadas, se detectan los errores que se cometen en la realización del trabajo y lo que impide a los grupos de trabajo, de manera general y particular, la raíz de esta situación se debe a que las personas carezcan de los conocimientos que requieren para la realización de la tarea encomendada.

Se deben establecer las prioridades, eligiendo la formación adecuada para la actualización de los conocimientos, el establecimiento de una correcta priorización de detección de necesidades puede ser por nivel, por impacto esperado, niveles de motivación, entre otros.

II. **Programa de capacitación:** para que los objetivos y metas se puedan lograr, aprovechando al máximo los recursos de los que se disponen, la planificación es parte del proceso, se debe elaborar un programa de capacitación, considerando aplicación, los objetivos a lograr, los aprendizajes que se

pretenden obtener, además de los costos y recursos que se aplicarán, el impacto en la organización, beneficio para los empleados y la evaluación.

¿Por qué elaborar un programa de capacitación?

La correcta trazabilidad de un programa de capacitación trae consigo beneficios para la organización, el líder y los grupos de trabajo, algunos. De estos pueden ser:

- Se establece el contenido para el desarrollo de la capacitación, planeando y estableciendo los tiempos.
- Permite prever los materiales, medios y herramientas que permitan lograr el plan de capacitación.
- Se logra la integración de los grupos de trabajo.
- Determina las etapas del plan.

III. Ejecución del plan de capacitación: una vez determinado el plan, se debe comunicar al personal, las acciones a ser tomadas, se debe explicar cada uno de los puntos y las decisiones del porque se consideraron, los beneficios que se esperan, el tiempo de ejecución entre aspectos, como asegurar que se cuenta con los recursos, infraestructura, aspectos logísticos y demás, todo listo para su ejecución.

Para este punto el líder debe hacer notar la importancia que representa el colaborador, los beneficios y aportes que este traerá para la organización. Una vez comunicado el plan de capacitación se procede a la ejecución.

IV. Evaluación: concluido el programa de capacitación, se deben obtener las evaluaciones, tanto externas como internas, y con ello poder retroalimentar a los participantes y evaluar la efectividad e impacto generado, con ello se busca saber cuánto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, así como, cuanto se modificaron sus conductas o actitudes, y externamente, esto también permitirá medir si esto repercutió en la mejora del servicio ofrecido.

La retroalimentación o *feedback*, pretende ofrecer información sobre un resultado, se da después de evaluar el trabajo realizado, su principal objetivo es aportar información para mejoras en los futuros proyectos, si este llega a hacerse bien refuerza el ambiente laboral.

Con lo anterior expuesto, a continuación, mediante un gráfico se presenta la propuesta de capacitación para el grupo de trabajo de la dirección.

Gráfico 26. Propuesta de plan de capacitación.

Modelo de capacitación (adaptado al perfil del puesto)			
Detección de la necesidad	Programa de entrenamiento	Ejecución del entrenamiento	Evaluación
<p>1</p> <p>El líder es el encargado de consultar con su equipo de trabajo los temas de capacitación de acuerdo a una lista, valorando el perfil del puesto.</p> <p>Se hará en primer lugar mediante el cuestionario, de acuerdo a las respuestas, se procede a las entrevistas individuales.</p> <p>Una vez recolectada la información el líder prioriza la capacitación considerando el perfil de puesto y actividades desempeñadas.</p>	<p>2</p> <p>Elaboración del programa de capacitación, contando con la información obtenida en la detección de necesidades, destacando: el número de personal a ser capacitado, características de los empleados, descripción del puesto para el que fue contratado.</p> <p>Se definen los objetivos de la capacitación.</p> <p>Se estructura el contenido.</p> <p>Se determina los métodos de evaluación interna en la organización.</p> <p>Se seleccionan los recursos que apoyaran y facilitaran la capacitación, también se consideran los valores monetarios del costo de capacitación.</p>	<p>3</p> <p>De acuerdo al cronograma:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 5 días antes al inicio del mes, se buscan las posibles capacitaciones, con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas individuales. 2. De acuerdo a las actividades de cada persona, se programa su semana de trabajo considerando que tendrá capacitación 3. El personal, de acuerdo a su planeación de actividades, asiste a su capacitación 4. Se evalúa su participación, y a su vez puede compartir su punto de vista o lo aprendido con el equipo de trabajo. 	<p>4</p> <p>Evaluación y retroalimentación, se toma en consideración la opinión del colaborador.</p> <p>La evaluación se hará de acuerdo a lo establecido en los criterios del sistema de gestión, en los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Momento de la evaluación: diagnóstica y formativa. · Instrumento de evaluación: pruebas prácticas y guías de observación.

Fuente: elaboración propia, adaptado de acuerdo a las respuestas de la encuesta capítulo II.

Etapa 3: estrategia

Una vez abarcado dos de los pilares importantes del proceso (líder y liderados) se debe plantear la estrategia, tiempos y periodos de evaluación, con ello se buscan los posibles resultados de su implementación, es decir los beneficios tanto para los grupos de trabajo, los clientes y la organización. A continuación, se describe la estrategia de aplicación del tiempo, y las mediciones de los resultados.

Objetivo	Actividad	Plazo	Evaluación
El personal operativo aprenderá habilidades de acuerdo a la detección de necesidades	Entrenamiento y capacitación mediante cursos presenciales y en línea.	1 mes	Durante las evaluaciones del curso Cumplido el plazo, el líder evaluará lo aprendido.
El líder aprenderá o en su caso desarrollará las habilidades de liderazgo para dirigir a los grupos de trabajo.	Taller de habilidades de liderazgo.	3 meses	Durante el taller y por altos mandos de la organización.
Mejorar la habilidad de trabajar en equipo para todos los miembros del personal.	El líder, enseñará a las personas a como darse apoyo mutuo en el liderazgo.	6 meses	N/A
El líder y los liderados deberán hacer un día de integración, donde convivan por el bienestar del equipo de trabajo.	Integración de los equipos de trabajo	Cada 6 meses	Integración

Para lograr lo anterior descrito en el recuadro, se necesita seleccionar el método para realizar el liderazgo, de acuerdo a la organización se sugiere:

- **Enseña mientras lideras:** compartir los conocimientos con los equipos de trabajo, estimulará el deseo de los liderados a aprender y adquirir nuevos conocimientos, se debe de aprovechar cada oportunidad para enseñar a los grupos de trabajo.
- **Tutoría:** para este punto, se considera tomar a una persona bajo su cobijo durante un tiempo determinado, en cualquier punto, el líder puede

aplicar este punto, ya sea el ingreso de personal nuevo, para la mejora de sus habilidades, entre otras.

- **Capacitación:** con lo expuesto, este método, es crucial en cualquier momento, el líder y los liderados, deben de mantener la capacitación constante, para la renovación del compromiso con la organización.
- **Invertir en cada persona:** cada persona del equipo de trabajo necesita ser apoyada para crecer dentro de la organización, es decir que desarrolle al máximo sus habilidades y conocimientos, con el apoyo y ánimo del líder ayudará a las personas a sentirse más integrados y parte del equipo.
- **Motivación:** el líder deberá aprender a motivar a los miembros del grupo de trabajo, este, debe transmitir confianza, debe conocer a los miembros del equipo y se preocupa por ellos. Saber cómo los debe premiar y reconocer por su labor en las labores desempeñadas, esto viene a colación respecto a los resultados reflejados en la encuesta, donde se manifestó que el empleado prefiere ser reconocido, antes de recibir un presente no oneroso.

3.1.2 Posibles beneficios de la implementación de la propuesta

Una vez desarrollado el modelo de liderazgo y aplicado su implementación, los posibles beneficios de ello se derivan de la colaboración tanto del líder como el liderado, la idea que ambos deben de tener presentes, es que se enfrentan a un cambio en la organización y en la forma de trabajo, con todo ello se busca la estabilidad de los colaboradores, el líder y la organización, trabajo en armonía y equilibrado.

Se sabe que uno de los mayores beneficios es para la organización, pues el desarrollar este tipo de liderazgo ayuda a reforzar el vínculo que se tiene con la organización, sin

embargo, a continuación, se muestran los posibles beneficios que resultarían de combinar lo antes descrito:

- **Desarrollo de habilidades sociales:** estas capacidades permiten el desarrollo de acciones y conductas, haciendo que el individuo se desarrolle en relaciones sociales optimas, aprendiendo a expresarse, comprender a los demás, desarrollo de bienestar y muy importante conseguir que los demás no impidan lograr sus objetivos.

La forma de expresión en este sentido es vital, pues expresar sentimientos, emociones y opiniones de un modo adecuado y asertivo, ayudara al líder a tomar mejores decisiones.

En esta habilidad se evitan malentendidos y conflictos con las personas alrededor, se busca desarrollar dos tipos de habilidades sociales, básicas y avanzadas:

Para el primer caso, saber escuchar, iniciar y mantener conversaciones, dar las gracias, hacer un cumplido, entre otras, se puede entender que se cuentan con ellas, sin embargo, no todas las personas son capaces de expresarlas de la forma correcta, tanto el líder como el equipo de trabajo, refuerzan su contenido.

En el segundo caso, las habilidades sociales avanzadas, son desarrolladas durante la formación de este proceso, estas pueden ser, saber pedir ayuda, participar, dar y seguir instrucciones, afrontar críticas, poder de convencimiento, negociación, auto control emocional, evitar peleas, hacer frente al estrés.

Cabe resaltar, que es fundamental el desarrollo de las habilidades básicas antes de las avanzadas, pues en esta última, se debe estar consiente que se enfrenta a un cambio, en la inteligencia emocional, empatía y asertividad del individuo.

Cuando esta habilidad es puesta en práctica de manera adecuada es beneficiosa para todos, pues permite tener una mejor expresión, comunicación y entendimiento para con los demás, intenta encontrar una solución más satisfactoria ante un problema, logrando los objetivos.

- **Aumento del nivel de compromiso:** aunque comúnmente se confunde este compromiso con el nivel de satisfacción o felicidad del empleado, y a pesar de no estar tan alejado, no

necesariamente es lo correcto, esto es más complejo, ya que el compromiso laboral está alineado a las metas y valores personales del colaborador con los de la organización.

No se puede obligar a los empleados a sentirse comprometido ni a quedarse en la empresa contra su voluntad, pero la organización si puede crear entornos que propicien que el compromiso sea nato y la permanencia sea un sentimiento a largo plazo, cada persona es diferente y busca diferentes retos en su vida.

La esencia del compromiso se centra en tres pilares internos:

- A) Propósito: los colaboradores comparten y se sienten comprometidos con los objetivos de la organización, entienden su papel que desempeñan dentro de esta y sus aportaciones.
 - B) Autonomía: donde se les da libertad a los empleados para llevar a cabo sus tareas.
 - C) Motivación: los estímulos para los colaboradores motivan a las personas a realizar diversas tareas y persistir en ellas hasta su conclusión estos impulsores integran componentes de entusiasmo, ilusión esfuerzo, auto responsabilidad orientación a resultados.
- **Aumento de autoestima en los colaboradores:** mediante una buena combinación de motivación y los estímulos adecuados, los empleados se encuentran comprometidos y que forman parte, haciendo que la labor que desempeñan dentro de la organización sea importante.

Con ello se propicia que el empleado genere confianza en sí, se siente más seguro, esto se traduce en que tiene una actitud positiva y se encuentra dispuesto a afrontar nuevos retos y decisiones. Si este tiene la confianza, los miedos y desconfianza desaparecen, permitiéndole, valorar sus puntos fuertes frente al equipo de trabajo y hacer aportaciones que impacten en la toma de decisiones.

Algunas de las formas en que se puede reforzar esto, es potenciar los equipos de trabajo, es decir que los equipos de trabajo afronten los problemas en conjunto y no

individualizarlos, esto genera mayor confianza entre todos los que participan obteniendo beneficios, tanto para ellos como para la organización.

- **Aprendizaje corporativo:** el líder transformacional gestiona y aprovecha los errores que se cometen para sacarle provecho, aprendiendo de las situaciones, mejorando los procesos. El aprendizaje es una de las actividades estratégicas con mayor impacto en el desarrollo de las organizaciones, es por ello que de manera individual y en equipo es la razón de crecimiento

Se requieren de habilidades fluidas, mismas que no adquiridas en la capacitación tradicional, el aprendizaje profundo lograra desarrollar habilidades que le permitirán desarrollarse hasta alcanzar un nivel de utilización, generando un mayor desarrollo en las personas.

El aprendizaje corporativo trae consigo beneficios, como lo son:

- Crecimiento personal y satisfacción de los colaboradores
- Satisfacción de los clientes
- Aumento del crecimiento organizacional
- Crecimiento laboral de los colaboradores
- Disminución de la rotación del personal

Cuando se logra que las personas se encuentren capacitados, estas se sentirán mayormente seguras al momento de la realización de sus actividades.

El aprendizaje no es una tarea fácil, aunque resulta estimulante o incluso divertido, siempre va a requerir de un mayor esfuerzo e interés, es por ello que la responsabilidad de aprender y mantenerse actualizados, es una tarea que las organizaciones junto con las personas que en ella laboran, deben de comprometerse de manera profesional y constante.

Los profesionales deben ser conscientes del nivel de compromiso que esto requiere, sabiendo la necesidad de mantenerse en constante aprendizaje, de estar al día, tener la curiosidad, de buscar nuevos recursos y retos de aprendizaje, mejorar las habilidades desarrolladas durante su proceso y capacitación continua, con el objetivo de incorporar mejoras que aporten un mayor valor en las actuaciones y procesos de trabajo.

- **Mejores equipos de trabajo:** cabe resaltar que la aplicación de un liderazgo transformacional se verá reflejado en los equipos de trabajo de la organización, este debe ser capaz de transmitir al grupo la importancia de trabajar en conjunto, pues los resultados pueden ser negativos o positivos, pues el compromiso es debe ser fundamental.

Algunas de las estrategias para fomentar el trabajo en equipo es aumentar la participación de los colaboradores, hacerles saber que son parte de la empresa, delegar las tareas, de tal forma que cada una de las personas se integren de manera profesional para el cumplimiento de los objetivos. Con las actividades delegadas, se evitan frases como “*ese no es mi trabajo*” o “*esa tarea no me corresponde*”. Cuando se logra que las personas trabajen en equipo, todos se consideran parte de la actividad, todos crean el sentido de responsabilidad, esto no quiere decir que está obligado a realizar el trabajo de los demás o suplirlos en sus tareas, pero si deben de concientizar el compromiso en común para alcanzar los objetivos.

Otra estrategia, es que se cuenten con las herramientas que ayuden a los colaboradores a realizar o ejecutar sus actividades con éxito, de esta manera, junto con otros factores se garantiza en el éxito de cumplimiento, mejora de la calidad y aprovechar los tiempos. Esto hará que los grupos de trabajo se sientan seguros y apoyados para la obtención de resultados.

Como una última estrategia para mejorar a los equipos de trabajo, es la comunicación, en cualquier punto, esta es la base de funcionamiento para la interacción entre las personas, se debe hacer con respeto y motivación, el líder y liderados, deben realizar una comunicación efectiva, para evitar que la transmisión de los mensajes en los diferentes canales de comunicación, no llegue al receptor del mensaje.

Conclusiones

El propósito de este trabajo de investigación, fue hacer una propuesta para una posible implementación de un modelo de liderazgo en un organismo del sector público, mediante una reestructuración del papel que desempeña el superior a cargo y los empleados de la dirección de la organización que fue muestra. En esta, se mostró como es la figura que dirige a los empleados y cuál era el sentir de ellos respecto a su superior a cargo.

La propuesta se realizó con base a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, lo que dio origen a realizar la propuesta y se reflejaron puntos que implementar y/o en su caso, estos reforzaran los conocimientos y habilidades del líder y los liderados. En ella se busca cubrir que el superior a cargo y los empleados de la organización, logren una armonía de trabajo, mejorando los resultados en sus evaluaciones, para así brindarle a cliente un mejor producto y cumplir con las metas y objetivos de la organización.

En esta investigación se cumple con el objetivo que al principio fue planteado “propuesta de un modelo de liderazgo donde los líderes desarrollen sus habilidades y conocimiento dirigiendo a los grupos de trabajo alcanzando los objetivos aprendiendo y evolucionando en el proceso y mejorando en las evaluaciones al desempeño”, la propuesta presentada, respecto a trabajo de investigación y posible aplicación, traerá consigo beneficios para las cuatro partes involucradas, líder, liderados, cliente y la organización, pues con ella se busca la satisfacción personal y profesional de las personas que en esta laboran, además de aprovechar, aún más y de manera óptima los recursos con los que cuenta la organización, para fortalecer de carácter y conocimiento a los integrantes de los grupos de trabajo ofreciendo al cliente un mejor servicio, todo ello repercutirá en la evaluaciones y posibles certificaciones.

De igual manera las preguntas de investigación que se plantearon, fueron respondidas y atendidas para concluir en la propuesta del modelo de liderazgo, debiendo la última a su contenido y/o en su caso la aplicación.

Tras la investigación, se puede notar los tiempos y momentos de aplicación, los cuales son adecuados, en cualquier momento que la organización desee llevarlo a cabo, toda vez que, es un modelo preparado, con los tiempos posibles de adaptación y evaluación, además de mencionar que los recursos económicos, materiales y humanos están disponibles para su utilización, esto puede significar un gran avance para la organización con ventajas que pueden hacerse notar desde las primeras evaluaciones.

Queda en evidencia que para la realización de las actividades de la organización, es necesario la adopción de un modelo de liderazgo, pues en estos momentos y de acuerdo a las respuestas de las personas que ahí laboran, requieren de contar con una figura de liderazgo, y no solo un jefe que limita sus funciones, conocimientos y habilidades a solo mandar y no dirigir al grupo de trabajo.

Bibliografía

- Carlyle, T. (1993). *Sobre héroes, adoración a los héroes y lo heroico en la historia*. Obtenido de https://books.google.com.br/books?hl=es&lr=&id=6g1fHo8tWSAC&oi=fnd&pg=PP1&q=+On+Heroes,+Hero-Worship,+and+the+Heroic+in+History&ots=_3PbwgN9qo&sig=KefPZnZAXdxt9_OA_0imX0dfH70#v=onepage&q=On%20Heroes%2C%20Hero-Worship%2C%20and%20the%20Heroic%20in%20Histor
- Cardenas, J. (1996). *Una constitución para la democracia*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiK8Jv6xK3xAhULCawKHXCpDYIQFjABegQIAhAE&url=https%3A%2F%2Frevistas-colaboracion.juridicas.unam.mx%2Findex.php%2Frev-facultad-derecho-mx%2Farticle%2Fdownload%2F28295%2F25562&usg=AOvVa>
- Adecco. (2020). *Liderazgo transformacional en tiempos de crisis*. Obtenido de <https://blog.adecco.com.mx/2020/01/09/que-es-liderazgo-transformacional-beneficios/>
- Antonakis, C. y. (2004). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Obtenido de Uniroja: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiT3Mu3ja3xAhVEOKwKHdH0DBUQFjABegQIBhAD&url=https%3A%2F%2Fdialect.uniroja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5645396.pdf&usg=AOvVaw1m03UasMz9YP_qqfQYfiAb
- Arteaga, E. (s.f.). *La soberanía y la autonomía en la Constitución de 1917*. Obtenido de http://alegatosenlinea.azc.uam.mx/images/sampled/PDF/ALEGATOS_COYUNTURA_L_NO.2_PORTADA_Y_CONTRAPORTADA/La%20soberana%20y%20la%20autonomia%20en%20la%20Constitucion%20de%201917.pdf
- Barling, J. y. (1996). *Efectos de la transformación del liderazgo*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/232418805_Effects_of_Transformational_Leadership_Training_on_Attitudinal_and_Financial_Outcomes_A_Field_Experiment
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Obtenido de <http://home.ubalt.edu/NTYGMITC/641/bass%20does%20trans%20ldr%20transcend%20AmPsy%2097.pdf>
- Bass, B. (1990). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada Colombia: <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-104898439390043S/first-page-pdf>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz*. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=V3bwSuxShgMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Borja. (1991). *Los órganos constitucionales autónomos en México: una visión integradora*. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/306/7.pdf>
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/2012-14033-022>

- Druker, P. (1988). *La llegada de la nueva organización*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Evans, M. (1970). *Los efectos del supervisor*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507370900218#!>
- Exteriores, S. d. (2020). *Estado mexicano*. Obtenido de <https://embamex.sre.gob.mx/nuevazelandia/index.php/sobremexico/gobiernoyestructura>
- FIEDLER, F. (1967). *La teoría del liderazgo efectivo*. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=ED015354>
- Glynn, M. y. (2010). *Leadership through an organization behavior lens : a look at the last half-century of research*. Obtenido de <https://www.econbiz.de/Record/handbook-of-leadership-theory-and-practice-an-hbs-centennial-colloquium-on-advancing-leadership-nohria-nitin/10003842797>
- García, E. y. (1998). *Bondad de ajuste en el análisis factorial confirmatorio*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72710317.pdf>
- Gestion, S. d. (2020). Indicadores de desempeño. *Evaluaciones* .
- Gibson, I. y. (1994). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. *Wilmington, addison-wesley iberoamericana*. Obtenido de Biblat: <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-latinoamericana-de-psicologia/articulo/gibson-j-l-ivancevich-j-m-donelly-j-h-organizaciones-comportamiento-estructura-y-procesos-wilmington-addison-wesley-iberoamericana-1994-768-p>
- Grossi, P. (1997). *Los Órganos Constitucionales Autónomos*. Obtenido de <http://gaceta.diputados.gob.mx/Black/Gaceta/Anteriores/62/2015/feb/20150217-VII/Iniciativa-11.html>
- Hersey, P. y. (1969). *Gestión del comportamiento organizativo*. Obtenido de <http://www.gbv.de/dms/zbw/717140873.pdf>
- Kroeck, K. y. (2004). *La evaluación del liderazgo*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf>
- Matheus, M. (1995). *Relaciones de los institutos autónomos con la administración central*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/EdgarVasquezCruz/los-organos-constitucionales-autonomos-de-mexico>
- Mintzber, H. (1984). *Ciclos de vida de energía y organización*. Obtenido de <https://motamem.org/wp-content/uploads/2020/04/power-and-organization.pdf>
- Northouse. (2004). *Liderazgo, teoría y practica*. Obtenido de https://studydaddy.com/attachment/146554/Peter_G_Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org.pdf
- Pedroza, R. &. (2002). *Interdisciplinariedad y transdisciplinariedad en los modelos de enseñanza de la cuestión ambiental*. Obtenido de <https://www.moebio.uchile.cl/15/pedroza.html>
- Schrieseim, C. y. (1999). *Intercambio líder-miembro*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399800095>
- Shamir, B. (2007). *Seguidores en el contexto escolar*. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135
- Stogdill, R. y. (1962). *Nuevas subescalas de descripción del comportamiento del líder*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1962.9713117?journalCode=vjr120>

- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Obtenido de <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo>
- Zaccaro. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Obtenido de American Psychological Association: <https://psycnet.apa.org/record/2001-00142-000>
- Zeind, M. (2019). *Hechos y Derechos*. Obtenido de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/rt/printerFriendly/13083/14576>

Glosario

- ⇒ **Feedback:** El feedback (retroalimentación) es la acción de ofrecer información a una persona sobre un resultado. El feedback se da en evaluaciones, consejos o incluso comentarios, y pretende aportar información para futuras mejoras.

- ⇒ **Síndrome de burnout:** el *burnout* laboral, también denominado síndrome del quemado o síndrome de estar quemado en el trabajo, es un estado de agotamiento físico, emocional y mental que está vinculado con el ámbito laboral, el estrés causado por el trabajo y el estilo de vida del empleado. Puede tener consecuencias muy graves, tanto en la esfera física como psicológica.

- ⇒ **CPEUM:** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

- ⇒ **LOAPF:** Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

- ⇒ **Status quo:** La expresión latina *statu quo* significa, según el DRAE, 'estado de cosas en un determinado momento'. Está tomada del latín *in statu quo ante*, que significa 'en el estado en que'. Relacionada con ella es *status quo ante*, que significa 'el estado en que', aunque su validez se ha cuestionado.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de liderazgo

Encuesta sobre liderazgo y efectividad.

Objetivo: conocer cuál es el papel del líder en la organización, así como cuál es la efectividad en su desempeño con los colaboradores.

1. ¿considera a su superior a cargo un jefe o líder?
 - Jefe
 - Líder

2. ¿Qué atributos considera que debe tener un líder? (marque cuantas crea posible)
 - Proactivo
 - Eficaz
 - Eficiente
 - Dar solución a problemas
 - Capacidad de atender los problemas
 - Escuchar
 - Planeación
 - Establecer metas y objetivos
 - Comunicación
 - Innovador

3. ¿Considera que su superior a cargo, tiene al menos tres de las características antes mencionadas?
 - Si
 - No

4. ¿Qué tan probable es que usted recomiende a su superior a cargo con un colega?
 - Muy probable
 - Probable
 - Medianamente probable
 - No tan probable
 - Nada probable

5. ¿Qué tan fácil es obtener ayuda de su superior a cargo cuando la necesita?
- Muy fácil
 - Fácil
 - Algo fácil
 - No tan fácil
 - Nada fácil
6. ¿Con qué frecuencia su superior a cargo le hace observaciones con respecto a su trabajo?
- Con mucha frecuencia
 - Con frecuencia
 - Con alguna frecuencia
 - No con tanta frecuencia
 - Con ninguna frecuencia
7. ¿Cuánto mejora su rendimiento después de recibir observaciones de su superior a cargo acerca de su trabajo?
- Mejora mucho
 - Mejora
 - Mejora algo
 - Mejora poco
 - No mejora en absoluto
8. ¿Con qué frecuencia usted recibe algún tipo de capacitación?
- Con mucha frecuencia
 - Con frecuencia
 - Con alguna frecuencia
 - No con tanta frecuencia
 - Con ninguna frecuencia
9. ¿Qué tan efectivo se refleja su rendimiento después de recibir algún tipo de capacitación?
- Muy efectivo
 - Efectivo
 - Medianamente efectivo
 - No tan efectivo
 - Nada efectivo
10. ¿Cómo considera que sería la mejor manera de estimularle por un buen trabajo, considerando el giro de la organización?

- Con un reconocimiento
- Un presente no oneroso
- Un día extra de descanso

11. Cuando alguien termina una tarea especialmente bien hecha, ¿con qué frecuencia su superior a cargo reconoce este logro?

- Con mucha frecuencia
- Frecuentemente
- Con alguna frecuencia
- No con tanta frecuencia
- Con ninguna frecuencia

12. ¿Qué tan bueno es su superior a cargo al recompensar a los empleados por realizar un buen trabajo?

- Muy bueno
- Bueno
- Medianamente bueno
- No tan bueno
- Nada bueno

13. ¿Con qué frecuencia su superior a cargo corrige a los colaboradores por realizar un trabajo deficiente?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Poco veces
- Ninguna vez

14. ¿Qué tan razonables son las decisiones tomadas por su superior a cargo?

- Muy razonable
- Razonable
- Medianamente razonable
- No tan razonable
- Nada razonable

15. ¿Se toma su superior a cargo mucho tiempo, poco tiempo o la cantidad apropiada de tiempo para tomar decisiones?

- Demasiado
- Mucho

- Lo apropiado
- Poco
- Muy poco

16. ¿Con qué frecuencia su superior a cargo escucha las opiniones de los empleados al tomar decisiones?

- Con mucha frecuencia
- Con frecuencia
- Con alguna frecuencia
- No con tanta frecuencia
- Con ninguna frecuencia

17. ¿Qué tan fácil es para los empleados estar en desacuerdo con las decisiones tomadas por su superior a cargo?

- Muy fácil
- Fácil
- Algo fácil
- No tan fácil
- Nada fácil

18. Cuando usted comete un error, ¿con qué frecuencia su superior a cargo responde de manera constructiva?

- Siempre
- La mayor parte del tiempo
- Cerca de la mitad del tiempo
- De vez en cuando
- Nunca

19. ¿Qué tan profesional es el comportamiento de su superior a cargo?

- Muy profesional
- Profesional
- Algo profesional
- No muy profesional
- Nada profesional

20. En general, ¿está satisfecho/a o insatisfecho/a con su superior a cargo?

- Muy satisfecho (a)
- Satisfecho (a)
- Me muestro indiferente
- Insatisfecho (a)

- Muy insatisfecho (a)

21. En general, ¿qué tan eficiente es su superior a cargo en su trabajo?

- Muy eficiente
- Eficiente
- Algo eficiente
- No tan eficiente
- Nada eficiente

22. ¿Qué tan cómodo(a) se siente usted al expresarle sus inquietudes a su superior a cargo?

- Suficientemente cómodo (a)
- Cómodo (a)
- Algo cómodo (a)
- No tan cómodo (a)
- Nada cómodo (a)