



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

---

---

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“Liderazgo en la Administración Pública en el  
Ayuntamiento De Chicoloapan 2016-2017”**

**TESIS**

Que para obtener el título de

**Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública**

PRESENTA

**Gustavo Román Portillo**

DIRECTORA

**M. G. y A. P. Mayra Patricia Pérez Román**

REVISORES

**Dra. María del Rosario San Martín Gamboa.**

**Dr. Enrique Moreno Sánchez.**

Texcoco, Estado de México, Noviembre 2022

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Capítulo I. Liderazgo: Una introducción teórica</b> .....	<b>7</b>
1.1 Organización y su proceso.....	9
1.2 Desarrollo Organizacional.....	10
1.2.1 Líder y liderazgo .....	13
1.2.2 Tipos de relación líder/subordinado.....	14
1.3 Orientación: metas o personas.....	16
1.3.1 Tipos de líder.....	18
1.4 Respeto a los líderes y el poder.....	25
1.4.1 Algunas reflexiones sobre liderazgo.....	27
<b>Capítulo II. Proceso histórico</b> .....	<b>30</b>
2.1 Principios del desarrollo organizacional.....	31
2.1.1 Historia del Desarrollo Organizacional.....	35
2.1.2 Técnicas.....	40
2.1.2.1 Técnicas del DO.....	41
2.1.3 Ejemplos de líderes .....	43
2.2 Surgimiento del desarrollo organizacional en México.....	45
<b>Capítulo III. Análisis de liderazgo y teorías del liderazgo</b> .....	<b>47</b>
3.1 Conceptos.....	47
3.1.1 Elementos socioeconómicos del municipio.....	49
3.1.2 Liderazgo en los funcionarios.....	50
3.1.3 Análisis de las formas de liderazgo.....	54

3.2 Resultados del análisis.....	55
3.2.1 Análisis de la característica principal del liderazgo.....	56
3.2.2 Análisis de orientación: metas o personas.....	58
3.2.3 Resultados (Estímulos, relaciones y actitud positiva).....	60
<b>Conclusiones.....</b>	<b>70</b>
<b>Fuentes de consulta.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>76</b>

## Introducción

Dentro de la administración del ayuntamiento de Chicoloapan 2016-2017 existe un liderazgo visionario va preocupado en los objetivos, como en el interés de los miembros, para así procurar los resultados, éste pretende cumplir las metas y desarrollar un mejoramiento de las organizaciones en general y respecto a las unidades de manera particular cuenta con una forma peculiar de crear una visión atractiva del futuro de una organización infundiendo energía para hacer realidad dicha visión. Esto, claro, dicho desde su discurso.

Esta investigación tiene su importancia en comprobar existencia y demostrar el tipo de liderazgo, de qué tipo se funge el liderazgo dentro del espacio al que se hace referencia. Dado que existen tipos de liderazgo, se verificará cuál es el respectivo para el municipio de Chicoloapan durante el período del 2016 – 2017, cuestión de tiempo corta, la cual permite un análisis más breve y generalizado en su actuar como administración pública.

La diferencia entre gerente y líder, se refieren en lo primero, que han sido designados como tales, su capacidad para influir se basa en la autoridad formal intrínseca de los puestos que ocupan. En cambio lo segundo, pueden influir en otras personas e inducirlas a que se esfuercen en las actividades ordenadas por la autoridad formal, es decir que este procura mediante el poder, aun sin obligación, el rompimiento del esquema mandado/pedido.

Desde el planteamiento del problema, **¿Qué es el liderazgo y cómo se desarrolla en la administración pública en el ayuntamiento de Chicoloapan 2016-2017?** Se llevará a cabo la investigación acerca del liderazgo, incluyendo definiciones de líder, liderazgo, características de líder y liderazgo, diferencias entre los ya mencionados, teorías fundamentales del mismo y se llevara a cabo una continuidad del estudio del mismo en base al municipio debido a que es la parte más cercana del investigador.

Dentro de la administración del ayuntamiento de Chicoloapan 2016-2017 existe un liderazgo visionario se interesa en los objetivos éste pretende cumplir las

metas y desarrollar un mejoramiento de las organizaciones en general y respecto a las unidades de manera particular cuenta con una forma peculiar de crear una visión atractiva del futuro de una organización infundiendo energía para hacer realidad dicha visión. Esto, claro, dicho desde su discurso.

Dado que existen tipos de liderazgo, se verificará cuál es el respectivo para el municipio de Chicoloapan durante el período del 2016 – 2017, cuestión de tiempo corto la cual permite un análisis más breve y generalizado en su actuar como administración pública. Es decir, que dependiente a sus objetivos, estos permiten cierto liderazgo, no expone que sean progresivas hacia un bienestar colectivo, o así lo sean, en otras palabras, la autoridad administrativa con ciertas jerarquías, así establecidas tienen liderazgo.

Tiene un énfasis social debido a la relación que se lleva a cabo dentro de dicha organización líder-subordinados, es aquí cuando se analizará y comprenderá la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones y en el área que se ha determinado. Explicando ambas vertientes morales desde la historia, esto dicho en el capítulo segundo.

Esta investigación forma parte fundamental del estudio de las organizaciones y el desenvolvimiento del liderazgo que se desarrolla, con relevancia social de esta investigación va acompañado de la finalidad de obtener el resultado del tipo de líder que se maneja dentro de la organización y cuál sería el tipo de liderazgo que puede o debe ser ejecutado para un mejoramiento dentro de la organización.

Analizando el concepto líder y liderazgo, incluyendo las estrategias y cualidades, teniendo de ejemplo la administración de Chicoloapan 2016 – 2017. Procurando identificar los tipos de liderazgo desarrollados dentro de la administración pública del campo a estudiar, así como conocer las formas de liderazgo para un mejor entendimiento del mismo y aclarar cuantimás funde dentro de las organizaciones, demostrando el tipo de liderazgo de la administración de Chicoloapan 2016 – 2017. Así el liderazgo, se mantiene dentro y siempre de una

administración política, no depende de su progreso colectivo, sino de sus metas y jerarquías, así sucede en la administración de Chicoloapan 2016 – 2017.

Donde se desarrollará en el capítulo primero, Liderazgo: Una introducción teórica, desde sus definiciones dichas por diversos autores, así como sus características principales. Desarrollando sobre la organización, líder, liderazgo, donde recaen tipos, orientación (metas o personas), sobre el poder, anexando ciertas reflexiones sobre el liderazgo.

Ya para el capítulo segundo, sobre el proceso histórico, se agrega una breve entrada a los principios del desarrollo organizacional, hacia su proceso de evolución histórica del propio Desarrollo Organizacional, respectivo a valores tradicionales y valores del desarrollo organizacional. Como el surgimiento del desarrollo organizacional en México, hasta las técnicas del DO y grupos “T”.

Por último, en el capítulo 3, se hace un análisis del liderazgo y teorías del liderazgo, frente a un cuestionario para la verificación de la hipótesis del presente trabajo. Con definiciones y tipos, encausando un margen para comprobar la ejecución de este posible resultado, que exploya características que bien describen a un liderazgo en función sobre la administración en Chicoloapan durante el periodo 2016 al periodo 2017.

## Capítulo I. Liderazgo: Una introducción teórica

El primer modelo de contingencia sobre liderazgo por Fred Fiedler... acoplamiento correcto entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación confiere al líder las facultades de control o influencia.

(Robbins y Coulter, 2000: 521)

Comenzando por la estructura de liderazgo, un líder es aquel que tiene la capacidad de tener una influencia sobre los otros, así como tener una autoridad administrativa, explicaba Robbins y Coulter (2000). Seguido por el liderazgo referente del comportamiento organizacional, con capacidad igual de influir hacia un objetivo orientado a las tareas u orientado a las relaciones, Fiedler (1967) propuso una métrica para ubicar ambas características con el cuestionario del compañero menos preferido (LPC).

Esto incluye dieciséis adjetivos contrastantes que pueden dar resultado a términos relativamente positivos o términos relativamente negativos, de aquí se considera que si se califica a la persona o más bien dicho al compañero menos agradable de trabajo con una calificación alta en la (LPC). Resultaría que le interesa en primer lugar cultivar buenas relaciones y por contraparte si se califica con una calificación baja en la (LPC) resultaría que en primer lugar le interesan las tareas.

Otra aportación relevante para el buen entendimiento de esta investigación es la teoría de ruta-meta la cual fue elaborada por Robert House, así lo mencionan Robbins y Coulter (2000), la esencia de esta teoría es que la labor del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que dichas metas se cumplan. Es la teoría de ruta-meta en la que el comportamiento de un líder se acepta para sus subordinados siempre cuando haya una continúa satisfacción (Robbins y Coulter, 2000: 521).

Dentro de esta teoría House, refieren Robbins y Coulter (2000), identificó cuatro tipos comportamientos de liderazgo: líder dirigente, hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo para realizar y ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las tareas. En cambio el líder sustentador, es amigable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados; el líder participativo, consulta a sus subordinados y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar la decisión; y por último, el líder orientado a los logros: establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el nivel de rendimiento más alto posible.

El modelo Victor Vroom y Phillip Yetton, explican Robbins y Coulter (2000), es del tipo que llamamos normativo debido a que aportó un conjunto secuencial de reglas (normas), que el líder debía seguir para determinar la cantidad de participación en la toma de decisiones. “El prototipo de participación de un líder es la teoría del liderazgo basando en un conjunto de reglas para dar forma cantidad a las respectiva toma de decisiones participativa en diferentes situaciones.” (Robbins y Coulter, 2000).

Algunos de los tipos de liderazgo con base desde la teoría de atribución del liderazgo, propone la idea de que este no es más que una atribución que las personas suelen hacer acerca de determinados individuos (Robbins y Coulter, 2000). Se le da la cualidad de líder a la persona que los subordinados o seguidores deseen atribuírsele, es decir, por consentimiento colectivo.

Como consiguiente, el liderazgo carismático, cualidad de las personas cuyos seguidores le atribuyen actitudes heroicas o de extraordinaria capacidad de liderazgo, cuando sobresalen en ellos ciertas conductas (Robbins y Coulter, 2000). Los subordinados o seguidores dan el liderazgo a la persona que desean respecto a ciertas características que ellos crean convenientes para portar aquel elemento de autoridad.

El Liderazgo visionario, tiene la capacidad de crear y plantear una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o una unidad de la misma, para lograr un desarrollo y mejoramiento de una situación actual (Robbins y



Coulter, 2000). Este tipo de liderazgo ve interesado en los objetivos de las organizaciones tiene una visión que mira hacia el futuro de la misma

### **1.1. Organización y su proceso**

*“Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”.*

(De León, López y Puerta, 2000: 31).

Basada en cinco hechos comunes de todas las organizaciones: siempre incluye personas involucradas unas con otras, es decir, mantienen cierta relación de interacción, pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura. Toda persona dentro tiene objetivos personales, algunos de los cuales, son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.

De las interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales, en otras palabras, metas similares. Trata de la determinación, de qué tareas es necesario llevar a cabo, quién las realizará, cómo deben agruparse, quién rendirán cuentas, a quién y dónde se deberán tomar las decisiones (Robbins y Coulter, 2000).

En sí, la responsabilidad de los gerentes consiste en diseñar la estructura de la organización a esa función la llamamos así, en todas existen personas y la labor de la gerencia consiste en integrar y coordinar el trabajo de sus individuos, y a esto se le conoce como dirección para solucionar problemas, desde conflictos surgidos, los cuales motivan a los subordinados a hacer más eficaz la comunicación entre los miembros, modo por el cual se ejerce la función de liderazgo.

Según Robbins y Coulter (2000) el proceso de organización se define en sí, como la creación de la estructura de esta, el proceso es muy importante y cumple muchos propósitos, por otro lado el reto de los gerentes es el de diseñar una

estructura organizacional que le permita a los empleados realizar su trabajo con eficacia y eficiencia así alcanzando las metas y objetivos de la organización.

Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Así mismo, los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, de la cual se está aplicando el diseño organizacional, ambas formándose en conjunto para lograrse sus objetivos que pretenden.

La estructura y el diseño son importantes para una organización, puesto que aclaran las expectativas del qué se deberá hacer, dividen el trabajo para evitar duplicaciones, desperdicio de esfuerzos, conflictos y también el mal uso de los recursos, previniendo así el flujo lógico de las actividades de trabajo. Establecen canales de comunicación proporcionando mecanismos de coordinación y refuerzan la planificación y el control.

La burocracia es un diseño organizacional con elevados niveles de especialización del trabajo, niveles jerárquicos y formalización, teniendo como punto fuerte que ayuda a delimitar el tamaño o lidiar con sus incrementos de tamaño. A decir de la RAE (2021), es un ejemplo de está que se rige por normas para lograr un orden, siendo este el papel de los servidores públicos (habría de mencionarse, que entre sus definiciones en este diccionario, se encuentra su contra, *“Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas”* (RAE, 2021).

## **1.2 Desarrollo Organizacional**

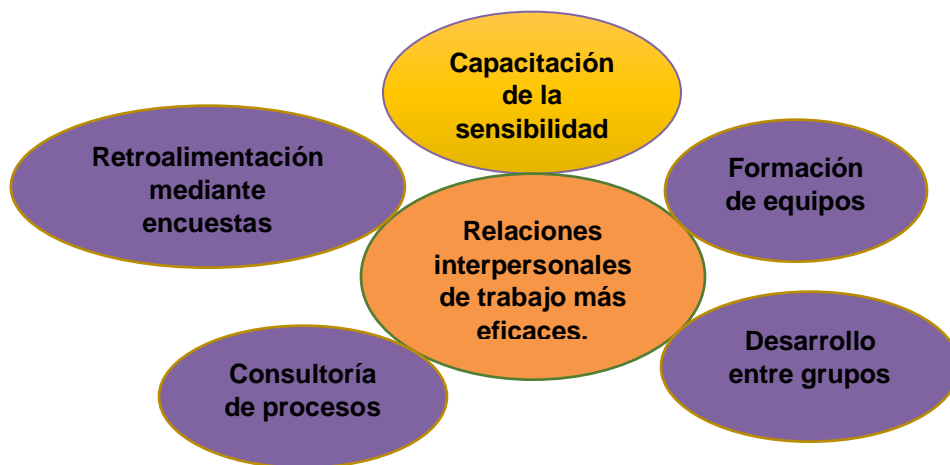
El desarrollo organizacional, según López y Puerta (2000), es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El desarrollo organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de

comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

El desarrollo organizacional, de acuerdo a Robbins y Coulter (2000), son las técnicas para modificar a las personas y la calidad de las relaciones interpersonales del trabajo. Dicho desde la estructuración, para un mejor ejercicio y poder alcanzar los objetivos como tal, dentro de, con el modo más efectivo dependiente del equipo, como es del líder y sus posteriores.

### Diagrama 1

*Técnicas de desarrollo organizacional*



Nota:(Robbins y Coulter, 2000: 391).

Las relaciones interpersonales logradas en una aplicación más humana, procura un trabajo eficaz, desde la capacitación en el aspecto de la expresión de sentimientos, forja equipos productivos al desarrollarse en este y entre externos. Desde la consultoría con profesionales, estos usando herramientas como es de la encuesta para permitirse un análisis sobre la calidad que se ejerce en la organización, referido al trabajo más humano, que de este se resulta la funcionalidad asertiva.

**Tabla 1**

*Relaciones interpersonales de trabajo más eficaces*

<b>Relaciones interpersonales de trabajo más eficaces</b>	
Capacitación de la sensibilidad	Método para la modificación del comportamiento por medio de la interacción de grupo no estructurada.
Formación de equipos	Interacción entre los miembros del equipo de trabajo para enterarse de cómo piensa y trabaja cada uno de sus compañeros.
Desarrollo entre grupos	Modificación de las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos de trabajo uno de otros.
Consultoría de procesos	Ayuda que presta un consultor externo a un gerente a fin de que perciba, entienda y actúe de acuerdo con los eventos que se presenten durante los procesos.
Retroalimentación mediante encuestas	Técnica para evaluar actitudes y percepciones, detectar las discrepancias en esas actitudes y percepciones, y resolver las diferencias, utilizando la información obtenida en encuestas mediante grupos de retroalimentación.

Nota:(Robbins y Coulter, 2000: 392).

La capacitación de la sensibilidad es el proceso mediante el cual se llevan a cabo las relaciones de grupo, director-subordinado y viceversa subordinado-director siendo así el profesional que dirige no actúa como líder del grupo sino que crea ese espacio para que los subordinados expresen sus ideas y al mismo tiempo sus sentimientos permitiendo a la organización una libre discusión e inclusión de los participantes individuales y en sus procesos de interacción.

Por otro lado se encuentra la formación de equipos a través de la interacción con ella aprenden a fortalecer su confianza y abrirse más los unos con los otros, dentro de esta técnica se encuentran: el establecimiento de metas para el grupo fijándose así un objetivo u objetivos al cual se pretende llegar, el desarrollo de relaciones personales positivas entre los miembros del mismo a fin de llevar un mejor desarrollo dentro de la organización, el análisis de roles a fin de aclarar el rol y cada una de las responsabilidades que lleva consigo evitando una posible obesidad en áreas de las organizaciones.

Como consiguiente se encuentra el desarrollo entre grupos que permanece solo como un intento de medición un ejemplo de esto sería que si dos grupos tienen relaciones de trabajo se pueden reunir de manera independiente con la finalidad de enlistar sus percepciones de sí mismos, del otro grupo y del modo que ese grupo los percibe intercambiando sus listas y discuten semejanzas y diferencias encontradas, en tanto a las diferencias los grupos buscan las causas de las mismas y se organizan para encontrar posibles soluciones que permitan mejorar las relaciones entre esos grupos.

La consultoría sobre los procesos en esta técnica, se basa en un consultor externo ayuda e informa al director acerca de lo que está sucediendo, el consultor sólo funge como una especie de entrenador quien dice al director cuáles son los procesos interpersonales que se deben mejorar y en caso de que el director no de solución al problema ni con la ayuda del consultor, este último le ayuda a contactar un experto que cuente con los conocimientos necesarios para el caso.

Retroalimentación mediante encuestas una técnica que permite evaluar actitudes y percepciones de los miembros de las organizaciones mediante cuestionarios para después presentar los resultados obtenidos de tal forma que la información se convierte en un catalizador que pueda identificar los problemas y aclarar las cuestiones que pueden estar creando dificultades para las personas.

### **1.2.1. Líder y liderazgo**

*“Líder es la persona que tiene la capacidad de influir en otros y que poseen autoridad administrativa.”*

(Robbins y Coulter, 2000: 513).

Dicho de otro modo, es necesario mantener el poder sobre otro(s) individuos para lograr el título de líder, sin embargo, en palabras de Robbins y Coulter (2000), solo es mencionado respecto a la administración. Por otro lado, el liderazgo refiere a la capacidad de influir sobre un equipo, un conjunto de individuos con el propósito de

permitirse cumplir sus objetivos, principalmente del líder en amplitud con el grupo (Robbins y Coulter, 2000).

El liderazgo posee múltiples definiciones, este se considera un concepto alusivo, pero real que influye diariamente en persona en todas las organizaciones del mundo. Terry y Franklin (2001), lo exponen como una relación para influir en un trabajo a voluntad con respectivas tareas y poder lograr metas deseadas, enfatizando que podrían ser del líder, como del grupo en cuestión, eso explicado anteriormente como sus deseos personales y/u organizacionales.

Lickert (1967), estudió a miles de líderes para llegar a las siguientes conclusiones catalogando cuatro estilos de o sistemas de liderazgo. Según Lickert, éste estilo o este sistema de liderazgo está definido por lo menos por siete características operativas, que incluyen carácter de: fuerzas motivacionales, proceso de comunicación, proceso de interacción-influencia, proceso de toma de decisiones, fijación u ordenamiento del objetivo, proceso de control y desempeño.

### **1.2.2 Tipos de relación líder/subordinado**

Sobre el sistema explotador – autoritario, se requiere empezar por el estilo autócrata, de alta estructura y baja consideración. Aquí el temor se usa como motivo, la comunicación es principalmente inferior, se experimenta poca interacción y las decisiones se toman solo por el líder. Las observaciones de Lickert (1967), nos dicen que la productividad con este sistema es mediocre, siendo necesaria la comunicación para conllevar a tener una mejor interacción director-subordinados para así saber qué es lo que está fallando dentro de la organización generando mayor confianza entre los subordinados de opinar y ser partícipes en la toma de decisiones, eliminando las barreras de la organización permitiendo que fluya de manera horizontal el liderazgo de la misma, trayendo consigo mayor eficacia y eficiencia.

El sistema autoritario, refiere a una mejoría, de acuerdo con Lickert (1967), en este sistema se usan las recompensas económicas en vez del temor o fuerzas motivacionales, la comunicación sólo es un poco mejor y la productividad es de

regular a buena. Todavía hay mucho espacio para mejoras en las otras características operativas, aun con ciertos rezagos de comunicación del líder con sus secundarios.

Sistema de consulta, un gran paso hacia lo que Lickert (1967), considera el estilo de liderazgo ideal, debido a que la productividad es buena, el control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores. Los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

El sistema de grupo participativo, considerado por Lickert (1967), y sus colegas como el enfoque óptimo de conducir a toda persona en nuestra educada y dinámica sociedad. Las fuerzas motivacionales vienen del ego, economía y dedicación del grupo en la toma de decisiones y fijación de objetivos. Hay extensiva interacción con un alto grado de confianza y respeto mutuos, los controles administrativos están ampliamente auto vigilados, y la productividad es excelente bajo este sistema de liderazgo, Lickert argumenta que todos los gerentes deben esforzarse hacia un sistema participativo si desean maximizar la cantidad y calidad del desempeño de los empleados. (Terry y Franklin, 2001)

El modelo de contingencia de Fiedler es la teoría según la cual los grupos eficaces dependen de un acoplamiento correcto entre el estilo de líder para interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación confiere al líder facultades de control e influencia.

(Robbins y Coulter, 2000).

Es de la dependencia sobre el líder, referente a la interacción con los subordinados, mediante estrategias que le permiten control e influencia, logrando bajo estas, interés voluntario por el objetivo de la organización. Ya dicho anteriormente, como interés particular o plural, desde la organización, como es de

asuntos públicos, debiese de recaer en un deseo sobre la sociedad a quién se le trabaja.

### 1.3 Orientación, metas o personas

El estilo fundamental del propio individuo de Fiedler (1967), propuso un factor clave para el éxito del liderazgo, señalando también que la manera de una persona podía ser de dos tipos: orientado a las tareas u orientado a las relaciones. Retomando los intereses, siendo de vital funcionamiento el líder habría de convenir una comunicación más estratégica que le permita ejercer autoridad asertiva sobre sus subordinados.

Un ejemplo es el LPC, que permite ver sus orientaciones sobre a su labor como inferior, frente a la organización, un análisis que permite conocer su contexto y actuar con su equipo. *“El cuestionario sobre el compañero menos preferido (LPC) sirve para medir si una persona está orientada hacia las tareas o hacia las relaciones”* (Robbins y Coulter, 2000: 573).

El cuestionario del compañero menos preferido, expuesto por Fiedler e interpretado por Robbins y Coulter (2000), observa en la siguiente tabla, que resulta de una interpretación del miembro de la organización, como antes se explicaba. Así interfiriendo en el trabajo, independientemente de la personalidad del individuo, pues aquí se es de interés en lo eficaz del total de los integrantes, sin interferir en las relaciones interpersonales, incitado en la capacitación.

**Tabla 2**

*Escala del cuestionario LPC*

<b>Agradable</b>	<b>8 7 6 5 4 3 2 1</b>	<b>Desagradable</b>
<b>Amigable</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	No amigable
<b>Rechazante</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Aceptante
<b>Útil</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	Frustrante
<b>No entusiasta</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Entusiasta



<b>Tenso</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Relajado
<b>Distante</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Cercano
<b>Frío</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Cálido
<b>Colaborador</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	No colaborador
<b>Servicial</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	Hostil
<b>Aburrido</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Interesante
<b>Pendenciero</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Accesible
<b>Seguro de sí mismo</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	Titubeante
<b>Eficiente</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	Ineficiente
<b>Triste</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Alegre
<b>Abierto</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	Retraído

Nota:(Robbins y Coulter, 2000: 522).

Los anteriores adjetivos calificativos se les proporcionaban a las personas que tenían que responder el cuestionario, se les pedía que eligieran al compañero de trabajo que hubiesen tenido en su vida y mencionen al que les hubiera parecido menos agradable trabajar para así obtener alguno de los dos tipos ya mencionados (orientado a las tareas u orientado a las relaciones).

Fiedler (1967), consideraba que si el individuo era capaz de describir al compañero de trabajo menos preferido en términos positivos o en otros términos con una calificación alta en el LPC entonces a esa persona le interesaba en primer lugar cultivar relaciones. Así como es de viceversa, si la persona calificaba a su compañero menos preferido con una calificación baja en el LPC, entonces a esta persona le interesaba en primer lugar la productividad y que las tareas llegaran a buen término es decir una persona que estaba orientada hacia las tareas.

Otro cuestionario de igual importancia para conocer la personalidad de un individuo, es el de Proust, este comentado por el Grupo de trabajo Universo Bolaño (2022), aunque este a modo psicológico. Preguntas que se enfocan en descubrir inclinaciones, gustos y personalidad de aquel quien lo responde; preguntas basadas en las preferencias de diversas cosas, estado de ánimo. Respuestas que para un

consultor pueden servir para la hora de aplicar una capacitación, estando enfocada en el sentir promedio de los miembros de una organización.

Fiedler (1967), suponía que según el estilo de liderazgo obtenido de una persona era invariable, es decir que si una persona resultaba ser un líder orientado a las relaciones éste seguiría siéndolo y lo mismo si la persona resultaba estar orientada a las tareas. Fiedler (1967), nos menciona tres dimensiones de contingencia que definían los factores situacionales clave para determinar la eficacia de un líder.

Se basan en las relaciones del líder con los miembros del grupo, desde el grado de confianza, seguridad y respeto que sienten los subordinados por su líder y se califican como buenas o malas. La estructura de la tarea es el grado en el cual los asignados de trabajo estaban formalizadas y sujetas a procedimientos; se califica como alta o baja. Ya el poder de posición es el grado de influencia que tenía un líder sobre las actividades basadas en el poder, tales como: contrataciones, despidos, disciplina, promociones e incrementos de salario; se clasifica como fuerte o débil.

La teoría de ruta meta fue elaborada por Robert House, retomada por Robbins y Coulter (2000), es un modelo de contingencia de liderazgo que ha tomado elementos clave de la teoría de la expectativa para la motivación en general. Esta teoría se trata de que la labor del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr las metas y proveer a la dirección o el apoyo necesario para garantizar que dichas metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de dicha organización.

### **1.3.1 Tipos de líder.**

En primer instancia, tenemos a Max Weber (2002), para quien el liderazgo está dividido en tres tipos de líder y también considera que la razón de ser de su grupo es mejorar y para ello se debe tomar en cuenta las necesidades de los demás; en primer lugar se encuentra el líder carismático, el cual es al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los otros, tiene cierta capacidad de

generar entusiasmo tienden a creer más en ellos que en sus equipos y esto suele generar problemas cuando el líder deja la organización o algún proyecto; para continuar, se encuentra el líder tradicional, el cual es aquel que hereda el poder ya sea por costumbre, jerarquía o porque pertenece a algún grupo de élite que ha tenido el poder desde generaciones atrás; por último, se encuentra el líder legal quien es elegido democráticamente o porque se muestra en calidad de experto en la materia que le compete.

Tres tipos de liderazgo descritos por Lewin (2015), son: autoritario, democrático y *laissez-faire*, el primero, refiere al líder como aquel que determina las normas, técnicas a utilizar a corto plazo, él está para alabanza o crítica del trabajo, no toma parte en su trabajo, aparece frustración y desinterés las relaciones son difíciles y el rendimiento alto al principio pero va disminuyendo. Explicando como un autócrata, aun siendo dictatorial, mantiene un índice de poderío sobre sus súbditos.

El democrático, aquí, las normas se discuten, el líder da orientaciones y apoyo proponiendo dos o más procedimientos, él juzga objetivamente los trabajos, se intenta valer como miembro regular del grupo sin realizar personalmente demasiadas tareas, las relaciones recíprocas son buenas, la conciencia del grupo es fuerte, la relación con el líder es tomado como igual, satisfactoria, y los resultados al inicio son inferiores pero luego se incrementan. Cuando los miembros del grupo toman decisiones libres sin participación del líder, da información pero no participa en la discusión de la misma, así como no intervenir en la formación de grupos ni la división de labores, aparecen camarillas y rivalidad, hace que los resultados sean bajos.

Para House, expuesto por Robbins y Coulter (2000), identifica cuatro tipos de líder: dirigente, sustentador, participativo y orientado a los logros. El primero hace que los subordinados sepan de lo que se espera de ellos, programando el trabajo, junto a una guía; el segundo, es agradable y procura a los súbditos; el tercero, consulta a todos los miembros de la organización, para así poder tomar una decisión; ya el último, denota sobre los desafíos, esperando que los integrantes lleguen a ese punto

Estos cuatro tipos de liderazgo, más el primero, mantiene la relación director-subordinado, para saber qué es lo que se pretende que logren, se realiza una lista de tareas a cumplir y de igual forma se les ofrece una guía sobre cómo llevar a cabo dichas tareas. Mientras que resultan ineficaces los otros tres, empezando por el líder sustentador debido a que se muestra con mayor interés por los subordinados que por las tareas, enfatizado en las relaciones (aunque sí es de conocimiento para este, saber necesidades de los subordinados).

En tanto al líder participativo, funciona como un profesional sobre el deber de tomar en cuenta la opción de los subordinados, de igual manera considerar un nivel intelectual a la hora de tomar las decisiones, esto depende del nivel de conocimientos con los que cuentan los inferiores. Elimina la jerarquía de la organización como los demás, pero se pueden ahorrar ineficientes resultados y gasto de recursos innecesarios.

Por último, está el líder orientado a los logros, dentro de la organización se puede hablar de metas desafiantes, sin embargo también los subordinados deben tener y mantenerse en cierto nivel de rendimiento, aunque sí debe ser alto hay que considerar qué tanto para evitar niveles altos de estrés dentro de las organizaciones para no llegar a bajos resultados dentro de dicha organización. Cuidar mentalmente de súbditos, no por modo pasional, es más de un interés estratégico para la revelación de un trabajo efectivo.

El modelo de participación del líder, en palabras de Robbins y Coulter (2000), se basa en la teoría del liderazgo, que proporciona un juego de reglas para dar la forma y la cantidad de las decisiones participativas en diferentes aspectos que ocurran dentro de la organización. En 1970, se crea el modelo de participación del líder creado por Víctor Vroom y Philip Yetton (1981), el cual estableció la relación entre el comportamiento y la participación del liderazgo, por una parte, y por otra, la toma de decisiones.

Este modelo es del tipo que llamamos normativo dado que aportó un conjunto de reglas (normas) que el líder debía seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones.

**Tabla 3**

*Estilos de liderazgo posibles en el modelo de Vroom-Yetton sobre la participación del líder*

<b>Estilos de liderazgo posibles en el modelo de Vroom-Yetton sobre la participación del líder</b>	
Autocrático I	Resuelve el problema o toma personalmente una decisión a partir de la información que tiene a su alcance en ese momento.
Autocrático II	Obtiene la información necesaria de sus subordinados y después toma personalmente la decisión para resolver el problema. Ya lista la información de sus subordinados, puede revelarla o no, para saber cuál es el problema. Resulta claro que el rol de sus subordinados en la toma de decisiones consiste en proveer la información que necesita, no en generar o evaluar soluciones alternativas.
Consultorio I	Comparte el problema en forma individual con los subordinados pertinentes, recibe sus ideas y sugerencias sin incorporarlos como un grupo. Después, toma la decisión, la cual puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
Consultorio II	Comparte el problema con sus subordinados en grupo, y los invita a examinar sus ideas y sugerencias en forma colectiva. Después, toma la decisión en la cual puede reflejarse o no la influencia de sus subordinados.
Grupo II	Comparte el problema con sus subordinados en grupo. En conjunto generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo en torno a una solución.

Nota:(Robbins y Coulter, 2000: 527).

El liderazgo autocrático I, lleva a cabo una toma de decisión pronta y con la información con la que cuente en el momento aunque puede ser errónea debido a la falta de información al momento de la(s) decisión(es). Este modelo de líder se limita a su propio conocimiento, e incluso a sus propio intereses, por eso delimita el problema a su perspectiva, negando participación a sus subordinados, quienes podrían dar solución y pertenecer más en la organización.

Por otro lado, el autocrático II se basa en la información obtenida de los subordinados para así después tomar una decisión personal para dar solución al problema, sin que los subordinados lleven a cabo la toma de decisión o parte de la misma, solo fungen como una fuente de información así teniendo mayor conocimiento el líder puede llevar a cabo la toma de decisión(es). Para el liderazgo consultorio I, en este caso el líder toma en cuenta y comparte el problema con los

subordinados de forma pertinente e individual y no grupal, así después tomar la decisión en la que puede o no reflejar la influencia de los mismos pudiendo llevar a cabo una mejor decisión.

En el caso del liderazgo consultivo II, ahora se considera a los subordinados de manera grupal expresando ideas y sugerencias de forma colectiva, pero la decisión sigue siendo individual, aunque con la influencia de los subordinados ahora de forma grupal y como el líder consultivo I puede o no reflejarse en su toma de decisión. Puede ser eficaz o ineficaz dependiendo de la relación que lleven los subordinados entre sí, dado que podría darse el complejo de guiarse hacia las personas y no hacia las metas como consecuencia de estar en grupo la información que es recaudada puede ser cambiada por el hecho de encontrarse frente a frente entre ellos y haya quien se guíe por las relaciones, olvidando las metas.

Por último, se encuentra el liderazgo de grupo II, el líder comparte el problema con los subordinados, les permite influir en la decisión llevando a cabo un consenso entre si generando y evaluando alternativas para la solución del mismo. Siendo un tipo de liderazgo eficaz, siempre y cuando no se guíen los subordinados y / o el líder a las relaciones.

Ahora, la teoría de la atribución del liderazgo, esta propone la idea que el liderazgo no es más que una facultad que en ocasiones los subordinados dan sobre ciertos individuos, esto dicho por Robbins y Coulter (2000). Sostienen que el liderazgo no es más que una cualidad que la gente atribuye a otros individuos, los investigadores han encontrado que la gente tiende a caracterizar a los líderes como personas poseedoras de ciertos rasgos tales como: inteligencia, personalidad sociable, gran capacidad verbal, agresividad, comprensión, y laboriosidad. Dentro de esta teoría se encuentra el líder alto-alto y este es consistente con las atribuciones populares de lo que se necesita para ser un buen líder.

Sobre la teoría del liderazgo carismático, funge como la cualidad de las personas cuyos seguidores les atribuyen aptitudes heroicas o de extraordinaria a la capacidad de liderazgo, cuando observan en ellos ciertas formas de conducta (Robbins y Coulter, 2000). Extensión de la teoría de atribución, sostiene que los

seguidores son los que atribuyen capacidades heroicas o extraordinarias habilidades del liderazgo cuando observan ciertos comportamientos en ellos.

El autor House, desde la interpretación de Robbins y Coulter (2000), ha identificado tres características personales del tipo de líder carismático, un grado de confianza extremadamente alto, carácter dominante y firmes convicciones en torno a sus creencias. Existe una serie de características clave de los líderes carismáticos que se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Características de los líderes carismáticos*

Características de los líderes carismáticos
Confianza en sí mismos: los líderes carismáticos manifiestan una confianza total en su propio criterio y capacidad.
Visión: tienen una meta idealizada que propone un futuro mejor que el <i>statu quo</i> cuanto mayor sea la disparidad entre esa meta idealizada y el <i>statu quo</i> , tanto más probable será que los seguidores de un líder le atribuyen a éste una visión extraordinaria.
Capacidad para expresar la visión: son capaces de aclarar y exponer la visión en términos comprensibles para otras personas actúan como una fuerza motivadora.
Convicciones firmes en torno a la visión: los líderes carismáticos son percibidos como personas firmemente comprometidas y deseosas de aceptar altos riesgos personales, incurrir en cuantiosos costos y llegar hasta el auto sacrificio para hacer realidad su visión.
Un comportamiento fuera de lo común: adoptan formas de comportamiento que son percibidas como novedosas, fuera de lo convencional y contrarias a las normas. Cuando el líder tiene éxito, esas formas de comportamiento inspiran sorpresa y admiración en sus seguidores.
Su apariencia es la de un agente de cambio: los líderes carismáticos son percibidos por los demás como agentes de un cambio radical, y no como individuos que desean preservar el <i>statu quo</i> .
Sensibilidad ambiental: son capaces de hacer evaluaciones realistas de las restricciones y de los recursos necesarios para lograr el cambio.

Nota: (Robbins y Coulter, 2000: 529).

Por lo tanto, los subordinados pueden tener un alto rendimiento en sus tareas, con un mejor ajuste con respecto a la tarea y un mejor ajuste con el líder y el grupo, que los subordinados que trabajan en grupos dirigidos por los líderes no carismáticos, aunque es posible que no siempre se requiere un liderazgo

carismático para que los empleados alcancen un alto rendimiento puede resultar más apropiado cuando la tarea de los seguidores o subordinados tiene un componente ideológico.

Para Robbins y Coulter (2000), el liderazgo visionario trata sobre la capacidad de crear y plantear una visión más tangible, creíble y llamativa del futuro para una organización, mejor dicho, una unidad de la misma, y así lograr un desarrollo y mejoramiento de la situación actual. Va sobre el carisma, aunque a menudo el término visión se asocia con el liderazgo carismático, este tipo de liderazgo consiste en la capacidad de crear y plantear una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que implique un desarrollo y mejoramiento de la situación actual para una organización o para una unidad de la misma.

La visión aprovecha las emociones y la energía de la gente, al igual tendrá que ser capaz de generar posibilidades inspiradoras, que propongan una forma nueva de hacer las cosas y conduzcan a la organización a distinguirse. Ésta, tendrá que ser percibida como algo desafiante, pero factible debe ser formulada con claridad y al mismo tiempo presenta imágenes poderosas, puede ser captada y aceptada con facilidad.

Un líder visionario se preocupa de los objetivos, desde la creación y planeación pensada en el futuro, dice Robbins y Coulter (2000), éste pretende cumplir las metas, desarrolla un mejoramiento de las organizaciones en general y respecto a las unidades de manera particular, cuenta con una forma peculiar de crear una visión atractiva del futuro de una organización infundiéndole energía para hacer realidad dicha visión. Preocupado por el bienestar de sus secundarios, con el objetivo de tener un mejor resultado.

El liderazgo en equipo depende de los líderes, los cuáles son enlaces con interesados, referido a partes externas, entre estas pueden figurar la alta gerencia, otros equipos internos, clientes o proveedores. Aquí, el líder representa al equipo frente a otros con mismos objetivos, gestiona recursos, aclara las expectativas de otros con respecto a su equipo, reúne información del exterior y comparte esa información con los miembros del equipo, así sugieren Robbins y Coulter (2000).



El segundo rol de los líderes en equipo es el de mediador, los primeros participan en sus reuniones, tratando de resolver sus dificultades. El último papel es el de administrador de conflictos, ellos contribuyen a identificar cuestiones como lo son: la fuente del conflicto, quién participa en este, cuál es la temática, opciones de resolución disponibles, ventajas y desventajas de cada una de ellas, así se aclaran las expectativas y funciones, enseñan, ofrecen ayuda, son animadores; por lo tanto, hacen todo lo necesario para ayudar a los miembros a mantener en alto los niveles de rendimiento en su trabajo.

Robbins y Coulter (2000), refieren de los líderes transaccionales, son aquellos que guían o motivan a sus subordinados hacia un logro, un objetivo predeterminado, denotando las necesidades sobre sus funciones y labores respectivas. Por otra parte, los de tipo transformador, lo describen como el que aporta interés particular sobre los miembros de su equipo, así como alimentan la capacidad intelectual, y tienen una personalidad carismática.

Estos dos tipos de liderazgo no deben considerarse antagónicos para lograr que las tareas se lleven a cabo, ya que el liderazgo transformador se construye a través del liderazgo transaccional, el liderazgo transformador, el cuál propicia niveles de esfuerzo y rendimiento de los subordinados muchos más altos que de lo que podría obtenerse aplicando carisma. El líder carismático puede desear que sus seguidores adopten la visión carismática del mundo, más sin embargo el líder transformador tratará de inculcar en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo las opiniones establecidas, sino incluso las del propio líder.

#### **1.4 Respeto a los líderes y el poder**

El poder es la capacidad de influir en las acciones o decisiones de trabajo, siendo cuestiones contemporáneas que influyen en el liderazgo, según French y Raven, desde Robbins y Coulter (2000), en tanto al poder legítimo representa el poder que posee una persona como resultado de su posición dentro de la jerarquía organizacional formal. Este tipo de líder, incluye la aceptación de la autoridad de una posición por los miembros de una organización, por lo común lo obedecen, respecto al poder coercitivo es del quién depende de la aplicación, o la amenaza de

sanciones físicas, tales como infligir dolor, provocar frustración por la restricción de movimiento; o imponer por la fuerza el control de necesidades básicas de carácter fisiológico o de seguridad.

Por otro lado, comenta French y Raven, interpretan Robbins y Coulter (2000), lo contrario al poder coercitivo se encuentra en la recompensa, esta se basa en producir beneficios o retribuciones positivas que alientan a los seguidores, como dinero, evaluaciones de desempeño favorables, promociones, asignaciones de trabajo interesantes, colegas amistosos y los turnos de trabajo o territorios de ventas más codiciados. Sin embargo, hay estímulos tales como una actitud amistosa, la aceptación y el elogio que están al alcance de todos los miembros de la organización, esto va en resultado a el grado en que un individuo busque tales recompensas de aquí depende la capacidad para otorgarlas o quitarlas le confiere el poder sobre ese individuo.

Dentro de la tipología de poder se encuentra el de tipo referente, este hace alusión a la identificación con una persona que posee recursos deseables o rasgos personales agradables, dado a que si se admira a dicha persona y se identifica con la misma el resultado de esto será que se desee a llegar a ser como la ya mencionada puesto que lo que se quiere es complacerlo. Es la búsqueda de aprobación hacía alguien admirado, sorprenderlo es parte de la naturaleza del rol.

La creación de una cultura de confianza es algo relevante con relación al liderazgo a través de las siguientes acciones, French y Raven, lo exponen Robbins y Coulter (2000). Se basa en: practicar la franqueza, esta conduce a la confianza y fiabilidad explicando las razones de las propias decisiones, desde la sinceridad al hablar de los problemas y divulgar toda la información pertinente; ser justo, antes de tomar decisiones o proceder a la acción, se debe considerar como se percibe sobre los demás, en cuestiones de objetividad y justicia; expresar los sentimientos, al compartirlos con otras personas, asemeja a una apariencia más real y humana, se sabrá con quién se trata y se tendrá mayor respeto.

Como es el decir la verdad, aquí la gente se vuelve más tolerante, aún menos cuando se les dice algo negativo que cuando descubren que su líder les ha mentado;

demostrar consistencia, dedicar el tiempo necesario a reflexionar sobre los propios valores y creencias, después de que estos últimos guíen consistentemente sus actos y decisiones; cumplir las promesas, la confianza requiere que el líder sea una persona viable, cumplir con sus promesas cada promesa que haga deberá ser una promesa cumplida; mantener la confidencialidad, confiamos en las personas que son discretas, si una persona se coloca en una posición vulnerable, un asunto confidencial es preciso, que sienta la certidumbre de que no se divulgará a otras personas, ni traicionar su confianza; y por último, demostrar competencia, ganar la admiración y respeto de los demás, demostrando la capacidad técnica y profesional.

#### **1.4.1 Algunas reflexiones sobre el liderazgo**

Existe una comparación entre miembros de un mismo equipo, la cual perjudica a miembros de este y/o al objetivo. Siendo que nadie es, ni nunca será, igual a otro, desde su particularidad de la persona; un líder no conseguirá jamás hacer equipos gemelos, idénticos, con los mismos comportamientos y reacciones, así lo expone Torres, explicando que cada equipo mantendrá sus propias características y metas personales, así como sus habilidades.

Si bien es cierto, los “líderes” tienden a hacer comparaciones entre miembros de la organización ya sea de manera individual o grupal, tiende a crear competencia entre los miembros y afectar la relación interpersonal que ellos tienen, siendo propensos a que se generen pequeñas fragmentaciones que afecten el clima del grupo y evidentemente trayendo resultados negativos. Es de la unión, aquella capaz de permitir dar fuerza y volumen al equipo, de lo contrario, solo se desintegra.

Ya *“si el objetivo del líder es citar a alguien que constituye una referencia reconocida y aceptada por todos en la biblioteca, sería más conveniente expresarlo de otra forma: “pienso que tenemos un buen ejemplo a considerar” o “en este momento fulano puede servir de inspiración para nosotros”, así lo expone Torres.* Trata sobre la sutileza en el cómo hay que pedir, donde el lenguaje en sí, no es el problema, sino su mal uso, cuestiones que se detallan desde la redacción y el acento, estos podrían determinar el curso de lenguaje comunicativo entre el líder y los subordinados.

En la cita anterior se hace mención del pronombre “nosotros”, lo cual es conveniente y apropiado ya que el líder se incluye dentro de los miembros de la organización a los que les puede servir como ejemplo. Más que impresión de lenguaje, va sobre la empatía, no tratando de descuidar la primera, pues de aquellos errores, resultan perjudiciales para el emisor o receptor, es entonces que del interés por sus propios miembros del equipo logra fuerza en unión desde la comunicación.

Gary Hamel, señala que cada empleado tiene el derecho de decir algo acerca de la estrategia, no todas serán innovadoras y tendrán impacto. Pero la alternativa de que cinco iluminados decidan en la cima y comuniquen para abajo en la organización no es más válida, no se trata de una formulación estratégica elaborada en la cima de la organización, sino de innovación estratégica elaborada por toda la organización.

Es un error decir que el cambio debe partir de la cima. Nunca los monarcas instituyeron una república poniendo énfasis en los ya citados Torres y Torres. Existen dos maneras de llevar a cabo lo anterior basados en la frase “más vale pájaro en mano que cientos volando”, pues se puede ser cauteloso analizando las posibilidades pero por otro lado peligrosa, pues mata el espíritu del emprendedor que depende en gran parte del gusto por el riesgo y esto nos ayudará a determinar si nuestro líder es conservador o se volvió así.

Respecto al resultado debemos recordar un principio básico de la gestión de personas, si en el mejor de los casos se realizó esfuerzo y dedicación para el cumplimiento de los objetivos y las metas, y pese a ello no se vio reflejado un buen resultado en vez de propinar un castigo, se debe mejorar la actitud de volver a empezar y resolver en donde se tuvo la equivocación. Pero si no hubo el esfuerzo mínimo ni dedicación alguna, se debe decir cuándo y cómo es que no lo hubo para así trazar con los implicados nuevos objetivos y metas a cumplir recordemos que: *“Un líder orienta al equipo y el resultado del equipo está relacionado con el tipo de liderazgo adoptado.”*(Torres, Torres), es decir que los resultados reflejados en los subordinados es meramente dependiente del tipo de líder que tengan y el liderazgo

que este aplique en su organización, no vamos esperar resultados de un liderazgo autoritario cuando se maneja un liderazgo de tipo *laissez faire*.

## Capítulo II. Proceso histórico

Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert Shepard y Robert Blake que en compañía del departamento de relaciones industriales de la *Esso Company*, diseñaron un programa de laboratorio en varias refinerías de la compañía el cual surgió en el año de 1957. Luego de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas dieran comienzo a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un equipo de investigación que elaboraba reportes de una gerencia.

El desarrollo organizacional ofrece muchos instrumentos, que de ser aplicados científicamente y considerando nuestra psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales, que no se pueden cambiar de improviso, beneficiarán notablemente la efectividad y el desarrollo no sólo de las empresas e industrias, sino también de todo tipo de organizaciones en nuestro país que estén formalmente estructuradas.

Hablar en sí del nacimiento del desarrollo organizacional no es nada sencillo, por lo que se considera más acertado exponer cuál ha sido su evolución. El desarrollo organizacional se calificó de evolutivo en sus inicios y se considera que todavía se encuentra en evolución, el ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del desarrollo organizacional es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones es de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

Luego de atravesar el periodo de guerra las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, por lo cual en las organizaciones comienzan a surgir talleres de capacitación que dan origen a los grupos de sensibilización los laboratorios de entrenamiento y los conocidos grupos "T". Como consecuencia de ello se comienzan a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones, a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción de grupos.

El DO representa una estrategia exclusiva para el cambio, basada en la investigación de las ciencias del comportamiento y es una disciplina normativa que determina cómo abordar y realizar el cambio planeado en las organizaciones. Así, el DO tiene dos objetivos amplios: el desarrollo organizacional e individual. Una creencia básica entre los teóricos y practicantes del DO es que para que se logre el cambio eficaz y a largo plazo, los miembros de ésta deben crecer en la competencia para dominar sus propios destinos; estimular el desarrollo individual, desde su bienestar psicológico, su nivel de actualización profesional y sus habilidades; y siendo la organización un sistema abierto, ésta se ve influenciada por los subsistemas que la integran y la conforman como las personas. El desarrollo de una organización está intrínsecamente relacionado con el desarrollo de las personas.

## **2.1 Principios del desarrollo organizacional**

“...para mejorar tanto como capacidades, como habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno”.

(Ferrer, 2000: 13)

Descrito como una capacidad para mejoría de cierto objetivo, en la cual son parte de la dinámica agentes internos y externos, esto para tener una adecuada funcionalidad de la organización. Enfatizado esto, el desarrollo organizacional surgió en el año de 1957, como un intento de aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. Investigadores como Douglas Mc Gregor, en la unión Carbide, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que hablo sistemáticamente acerca de la implementación de un programa de desarrollo organizacional.

Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert Shepard y Robert Blake que en compañía del departamento de relaciones industriales de la *Esso Company*, diseñaron un programa de laboratorio en varias refinerías de la compañía el cual surgió en el año de 1957. Luego de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas dieran comienzo a verse

como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un equipo de investigación que elaboraba reportes de una gerencia.

Tres raíces son las bien diferenciadas que aparecen en el surgimiento del desarrollo organizacional según: C. Augusto, V. de León, A. Domínguez, M. López y L. Puerta. A continuación se enlistan distintas fechas de suma importancia para las tres raíces que nos dan dichos autores, donde se explica en breve lo que repercutieron aquellas raíces en el desarrollo organizacional a lo largo de la historia de está.

## Diagrama 2

### *Raíces históricas del desarrollo organizacional*



**Primera raíz,** nació en el instituto tecnológico de Massachusetts, cuyo funcionamiento es el entrenamiento en relaciones humanas vía laboratorio de experimentación. Concretamente se experimenta con el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo y el representante y pionero asociado con esta raíz histórica es Kurt Lewin (2015).

Año de 1944 autores como K. Lewin, R. Lickert y D. McGregor, la acción que se lleva a cabo es la de examinar la posibilidad de fundar un centro de dinámica de grupos en el instituto tecnológico de Massachusetts, fundan el centro de investigación para dinámica de grupos en el MIT, lo que trae como resultados coronar sus esfuerzos e investigaciones que venían haciendo sobre el tema desde



el año de 1940, experimentar en condiciones favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos. Al igual en este año, los autores involucrados L. Bradford y R. Lippit establecen un programa de introducción al personal para cambios interdependientes en el hospital *Freedman* de Washington, D. C. Esto trajo como resultado entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada, este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del desarrollo organizacional.

Año de 1950, los principales autores de esta fecha son K. Benne, L. Bradford y R. Lickert, ellos distinguen dos tipos de grupos: el grupo "A" que es un grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas, y el grupo "T" de aprendizaje vivencial. Además, hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje, en este año se emergen laboratorios en todo Estados Unidos. Estos dos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dichos análisis, para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes en dichos grupos. Los programas NTL se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos "T" se empieza a aplicar en la industria y los negocios. Ya en 1956, Blake, Shepard, Mouton, Mcgregor y Beckhard, acuñan el término de desarrollo organizacional, D. O.

En general, la raíz del entrenamiento de laboratorio hizo que el desarrollo organizacional tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas, todo ello para lograr agilizar y/o resolver los conflictos de la organización productivos. Por otro lado, esta raíz hizo que algunos practicantes del desarrollo organizacional confundieran y redujeron al desarrollo organizacional a simples dinámicas de grupos de relaciones humanas grupales.

**Segunda raíz**, de retroinformación de la organización que nace en el centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA. En los estudios de investigación a través de rastreos de información, retroinformación aplicados a los fenómenos micro y macro organizacionales, tales como el clima organizacional, la

comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etc.; el representante asociado con esta raíz histórica es Rensis Lickert.

Año de 1946, R. Lickert fundó el centro de investigaciones sociales de la universidad de Michigan EUA, en el cual se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre fenómenos de la organización, clima organizacional etcétera. 1947, autores: M. Radke, L. Festiger, R. Lippit, D. McGregor, French Jr, Cartwright, Deutschmann, se unen al *Michigan's Survey Research Center* del Instituto para la investigación social de la Universidad de Michigan el cual fue fundado un año antes por Rensis Lickert.

En general esta segunda raíz histórica, hizo que el desarrollo organizacional adquiriera matices claros y centrados sobre fenómenos sociales más amplios (macro sistemas), que se dan en la organización productiva y en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas (microsistemas) en la organización. En otras palabras, esta raíz histórica hizo que el desarrollo organizacional adquiriera, además de los aspectos psicológicos educativos de la primera raíz, también las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado.

**Tercera raíz,** nace el instituto de relaciones humanas de Tavistock de Londres, Inglaterra, esta organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido, así se lograron establecer “grupos autónomos de trabajos” y se le asocia a Rensis Lickert.

1948, el instituto de relaciones humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra, lanza el proyecto Tavistock en la compañía *Glacier Metal*, donde se origina el concepto de sistema social técnico abierto, fue la conclusión de que no sólo se deben tomar en consideración las dimensiones humanas de trabajo, sino también las dimensiones técnicas, además se debe tratar y ver la interacción e interrelación de unas con otras. 1970, las compañías *Saab Volvo Galnes* de la general *Foods Topeka*, Kansas, EUA, ponen en acción sistemas socio técnicos en sus plantas.

Esta raíz histórica proporcionó al desarrollo organizacional las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción (micro grupo), dentro de la organización total (macro grupo), dichas dimensiones se asociaron a las ya reseñadas en las raíces históricas anteriores. Explicadas en la primera raíz y segunda.

### **2.1.1 Historia del Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional se creó en las décadas de los cincuenta y los sesenta, como medio para mejorar la eficacia de las organizaciones y mejorar la calidad de la vida laboral de quienes las integran. Después de la Segunda Guerra Mundial hubo un crecimiento del conocimiento, de la investigación y de las teorías concernientes a la administración, en específico en las organizaciones que se aplican en la actualidad.

Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, ya que es un área de acción social (preocupada por los miembros de la organización), y a la vez, un área de investigación científica (por sus técnicas de investigación y aplicación). Con el desarrollo organizacional se estudia una amplia gama de temas que incluyen a la evolución histórica de dicho punto, presentados a continuación:

- Los efectos del cambio.
- Los métodos de cambio organizacional.
- Los factores que influyen sobre el éxito de su implementación.

El término de desarrollo organizacional no tiene una definición generalmente aceptada, debido al conjunto de aportaciones realizadas por diferentes estudiosos que dieron origen a este campo, pero existe un acuerdo sustancial acerca de lo que estudia esta disciplina, como es del concepto DO. Integra conceptos continuación se explican cada uno de estos: a) cambio, implica redefinir creencias, actividades, valores, estrategias y prácticas para adaptarse a las exigencias del entorno; b) cambio planeado, implica diagnósticos de los procesos técnicos, administrativos y humanos, desarrollo de un plan de mejoramiento y movilización de recursos para

llevar a cabo los propósitos de intervención (anticipa acciones que ayudan a manejar las resistencias que se presenten ante el cambio).

Al igual: c) las intervenciones de medios, de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado (consultoría de procesos, grupos “T”, reuniones de confrontación y análisis; d) estrategia educativa, el DO busca que las personas aprendan y se apropien de la metodología para anticiparse a las situaciones que impliquen cambio, difusión de las nuevas prácticas y aprendizajes entre todos sus integrantes; e) la persona, es el centro de todo el proceso de cambio, tienen la capacidad de cambiar, desarrollarse y una disposición al cambio.

f) Agente de cambio, coordina y promueve el proceso de DO en colaboración con la alta gerencia (cliente), es un profesional preparado en las ciencias del comportamiento humano; g) clima de colaboración, implica confianza mutua entre consultor y cliente, fijación de metas en forma conjunta, trabajo en equipo, compartir valores y propósitos de la organización hacia el negocio y las personas; h) metas de la organización, detalla los objetivos que comparten el consultor y el cliente, mejoramiento de las competencias personales, desarrollo de las relaciones inter e intergrupales, mejora en los métodos de solución de conflictos, favorece la estructura, entre otras. Satisfacción del cliente Implica alcanzar las necesidades y las demandas de ésta, promoviendo acciones dirigidas a lograr la finalidad y a su vez, de los intereses individuales de las personas que la integran.

El Proceso del desarrollo organizacional basado en la metodología de investigación-acción, el proceso de DO se compone de tres etapas. El Desarrollo organizacional parte del supuesto de que es totalmente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo, además de que sea estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal. Su propósito principal es instrumentar un cambio individual, grupal y en conjunto con las empresas, para que éstas puedan responder a las demandas del cambio. La evolución histórica de este proceso, desde la dimensión de la tarea, el DO busca aumentar la eficiencia, la productividad, la capacidad para resolver problemas técnicos y alcanzar las metas de la organización, en la relación,

el DO busca progresar en la capacidad de adaptación a nuevas situaciones, la capacidad de resolver problemas de interacción humana y alcanzar el bienestar de los integrantes.

### Diagrama 3

#### *Proceso del desarrollo organizacional*



1. Diagnóstico. Es la percepción de la necesidad de cambio en la organización, considerando la situación actual, implica obtener y analizar datos sobre la situación, así como definir los objetivos de cambio. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con la gerencia de nivel medio, ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez definido el problema, se puede diseñar un proceso más formal para la recopilación de datos, esto incluye la utilización de encuestas mediante cuestionarios y discusiones de grupo.

2. Intervención. Es la acción para modificar la situación actual, requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. Se define y planea por medio de análisis y de talleres entre personas y grupos para determinar las acciones y la dirección del cambio. Por último, 3. Refuerzo. Es la estabilización y mantenimiento de la nueva situación a través de la retroalimentación, se obtiene a través de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación respecto al cambio alcanzado, de esta manera, el DO funciona como un proceso planeado y negociado de cambio. La transformación es un proceso de descongelamiento, variación y recongelamiento, de acuerdo con Lewin (2015).

Propósitos particulares del DO: 1. Dirigir acciones para el logro de metas organizacionales e individuales. 2. Detectar posibilidades de mejora mediante el estudio de procesos técnicos y humanos. 3. Lograr un aprendizaje sobre estrategias empleadas que serán de utilidad en situaciones futuras. 4. Considerar el contexto presente de la organización y sus prioridades actuales. Las razones por las que una organización adopte el DO son:

Permite incorporar y aplicar actividades para perfeccionar relaciones interpersonales más efectivas entre las personas que la integran, introduce eficacia en todos sus procesos, esto es: ayuda a los gerentes y al personal *staff* a realizar sus tareas con mayor eficacia. Evolución histórica del desarrollo organizacional, provee a los gerentes los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces, muestra al personal cómo trabajar en forma más eficaz con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas para los mismos, prepararse para cambios rápidos e inesperados, sustituyendo prácticas rutinarias y previsibles en los procesos humanos de aprendizaje y desarrollo.

De tal manera que pueda responder oportunamente al ambiente, ayuda a sobrevivir en un entorno de cambios turbulentos (obsolescencia de productos, explosión de conocimientos, composición cambiante de la fuerza de trabajo, creciente internacionalización de los negocios). Facilita la comprensión y el manejo de la complejidad de la organización con el fin de que no sea un obstáculo para el crecimiento o desarrollo de las operaciones; estudiando la estructura, las políticas, los procedimientos, los procesos de transformación, entre otros.

El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones. De tal forma que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que puedan adaptarse al cambio mismo. El DO sigue evolucionando y al estar en contacto con la realidad que actualmente viven las organizaciones, se impone la necesidad de incorporar otras estrategias de intervención. Los valores y principios fundamentales que deben guiar al consultor y a la práctica del DO son:

Proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no como elementos de producción, brindar oportunidades para la autorrealización de las personas, aumentar la eficiencia de las organizaciones, propiciar un medio ambiente estimulante que presente retos a las personas, dar oportunidad a los miembros de la organización a que influyan en la forma en que ésta se desempeña, tratar a cada ser humano como un individuo diferente, único en constante proceso de crecimiento, crear un clima de trabajo basado en la honestidad y la confianza, fomentar la expresión de sentimientos como elementos de la vida organizacional y ser capaces de tratar a las personas como “razón” y como “sentimiento”.

Al igual, fomentar la autoridad del conocimiento, más que el uso arbitrario de la jerarquía, valorar la colaboración entre las personas, más que la competencia entre ellas, atender tanto al logro de tareas como a los procesos humanos que se viven para completar esas tareas, considerar al hombre como esencialmente bueno, con una gran capacidad de ser y trascender. Trata de la preocupación, ya no solo por la entrega de resultados sin tener interés en los miembros, es en específico una estrategia de calidad humana.

El valor tradicional se relaciona o va de la mano con el administrador, visto desde sus características: hombre básicamente autoritario, evaluación negativa de las personas, el hombre no puede cambiar, resistencia y temor a las diferencias individuales. Uso de la posición para fines de poder y prestigio, desconfianza básica en las personas, evasión de riesgos, hincapié fundamental en la competencia, concepto del individuo en relación con su descripción de puestos, participar en la conducta de juegos.

El valor del DO lo relaciono con el líder, pues sus características van de la mano con las de ellos, son: hombre esencialmente agradable, concepto de los individuos como seres humanos, los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse. Aprovechamiento de las diferencias individuales, uso de la posición para fines de la organización, confianza básica en las personas, disposición para

aceptar riesgos, hincapié primordial en la colaboración, concepto del individuo como una persona completa, utilizar una conducta auténtica.

De la misma manera, cualquier consultoría que se considere DO deberá estar basada en las siguientes premisas: una clara concepción del cambio planeado, impulso por la alta dirección. Consciente del esfuerzo requerido y convencida de la importancia del mismo, sustentarse en un enfoque sistemático, considerar la madurez organizacional y los valores del DO.

Aplicar modelos de diagnóstico conjunto e intervenir en y por medio de las personas en todos los procesos implicados, utilizar el cúmulo de técnicas y herramientas según el caso. Definir indicadores cualitativos y cuantitativos que demuestren los avances o desviaciones conforme a lo planeado, alienarse, enfocarse y articularse con la misión organizacional, contribuir a la mejora organización.

### **2.1.2 Técnicas**

Existen diversas técnicas que permiten la mejoría de resultados en una organización, lo importante requiere de lo eficaz, frente a un ejercicio más humano. En este trabajo se retoma, con estas características el del Desarrollo Organizacional, así como a modo general el uso de los grupos “T”, aplicado el primero para la realización del trabajo de campo, esto será visto en el capítulo tercero.

El DO considera intervenciones en nuevos niveles, las cuales están encaminadas a construir organizaciones más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Las principales técnicas de intervención para el DO son: las técnicas y los niveles. La primera, basada en el entrenamiento de la sensibilidad, análisis transaccional (individual), desarrollo de equipos, consultoría de procesos (equipos y grupos), reunión de confrontación (relaciones intergrupales), retroalimentación de (organización total).

El desarrollo de equipos es una técnica de modificación de conducta, en la cual se reúnen varias personas de diferentes niveles jerárquicos y áreas de la



organización bajo la coordinación de un líder (consultor). Buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea fructífera y se eliminen las barreras de comunicación por medio del esclarecimiento y la comprensión de causas, la idea principal es construir equipos mediante la apertura de mentalidad y la acción de las personas para lograr una predisposición sana hacia la interacción, la creatividad y la innovación.

La consultoría de procesos, ésta técnica hace que cada equipo sea coordinado por un consultor en procesos humanos y en información; el consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo. A mejorar los medios con los que trabajan juntos, a desarrollar el diagnóstico y las habilidades que necesitan para resolver problemas.

La evolución histórica del desarrollo organizacional permitirá aumentar su eficacia con una mejor cooperación e integración que contribuya al cumplimiento de tareas y a aumentar la eficacia. En tanto coordinación permite que los equipos sean más sensibles a los procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de participación, de sentimientos, de liderazgo, de toma de decisiones, de confianza y de creatividad.

#### **2.1.2.1 Técnicas del DO**

Las reuniones de confrontación son una técnica con enfoque psicoterapéutico que puede mejorar la salud de una organización al potenciar la comunicación y las relaciones entre los diferentes departamentos o áreas. Se aplica después de cambios organizacionales importantes como fusiones, adquisiciones, introducción de nuevas tecnologías, etc. Su propósito es informar de manera efectiva a los equipos sobre sus problemas clave mediante el análisis de causas y el desarrollo de planes de acción; La consejería facilita la confrontación objetiva, la evaluación crítica, dirige las discusiones hacia la resolución constructiva de conflictos y la eliminación de barreras entre grupos.

La retroalimentación es una técnica de modificación del comportamiento que enfatiza que cuantos más datos cognitivos recibe una persona, mayor es su capacidad para organizarse y actuar con transparencia. La retroalimentación se refiere a actividades y procesos que reflejan las actitudes positivas o negativas de otros hacia un individuo o grupo. Esta técnica te permite aprender sobre ti mismo, los demás, los procesos de tu equipo o la dinámica de toda la organización, que no siempre se tiene en cuenta. Por lo tanto, esta técnica requiere una comunicación cercana y un flujo adecuado de información dentro de la organización, a través de entrevistas o encuestas, para actualizar y concienciar a las personas sobre los cambios y descubrir oportunidades, muchas veces latentes en la organización.

El método del grupo 'T' representa la primera fuente de DO, diseñado para ayudar a los equipos a concentrarse en el trabajo en equipo y el liderazgo. En el laboratorio se entrena al grupo "T", lo que significa crear situaciones grupales no estructuradas en las que los participantes aprenden de su propio comportamiento; A continuación se muestra una cronología de algunos desarrollos notables del enfoque del grupo 'T'.

En 1945, Kurt Lewin fundó el Centro para el Estudio de la Dinámica de Grupos, cuyo campo de teorías y conceptos de dinámica de grupos, procesos de cambio e investigación del desempeño tuvo un poderoso impacto en quienes estaban vinculados al origen del desarrollo organizacional. Además de los miembros, cada grupo tiene un líder de equipo y un observador que registra las interacciones entre los miembros, lo que da como resultado sesiones de retroalimentación que se convierten en la experiencia de aprendizaje más importante durante el evento.

Esta experiencia representa el inicio del Laboratorio de Entrenamiento de Desarrollo de Equipos Nacionales, organizado por Keneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt, quienes impartieron los cursos de aprendizaje en los que los participantes se reúnen con un entrenador y un grupo de entrenamiento de observadores en habilidades (grupo T). Como fue de Lewin y su trabajo, Benne, Bradford y Lippitt han sido influenciados por la invención del grupo "T" y el posterior

desarrollo de OA, Moreno tiene una amplia experiencia en juegos de rol y psicología, particularmente en el estudio de los conceptos de aspectos, cambios y naturaleza transaccional de las personas y su entorno y el trabajo de M.

También se unió a Robert Black en el experimento de Baton Rouge, que enfatizaba las relaciones entre grupos y entre individuos; los mandos intermedios ya se han sumado a la experiencia, por lo que no hay financiación para continuar con el despliegue de IP. Se introdujeron dos innovaciones en el estudio de la refinería de Bayway: 1) el laboratorio de instrumentación desarrollado por Blake y Jane Mouton, más tarde conocido como malla de Blake y Mouton, 2) recursos adicionales para el desarrollo de equipos, consultoría y resolución de conflictos entre equipos.

### **2.1.3 Ejemplos de líderes**

A lo largo de la historia se han visto líderes que permanecen como tal sobre cierto sector, en un artículo sobre los mejores líderes de la historia de BBC (2020), se encuentran distintos personajes que han marcado fechas, desde un cambio ascendente en su contexto, se pueden encontrar a: la reina Isabel I de Inglaterra, Abraham Lincoln, Winston Churchill, Amílcar Cabral y con más pronunciamiento en esta encuesta realizada a historiadores es Maharaja Ranjit Singh.

Explicándose como un conquistador, el cuál por medio de su ideología mestiza (la combinación de occidente con oriente), educa y se rebela desde la unificación, estabilización, prosperidad y tolerancia. Ahora bien, ya se tiene explicado un contexto muy superficial sobre lo que es un mejor líder, enfatizando sobre el adjetivo, pues aun así los antihéroes de la historia se encuentran todos aquellos autoritarios, totalitarios y demás. En un ejemplo, desde su contrario, como los peores líderes, encontramos a Hitler, Robespierre, etc., nos deja a la vista que no se permiten ir más allá de su papel de mantener el objetivo de la organización.

Continuando la lógica de un líder, se ve que se compone por su contexto, es decir, tiene la necesidad de volverse lo que es gracias a sus súbditos, se representa como tal, desde la autoridad, en cada liderazgo hay un ejercicio de autoridad, de

imperialismo. Esto último, por el hecho de mantenerse en el poder, por el faltoso, o más bien, la construcción de su realidad, que así le impusieron, por lo que así deseará, impulsado por sus secundarios, perdurará su ideal en acción<sup>1</sup>.

Dentro de este marco, dice Bakunin (2009), una organización queda fuera de la ciencia, fuera de la vida social, al tener solo abstracciones de un Dios absoluto, en suposición, claro. Por lo que se mantienen en un rango de cierta funcionalidad, pues dentro de este hay una educación, un contexto civilizado a este modo el cuál, se conserva así por los súbditos, en toda la extensión de la palabra, así lo explica el anarquismo de Bakunin (2009), y cuantos ellos se rebelen, se vuelve disfuncional.

Retomando la vida de Jesús (2012), desde el mejor líder de la historia, ha liderado el objetivo de convivencia humana, en mayoría del Occidente, como salvador del mundo y el verbo encarnado. El cuál retoma temas de legislación, economía, nacionalismo e imperialismo, inmigración, sociología y liderazgo, con un discurso aceptable por varios, por ser de aceptación universal.

Hersey y Blanchard (2009), hablan del liderazgo situacional, donde las personas mantienen un nivel de liderazgo por su madurez y cosmovisión, al trascender de su propio papel de líder. Donde su comportamiento e influencia emanaban de su carácter, así por ejemplo con Jesús, o cualquier mejor líder mencionado con anterioridad, van más allá, corrompiendo su propio sistema para lograr en sí su objetivo.

Por lo que podemos tomar de referencia sobre los líderes anteriores, mejores o peores, según ciertos medios, mantienen ambas características en común. La de mantener su ideal sobre sus súbditos, expansión ideológica (del objetivo en sí), independientemente del tipo de líder que sean, estos harán cumplir su meta frente

---

<sup>1</sup> Jesucristo, un líder apasionado, comparte/impone, de forma sutil/carismática, reforzando así las estructuras, que para este punto están enfocadas en su organización. Siguiendo las características anarquistas, este es el primerísimo ideal impuesto para la composición del Estado, a coincidencia, explica Bakunin (2009), pues cada organización se establece en un Estado, se rige por estas leyes.

a sus secundarios, por el hecho de que son líderes, a través de su herencia se rigen así, de igual forma los que se tomaron lugar por medio de crímenes dice Maquiavelo (2012), hablando del cómo se vive y cómo debería vivir.

Con el objetivo primero de perseguir el bienestar de los súbditos, esto lo explica y Hobbes (2001), al mencionar que del Estado es un mal necesario. Amparado de la lógica anarquista, el Estado en su deber ser, debiese preocuparse por el bienestar de la sociedad, así de la organización, a modo que trate de evitar, en su vergüenza, la pérdida de esta administración, pues así civilizado, es rige en esa funcionalidad.

### **2.2.3 Surgimiento del desarrollo organizacional en México**

Los principales acontecimientos que han constituido la historia del Desarrollo Organizacional en México son los siguientes: de 1967 a 1968, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey inicia con la administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados acerca de la existencia del DO. 1969 al año de 1979, en Vitro y en Hylsa de Monterrey, N. L., se analiza la implantación de las primeras generaciones en el área de desarrollo organizacional; surge la primera colección de libros sobre DO y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones de DO, además se emplean como herramientas de cambio los grupos "T" y la formación de equipos.

Del año 1971 a 1972: se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (*National Training Laboratories*) de Estados Unidos. Como consiguiente de 1973 a 1974, se aplica de manera directa el Desarrollo Organizacional en empresas como Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa e ITESM, campus Monterrey.

1975-1976, tiene gran auge el DO en instituciones educativas así como en empresas. La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la maestría en DO con profesorado altamente calificado, se utilizan como herramientas de cambio los círculos de calidad para dar paso al año 1977, Visa (de Monterrey) crea la gerencia de desarrollo organizacional. 1978, se considera un enfoque más integral del

desarrollo organizacional que incluye intervenciones más eficientes de aplicación; ya de 1982 a la fecha, se realiza con éxito un Congreso anual internacional de DO.

De acuerdo con un estudio del ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México), las empresas que han llevado a cabo procesos de DO en México, pertenecen en su mayoría al sector privado y representan una minoría dentro del ámbito organizacional. Kreacic y March (2012), llevaron a cabo una investigación sobre la posibilidad de implantar DO en cuatro países, entre ellos México, llegando a la conclusión de que “...*este último no contaba con las condiciones culturales propicias para hacerlo realidad*”; es decir, que la cultura mexicana no era compatible con los postulados del DO.

La cultura es dinámica y cambia, por lo que puede evolucionar; y será más dinámica en tanto que las condiciones del entorno le impongan la necesidad del cambio. México cuenta con organizaciones que han logrado avances en materia de DO, resultando importante porque las herramientas y técnicas utilizadas son tomadas como medios y no como fines.

En México, como en Latinoamérica, mientras las organizaciones y la gerencia no cambien su percepción sobre el ser humano, no atiendan el bienestar y el desarrollo de sus colaboradores, se interesen únicamente por las utilidades a corto plazo, prefieran la improvisación a la planeación y sobre todo, creen que todo funciona sin necesidad de esfuerzo y compromiso, el DO será imposible de realizar. Por lo tanto, se requiere de una nueva filosofía organizacional alineada con los postulados del DO que consta de tres puntos: crea en las personas, las ayude a crecer en sí mismas, sean reconocidas por su trabajo y esfuerzo, para así lograr un trabajo continuo y colaborativo en las organizaciones.

### **Capítulo III. Análisis de liderazgo y teorías del liderazgo**

Se usa el método histórico debido a que es un esfuerzo que se realiza con el propósito de establecer sucesos, conlleva el control de una verificación posible. Poder explicar algún aspecto de algo o de alguien en determinado contexto (en este caso se lleva a cabo una investigación de las formas de liderazgo existentes en el ayuntamiento de Chicoloapan 2016 - 2017).

Con este método se recolecta información sobre la conceptualización, el contexto y lo sucedido durante este periodo del candidato electo llevando a cabo una rigurosa investigación para encontrar dicha información teniendo control de los datos y llevando a cabo los cinco pasos anteriormente mencionados estableciendo periodos, preguntas de investigación, acontecimientos o hecho históricos a investigar, precisar lo sucedió con la información recabada.

También se usa el método descriptivo en el cual los principales exponentes son Francis Bacon (2016), quien menciona que la ciencia debe tener un objetivo práctico, se resumen todos los hechos que sean posibles acerca de la naturaleza que se quiera investigar y por otro lado el autor Galileo Galilei (1981), quien nos menciona que es el análisis de datos que recibimos de la naturaleza para quedarnos con lo esencial.

El método inductivo intenta ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares, el soporte de la conclusión general está en los hechos. Utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación, el estudio de las relaciones que existe entre ellos y los pasos son: la observación y registro de los hechos, análisis y clasificación de los hechos, derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos.

#### **3.1 Conceptos**

El enfoque de tareas o relaciones, por lo que el líder debe dedicar su poder a la comunicación estratégica estrategia para poder llevar a cabo las funciones del líder poderoso con tal certeza, su eficacia depende de la relación entre los miembros de la dirección, la estructura de tareas y el puesto de fuerza, tiene los siguientes

objetivos: metas lineales propias para lograr la satisfacción y ayudar a sus subordinados. A medida que se discuten las reglas, el líder brinda orientación y apoyo al sugerir procedimientos adicionales, evaluar el trabajo, ser un miembro permanente, no multitarea, estar alineado e interoperable buen apoyo, conciencia colectiva, parece que los resultados inicialmente son bajos, pero eventualmente aumentan.

En las encuestas realizadas, los funcionarios enfatizaron el tipo participativo, considerando las opiniones de sus subordinados, implementando sus recomendaciones antes de tomar e implementar decisiones para alcanzar sus metas como organización, en este caso, el Gerente General de Chicoloapan. Según Robbins y Coulter (2000), el modelo de participación del liderazgo se basa en un conjunto de reglas, comportamientos y compromisos de liderazgo y toma de decisiones, un tipo de regla que determina la forma y el alcance de la participación en el proceso de toma de decisiones.

Según Robbins y Coulter (2000), los líderes son visionarios (lo que los funcionarios llaman líderes visionarios que son tangibles, dignos de confianza y persuasivos). Similar a la sutil expresión emocional que un líder muestra a sus seguidores en el lenguaje, un claro ejemplo es la inclusión del pronombre “nosotros”, es decir, representa estrategia, las estrategias promueven cada parte de los integrantes de la organización tal como son relacionados con la gestión de personas.

Su objetivo: lograr, mejorar, aprender y tener en cuenta los atributos del entorno, mejorar las relaciones interpersonales para que sean efectivas en todos los procesos de desarrollo organizacional. Este proceso combinó el desarrollo organizacional con la teoría de los sistemas relacionales, que en 1960 relacionó el rol participativo de la gestión.

En este trabajo se realizaron entrevistas, formulando una variedad de preguntas para determinar la existencia de un líder y el tipo de liderazgo que manifiesta en su percepción. Así, cuatro personas ven la capacidad de influir, y las otras dos generalmente enfatizan el dominio, ven la sumisión y el comportamiento



de influencia, que Weber (2002) dice que es la forma de autoexpresión del liderazgo, entre sus tipos, los cuerpos son lógicos.

Tradición y personalidad carismática, registrada posteriormente en análisis gubernamentales. La mitad de los funcionarios dijo esto en una de sus respuestas sobre el liderazgo carismático, y la otra mitad correspondió a la teoría de la atribución del liderazgo. Formalmente, lo definen como un visionario que enfatiza el mejor desarrollo y mejoramiento del status quo basado en metas, visión y valores universales (aquí de la gerencia).

### **3.1.1 Elementos socioeconómicos del liderazgo**

El punto de interés, el objeto de la investigación, de esta tesis es el analizar el concepto de líder y liderazgo, incluyendo las estrategias y cualidades, teniendo de ejemplo la administración de Chicoloapan 2016 – 2017. Al identificar los tipos de liderazgo desarrollados dentro de la administración pública del campo a estudiar, se pudo conocer las formas de liderazgo para un mejor entendimiento del mismo y aclarar cuantimás funden dentro de las organizaciones., así, se podrá demostrar el tipo de liderazgo de la administración de Chicoloapan 2016 – 2017.

Esta investigación tiene su importancia respecto a comprobar su existencia y demostrar el tipo de liderazgo, de qué tipo se funge el liderazgo dentro del espacio al que se hace referencia. Dado que existen tipos de liderazgo, se verificará cuál es el respectivo para el municipio de Chicoloapan durante el período del 2016 – 2017, cuestión de tiempo corta, la cual permite un análisis más breve y generalizado en su actuar como administración pública.

Tomando en cuenta las siguientes definiciones respecto al tema de investigación: *“Los líderes son las personas que tienen la capacidad de influir en otros y que poseen autoridad administrativa. (Y) El liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas. (S. Robbins y M. Coulter, 2000, p. 520).* Es decir, que dependiente a sus objetivos, estos permiten cierto liderazgo, no expone que sean progresivas hacia un bienestar

colectivo, o así lo sean, en otras palabras, la autoridad administrativa con ciertas jerarquías, así establecidas tienen liderazgo.

Dentro de la administración del ayuntamiento de Chicoloapan 2016-2017 existe un liderazgo visionario va más allá de los objetivos éste pretende cumplir las metas y desarrollar un mejoramiento de las organizaciones en general y respecto a las unidades de manera particular cuenta con una forma peculiar de crear una visión atractiva del futuro de una organización infundiendo energía para hacer realidad dicha visión. Esto, claro, dicho desde su discurso.

Con el fin de verificar que el liderazgo, se mantiene dentro y siempre de una administración política, no dependiente de su progreso colectivo, sino de sus metas y jerarquías, así sucedió en la administración de Chicoloapan 2016 – 2017. El cual se desarrolla por medio del trabajo de campo presente en este capítulo, desarrollado a continuación.

### **3.1.2 Liderazgo en los funcionarios**

En la tabla siguiente se muestran dos definiciones de liderazgo, en las cuales los funcionarios que fueron entrevistados respondieron a la pregunta del instrumento de investigación desde su perspectiva, de lo que es el liderazgo, en base a ello se seleccionó por cada uno de los funcionarios la respuesta que más se apegaba con sus respuestas.

De las seis personas que fueron entrevistadas, cuatro se rigen bajo la definición número uno, que consta de una capacidad de influir sobre un grupo con la finalidad de dirigirlo hacia sus metas. Por el otro, se encuentra que dos seleccionaron la opción número dos que se rige bajo los principios de que es una relación, en la cual una persona influye sobre las otras para llevar a cabo ciertas actividades de manera voluntaria y así lograr el alcance de los objetivos que se desean cumplir.

**Tabla 5**

*Características de liderazgo*

F= funcionario.

F1=funcionario número uno.

F2=funcionario número dos.

F3=funcionario número tres.

F4= funcionario número cuatro.

F5=funcionario número cinco.

F6=funcionario número seis.

D1=definición número uno.

D2=definición número dos.

Liderazgo	F1	F2	F3	F4	F5	F6
D1. Liderazgo capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo al logro de sus metas.						
D2. Se define el liderazgo como la relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo.						

En mayoría los funcionarios decidieron escoger la opción de un liderazgo capaz de influir sobre su grupo, enfatizado por hacer cumplir las metas. Esta respuesta de la muestra tomada de la organización, permite ver que del líder hay una preocupación en los resultados de los objetivos, dejando de lado, a suposición de los funcionarios, no se creen influenciados para trabajar a voluntad en las tareas del ayuntamiento, evidenciado que dos si optan por esa opción, al reconocer la influencia hacia los subordinados, respaldada por los estímulos, después explicados.

Sobre la responsabilidad, que recae en los subordinados, explicada por Weber (2002), refiere a que al darse cuenta de esta, el título de liderazgo mantiene el dominio, buscando la sumisión en un grupo o para algún propósito. Weber (2002) afirma que al creer en la corrección, todas las personas aseguran, está variando su sumisión a los funcionarios administrativos sobre la base de valores causales, físicos, emocionales o mentales, es decir, que tan solo coerción psicológica y económica, mantenida por los estímulos.

Para Weber (2002) es coercitivo, y la disciplina le impone la sumisión al poder como si lo obtuviera de los funcionarios por contrato y sujeto a su relación. Weber (2002) dice que significa obedecer, mostrar que el comportamiento lo ha cambiado, influido en su comportamiento, sin considerar su propia opinión; el cuadro anterior, hasta el momento, demuestra que la existencia de un liderazgo en este período administrativo, coercitivo, en palabras de Weber.

Explicado desde tres tipos de dominación legítima, según Max Weber (2002): carácter racional, con creencia en la legalidad de ordenaciones y de los derechos de mando (entendido como el ejercer el liderazgo sobre la base de la legalidad, así, la organización se mantiene sobre una lineamiento constitucional); carácter tradicional, subrayada en las tradiciones de lejanos tiempos; y carácter carismático, en la entrega de la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (este último, bien adjudicado a Jesús, tema anteriormente explicado).

**Tabla 6**

*Teorías de liderazgo*

T1= teoría atribución del liderazgo.

T2=teoría de liderazgo carismático.

Teorías	F1	F2	F3	F4	F5	F6
T1=Atribución						
T2=Carismático						

En la tabla anterior se hace alusión a que es el liderazgo al igual que dos de las teorías fundamentales del liderazgo según Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2000), se define el liderazgo como una capacidad de influir sobre un grupo teniendo la finalidad de dirigir hacia sus metas y que este lleve a cabo sus objetivos. En segunda instancia, las teorías de atribución del liderazgo y la teoría del líder carismático cuentan con distintas cualidades, la primera de ellas es la de atribución del liderazgo la cual consta en sí de que esta, tal y como dice el nombre no es más que una atribución que los seguidores y/o subordinados entregan al individuo que ellos crean conveniente.

Como consiguiente se encuentra la teoría del líder carismático, según Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2000), la cual se basa en la cualidad que tienen ciertas personas por la que los seguidores o subordinados le atribuyen ciertas aptitudes de liderazgo siempre y cuando observen en ellos las formas de conducta que crean pertinentes de un líder. De las seis personas que fueron entrevistadas tres de ellas concuerdan con la teoría de atribución de liderazgo, mientras que las otras tres seleccionaron la teoría del liderazgo carismático.

En la tabla siguiente se muestra una definición de líder la cual nos dice que es la persona cuya capacidad es la de tener el poder de influir en otras personas, se encuadran cuatro formas de líder: líder dirigente, líder sustentador, líder participativo, líder orientado a los logros. Donde cada abreviatura faltante está explicada a continuación.

**Tabla 7**

*Tipos de líder*

L= líder

Líder	F1	F2	F3	F4	F5	F6
L1= líder dirigente	■	■				
L2= líder sustentador						■
L3= líder participativo			■	■	■	
L4= líder orientado a los logros						

Como se menciona en el párrafo anterior, el primero es el líder dirigente, este líder deja en claro que es lo que se espera de sus subordinados llevando a cabo un programa de trabajo y realiza una guía sobre cómo llevar a cabo dichas tareas. El segundo es el líder sustentador, aquel que se interesa por las necesidades de sus subordinados y es amigable con los mismos. En tercer lugar se encuentra el líder participativo, el cual toma en cuenta la opinión de sus subordinados poniendo en práctica sus sugerencias antes de tomar y llevar a cabo una decisión. Por último, se encuentra el líder orientado a los logros el cual fija metas y espera que los subordinados obtengan el nivel de rendimiento más alto posible.

Como se muestra en la tabla 7, dos de los funcionarios entrevistados concuerdan con que el tipo de líder que se lleva a cabo dentro de dicha organización, es el líder dirigente, por consecuente tres más de ellos consideran el líder participativo mientras que el último de ellos seleccionó al líder sustentador. Los seis servidores, implicados en escoger que si existe un tipo de líder en la administración donde se encontraban laborando.

Claro está, el hecho de que exista una autoridad, es por el principio de autoridad de Bakunin (2009), explicado brevemente con anterioridad, que mientras exista un Dios con autoridad, existe el principio de autoridad del Estado. Aunque habría de explicarse el contexto donde se desarrolla esta administración, en la que en suposición constitucional, es de carácter democrático, pero para Robert Dahl (1971), significa una poliarquía, es decir una pseudo democracia, no hay en absoluto una democracia, conceptos que habría de delimitarse constitucionalmente para así impulsar un Desarrollo Organizacional pertinente, desde su evolución hasta su correcta aplicación.

En el concepto universal, no cabe en abstracciones, para lo que Bakunin (2009) lo explicaba con lo que es Dios. Ahora bien Robert Dahl (1971), lo expone desde la ya poca participación ciudadana, como de la poca inclusión, por el poco interés de creencia en un sistema apenas funcional dentro del marco legal, en donde la mayoría es incluida en el sistema, pero se ignora el valor universal del que habla la democracia en absoluto.

Sin embargo, en favor de la hipótesis marcada en esta tesis, siendo poliarquía o democracia, existe un tipo de dominación que se ejerce para cumplir una meta o varias metas, de diversas temáticas. Por lo que mientras haya una autoridad suprema, hay un liderazgo, tanto supra terrenal, como terrenal, así surge la funcionalidad administrativa, implicada en su efectividad, eficiencia y eficacia administrativa.

### 3.1.3 Análisis de las formas de liderazgo

El primer liderazgo mencionado a continuación es el visionario, el cual cuenta con la capacidad de crear y plantear una visión del futuro la cual debe constituir un mejor desarrollo y mejoramiento de la situación actual. El liderazgo en equipo es en el cual, se enlazan las partes externas, pueden figurar la alta gerencia, otros equipos internos clientes y proveedores, siendo que el líder representa al equipo frente a otras partes interesadas, este tipo de líder al igual se encarga de obtener los recursos necesarios, aclara expectativas del equipo y comparte la información con los miembros del mismo.

El liderazgo transaccional, en esta forma los líderes son aquellos que guían y motivan a sus seguidores y/o subordinados al logro de las metas que ya se han fijado o establecido con la cualidad de que se aclaran requisitos en materia de roles y tareas es decir se le da a cada quien una tarea pero para ello deben cumplir con ciertos requisitos que les permitirán llevarla a cabo. El liderazgo transformador, en esta forma de liderazgo se considera que aportan consideración individual, al igual que estímulo intelectual y poseen cierto carisma.

**Tabla 8**

#### *Carácter de liderazgo*

L=liderazgo visionario.

L3=liderazgo transaccional.

L2=liderazgo en equipo.

L4= liderazgo transformador.

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
L1=Liderazgo visionario	■	■	■	■		
L2=Liderazgo en equipo					■	■
L3=Liderazgo transaccional					■	■
L4=Liderazgo transformador						■

Se nota de la anterior encuesta, que los funcionarios, perciben del actuar del líder un liderazgo visionario, en mayoría, aquí se comienza a aterrizar al tipo de liderazgo que mantenía la administración pública en el ayuntamiento de Chicoloapan del 2016 al 2017. Es entonces, que ya teniendo el tipo, habría de

mencionarse la hipótesis, para enfatizar que el liderazgo, si se mantiene dentro y siempre de una administración política, no depende de su progreso colectivo, sino de sus metas y jerarquías.

Metas, visiones y valores, que son base de una constitución, un principio moral y por ende, con cierta estrategia de aplicación. En primera estancia, es procurar el bien de todos los ciudadanos, mediante el gozo de los derechos humanos, esto explicaba fácilmente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2021); mientras que las autoridades tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar dichos derechos humanos, desde los principios de universalidad.

Siguiendo la acentuación de universalidad, en una composición hegeliana (1966), desde la fenomenología del espíritu, negando a un Dios supremo y autoritario, recaemos en una obligación con la otredad, de todos para uno y uno para todos. En una burda explicación, pero de principios universales, en los que debiese estar supuesta la autoridad del Estado, una contradicción entre Bakunin y lo referente a Hegel, pero sin en cambio, este valor universal, es el interés del Estado, procurar el bien de los ciudadanos, recalando los ciudadanos, por Bakunin, pues existe cierta marginalidad, desde su descripción como Democracia.

Uno de estos principios universales, son la política romántica de Carl Schmitt (1991), como reacción y restauración como principio revolucionario, con principios con causalidad y efecto en la otredad (irónicamente e inevitablemente, un hombre nazi es quién lo dice). Si bien estas bases con tendencias a procurar con una reivindicación revolucionaria, tiene ejes de educación principales, tanto para gobernantes como gobernados.

Así lo explica Aristóteles (2014), en la educación que debiese recibir el gobernante para poder ejercer como tal, de lo contrario cae en un bucle de corruptibilidad en su actuar como tal. Lo aplica desde su ejercicio físico, como mental, al desarrollarse en las artes para poder sensibilizarse, aquí de índole Schmittiano, al ser un romanticismo político, pero de importancia para un buen desarrollo de gubernatura.



## 3.2 Resultados

### 3.2.1 Análisis de la característica principal del liderazgo

La tabla siguiente, arroja que cuatro de las personas funcionarias que fueron entrevistados se rigen por el liderazgo visionario, mientras que la otra a la opción número cuatro que es de compromiso y el director seleccionó otro. Lo que implica un interés sobre el compromiso frente a la organización, independientemente de sus intereses particulares o de la organización, si es esta última, preocupada de igual forma por la sociedad, de forma eficaz, preocupada por resultados, tan solo, más no el bien universal, habría de enfatizarse, pues así se cumple el resultado (explicado anteriormente con Bakunin).

**Tabla 9**

#### *Características del líder*

Pc= palabras clave

Pc1=Visión						
Pc2=Elocuencia						
Pc3=Consistencia						
Pc4=Compromiso						
Pc5=Se mantiene informado						
Pc6=Disponibilidad para delegar						
Pc7=Astucia política.						
Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Pc1						
Pc2						
Pc3						
Pc4						
Pc5						
Pc6						
Pc7						

El sexto se permitió escoger una opción distinta a las permitidas, en el cual hace alusión a la igualdad, porque el líder da su punto de vista no tiene que ser superior a alguien le tiene que dar el mismo trato por igual más no por ser un jefe.

Aquí con intuiciones de cierta humildad, en términos más técnicos, de aspecto carismático, desde su parecer frente a la entrevista.

Mientras que el resto en mayoría, se volvió sobre la característica de consistencia en el liderazgo de esa administración, por el ritmo que mantenía está según su percepción, sin mantener conocimiento teórico sobre el tema. Quizá referido al actuar de su gubernatura como ideología política, al mantener su ideal frente a su composición de su actuar.

Desde las estrategias que maneja el gobernador, según la Secretaría de la Defensa Nacional (2018), condicionada por la política, debe esclarecer objetivos a efecto de determinar posibilidades y limitaciones, para su consecución. Menciona la SEDENA (2018), que la evolución de las formas de administración política de los Estados, condujo a la estrategia a mantenerse sobre todas las áreas y ser instrumento para aplicar los medios de ámbitos político, económico, diplomático y tecnológico, hecho que debiese ser en la organización.

Ya para Maquiavelo (2012), sobre el modo de gobernar, desde un mal necesario como Hobbes, dice que un Estado debe gobernar de modo que niegue toda libertad, destruyéndola, que rija sus propias leyes, para poder conquistar. Para lo que Bakunin (2009), dice sobre la civilización, así poder tener control de esta y regirse sin tenebrosidad y mantener la dominación, mediante un liderazgo de cualquier tipo.

## Tabla 10

### *Algunas destrezas de un líder*

Pc1=Visión	Punto de vista particular de interpretar algo
Pc2=Elocuencia	Facultad de hablar bien con fluidez, propiedad y de manera efectiva para convencer a quien escucha.
Pc3=Consistencia	Actividad de ser consistente o constante en sus actividades.
Pc4=Compromiso	El término compromiso hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación.
Pc5=Se mantiene informado	Acción de estar enterado

Pc6=Disponibilidad para delegar	Dar a una persona un poder, función o una responsabilidad a alguien para que los ejerza en su lugar o para obrar en representación suya.
Pc7=Astucia política.	Del latín astucia, astucia es la cualidad de astuto. Alguien astuto es una persona hábil para engañar o para evitar un engaño, o que tiene capacidad para lograr un fin de manera artificiosa en el ámbito político.

La tabla anterior, arroja que cuatro de las personas funcionarias que fueron entrevistados se rigen por el liderazgo visionario, mientras que la otra a la opción número cuatro que es de compromiso y el director seleccionó otro. La primera y en mayoría por un punto de vista particular de interpretar algo, con esa capacidad para lograr los objetivos, de dicha organización, en este caso, de la administración del 2016-2017.

### 3.2.2 Análisis de orientación: metas o personas

En la pregunta número tres, los cinco subordinados y el director hacen alusión a que es un conjunto que se debe ver cómo funcionan las personas para llegar a un buen cumplimiento de las metas. Donde se puede ver que los servidores públicos/súbditos mantienen una perspectiva donde incluye el interés del líder sobre las personas y como de los objetivos, lo que le permite posicionarse como bien lo han descrito: un liderazgo visionario y consistente.

**Tabla 11**

*Interés de un líder*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Personas						
Metas						

Para el interés mostrado hacia los funcionarios, de parte del líder, se muestra que hay preocupación por los miembros de la organización, como de las metas. Es un dar y recibir, banalmente explicado, ya que al retomar ambos aspectos dentro de una organización, permiten el cumplimiento de los objetivos, o de menos en su mayoría, por lo que es actuar de beneficios para cada integrante de esta, así es el liderazgo visionario.

Aunque hay cierta incongruencia respecto a sus respuestas, si retomamos el LPC, es decir la lógica, pues el líder parece en perspectiva de los subordinados estar interesado en ambos, siendo que el objetivo principal, desde el LPC, cumplir con los objetivos de la organización. Por lo tanto, parece solo cuestión estratégica por mantener un discurso humano, pero si bien es cierto, siguiendo la línea ahora de la CPEUM, está implícito el desarrollo humano en el actuar de está, en específico de este ayuntamiento.

## Tabla 12

### *Explicación de los intereses del líder*

Personas	Se interesa por la relación que lleva con las personas aún por encima de sus labores a realizar.
Metas	Se interesa por el cumplimiento de los objetivos por encima de la relación que se puede tener con las personas.

En la pregunta número cuatro, tres de los subordinados eligieron la opción dos, que consta de que estimula comunicación abierta para potenciar la responsabilidad compartida. Los otros dos eligieron la opción número seis, que consta de que supervisa sin imposición de autoridad, más bien utiliza el mutuo acuerdo con sus subordinados y el director dice que ha logrado la integración del jefe y sus subordinados a través de una particular sinergia.

Una estrategia de comunicación, desde una interacción de organismos dice Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez (1986), ante tres comportamientos autocráticos, democráticos y de “dejar hacer, dejar pasar”. Dice Gortari y Gutiérrez (1986), el primero impone el papel, objetivo y tareas; el segundo permite la participación directa de los involucrados al grupo; y el tercero, depende del juego de comunicación para llegar a los resultados de la acción grupal.

Este último, de carácter pasivo dice Gortari y Gutiérrez (1986), donde solo presta ayuda en caso de que alguno la solicite. La influencia es mutua entre los miembros y existe una ineptitud para realizar cualquier propósito, faltando incentivos para el trabajo y no hay iniciativa individual, pareciendo que en esta administración se rige del *laissez faire...*, donde depende de la autoridad, desde la

constitucionalidad para fundarse dicha administración, pero con cierta libertad de proponer la ejecución de una tarea.

**Tabla 13**

*Lo que implica en el líder*

P=patrón

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
P1=Motiva la participación de sus subordinados en beneficio de la productividad.						
P2=Estimula una comunicación abierta para potenciar la responsabilidad compartida.						
P3=Acepta que, además de Usted, existen otros <i>capaces</i> y favorece su confianza.						
P4=Ha avanzado hacia una participación compartida mediante los factores compromiso activo y pensamiento creativo.						
P5=Confronta las causas de los conflictos y los disipa mediante acuerdos.						
P6=Supervisa sin imposición de autoridad, más bien utiliza el mutuo acuerdo con sus subordinados.						
P7=Ha logrado la integración del jefe y sus subordinados a través de una particular sinergia.						
P8=Aplica la administración por objetivos.						
P9=Ha logrado que los subordinados, por sí mismos, asimilen la interdependencia mutua y establezcan la cooperación continua.						
P10=En la operación continua, ha implantado con éxito procesos claros de aprendizaje, crítica y retroalimentación.						

En lo anterior, se ve que tres de los cuatro subordinados eligieron la opción de autonomía, cuando el subordinado tiene la disposición de realizar la tarea y también cuenta con los conocimientos sobre ella, el otro al igual que el director eligió todos los tipos pues considera que todos y cada uno de los subordinados son distintos. Se ve de parte de los funcionarios, que hay una estimulación de

comunicación abierta, lo que permite un ejercicio más fructífero al recibir más opiniones de parte de los miembros de la organización, esto dicho en mayoría. Mientras que dos, optaron por elegir que no existe una imposición frente a los subordinados; ya por último, dice el sexto, sobre la existencia de una integración de súbditos con el jefe.

Hasta aquí, comprobamos el concepto de líder, su existencia en el objeto de estudio, de tipo visionario, así como ciertas características de este liderazgo. Aunque con ciertas incongruencias en su respuesta, quizá tratados por estrategia de permanencia política (o tan solo de trabajo) entre ellos, diversas situaciones que nublan las características e intereses del jefe.

**Tabla 14**

*Disposiciones de un líder*

E1=directivo

E2=entrenamiento

E3=apoyo

E4=autonomía

Funcionarios	F1	F2	F3	F4	F5	F6
E1=directivo						
E2=entrenamiento						
E3=apoyo						
E4=autonomía						

Ahora sobre la anterior tabla, se habla de una disposición del líder con sus subordinados, de modo autónomo, para que este último cumpla con las tareas de forma casi independiente, también con sus conocimientos, logrando un ejercicio más descentralizado, hay más flujo en las funciones frente a sus actividades. Aquí se denota otra discrepancia sobre sus respuestas en el cuestionario, pues es de que el líder para dos personas, dispone desde cualquier característica, un líder perfecto, pero incongruente en su existir.

**Tabla 15***Conceptos de las disposiciones de un líder*

Directivo	Entrenamiento	Apoyo	Autonomía
Cuando el subordinado no tiene la disposición de realizar la tarea ni tiene conocimientos sobre ella.	Cuando el subordinado tiene la disposición de realizar la tarea pero no tiene conocimientos sobre ella.	Cuando el subordinado no tiene la disposición de realizar la tarea pero cuenta con los conocimientos para hacerla.	Cuando el subordinado cuenta con la disposición de hacer la tarea y también con los conocimientos.

Así se explican estos conceptos, donde se describen las disposiciones de los líderes, en cuanto a lo ignorado, que es de carácter de entrenamiento, de cierta forma despectiva, al ser seleccionada por los funcionarios, así como de apoyo. Por lo que podría comprobarse, que es de índole estratégico el cómo se responde, pues, es de dos de ellos, que seleccionaron todas las respuestas, sin digerir el concepto, por lo que se mal interpreta sus respuestas.

**3.2 Resultados**

En la pregunta número seis, cuatro de los subordinados concuerdan con la opción de compromiso de resultados, a través de comprometerse para la obtención de resultados positivos dentro de la organización, los otros dos con la opción de cultura de resultados al igual que el director. Lo que representa, el interés del líder sobre los resultados, lo que moralmente se entendería moralmente como un buen líder, dentro de sus preocupaciones están las dichas en la administración, vaya, son objetivos institucionales frente a la constitución, como antes se explicó.

**Tabla 16***Cultura de resultados*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Creación de cultura de resultados						
Creación de compromiso de resultados						

Racionalización de la medición de resultados						
Modelación del uso serio de los resultados						

Para lo que se demuestra con anterioridad que tan solo están preocupados por los resultados, el mantenimiento de su posición, por el cumplimiento de estas. Permite verse que en sí, dentro de los objetivos principales, no se encuentran el desarrollo humano, por tanto ajeno al Desarrollo Organizacional, por el hecho de que no se puede realizar en un contexto desigual como es México, así explicado en el capítulo segundo.

En la tabla anterior, contestaron de manera distinta: los dos primeros de los subordinados dice que debe existir mayor honestidad y lealtad dentro de las organizaciones. El tercero dice que los niveles de flexibilidad a veces chocan los subordinados, impidiendo a veces el buen funcionamiento de la organización; el cuarto dice que debe aumentar la disciplina y predicar con el ejemplo, comprometerse y llevar a cabo los objetivos de dicha manera; el subordinado número cinco, nos dice que debe haber mayor compromiso con la argumentación quizá implementar un reglamento dentro de la misma; y el funcionario seis dice que si deben cambiar y lo principal debe ser que se realice de acuerdo a las capacidades y el nivel profesional de la gente no se haga por cuestiones políticas.

**Tabla 17**

*Las respuestas de los funcionarios entrevistados respecto a la evolución de las organizaciones*

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Misión	Cambiar un porcentaje de corrupción	Como me quiero ver a futuro.	Como me veo a largo plazo.	Como me veo a corto, mediano y largo plazo.	Como me visualizo a futuro.	Llevar a cabo objetivos a futuro



Visión	Compromiso con mi trabajo respetando la normatividad aplicada y vigente que se rige.	Ser un factor beneficioso.	Mejorar como organización	Llevar a cabo las metas propuestas	Llevar a cabo las metas.	Lograr los compromisos de la organización
Horizontes	Eficiencia y eficacia.	Alcanzar las metas.	Hacia dónde va dirigida la organización	Llegar a donde se pretende a futuro.	Manejar estrategia para llevar a cabo los buenos resultados	Mejorar como organización
Estrategias	Buen uso de los recursos financieros, humanos y materiales.	Buen uso de los recursos.	Buen uso de los recursos	Llevar a cabo los objetivos.	Ser congruente con los objetivos	Buen manejo de los objetivos.

### 3.2.3 Resultados (estímulos, relaciones y actitud positiva)

Para la tabla 18 arrojan los siguientes resultados: todos concordaron con el estímulo monetario, sin embargo el director también agregó que se les hace reconocimiento por sus labores. Ambos resultados de importante control de parte del líder, para así mantener un estímulo sobre el trabajo con mejores resultados, desde lo material hasta a modo psicológico, logrando un mayor alcance favorable de los objetivos.

**Tabla 18**

#### *Estímulos*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Estímulo monetario						

Estímulo de reconocimiento.							
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Aquí enfatizamos un contexto final de resultados encontrados, los estímulos de esta organización se basa en el monetario, ni preocupado por el interés psicológico, para lograr la eficacia. Por lo tanto, es de objetivos particulares por lo que se sostiene, el cual es el monetario, pues este es la influencia que determina el trabajo voluntario, anteriormente especificado.

Es un medio general de comunicación en función administrativa integral, donde cada integrante, dice Gortari y Gutiérrez (1986), siente la libertad de contribuir, como la responsabilidad por el éxito de los objetivos. Gortari y Gutiérrez (1986), mencionan sobre el control de ajustes emocionales mediante la comprensión de la dinámica interna de grupos. Sobre la compensación refieren Gortari y Gutiérrez (1986), por una desviación de la energía de los súbditos a otro campo, y así la expresión de motivaciones y deseos individuales, no obstaculizan las metas, para que los miembros de la organización participen con un espíritu de grupo.

Ya en la pregunta número diez, cinco de los subordinados solo son cordiales, el otro subordinado y el director dicen que sí a las relaciones afectivas; se debe tratar con respeto y empatía. Gortari y Gutiérrez (1986), hablan sobre una identidad del ser humano y de su dignidad para que sea la conducción del grupo, soslayarlas conlleva al riesgo de abrir paso a mecanismos de ajuste emocional, ante la imposibilidad de restablecer el desequilibrio psicológico.

Ignorar estás, repercute en la percepción individual hacia otras posibilidades, para asimilar información, así como la receptividad de distintos modos de expresión, explican Gortari y Gutiérrez (1986). Para así, sensibilizar, comentan Gortari y Gutiérrez (1986), orientar y coadyuvar para que el individuo participe en el proceso; como es de difundir las formas en que el individuo y la comunidad puedan manifestar aspectos personales, logrando un perfil con otros horizontes.

**Tabla 19**

*Relaciones afectivas*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Relaciones afectivas (SI)						
Relaciones afectivas (NO)						

En la pregunta número once, ¿cree usted que existe una actitud positiva dentro de dicha organización?, cinco subordinados y el director dicen y concuerdan que si existe una actitud positiva dentro de la organización, sin embargo el otro de ellos dice que no lo suficiente. Esto por diversas razones, explicada desde sus perspectivas, quizá desde un mal entendido o por el hecho de no querer exponer a cierta información, pero es de ver que hay un número mayor el que aprueba la actitud favorecedora de está.

Marysol Ansa y Ana Acosta (2008), comentan de que el trabajo en la organizaciones se ve afectado por los sentimientos, emociones, percepciones y actitudes, etc.; en ella está la actitud de los empleados, su discusión para incrementar la eficiencia y productividad de la dicha. El mantener una actitud positiva en el trabajo, comenta Ansa y Acosta (2008), es un determinante para actuar de forma rápida y eficiente a las demandas del entorno.

De acuerdo a Ansa y Acosta (2008), refieren de Davis y Newstrom, de que las actitudes son sentimientos en los que se reflejan la percepción de los empleados sobre su contexto. Indican intenciones conductuales o inclinaciones, efectuando consecuencias constructivas o indeseables, para lo que en la tabla 15 se percibe un ambiente laboral agradable para los subordinados, permitiéndoles rendir en esfuerzo como en calidad.

Según Ansa y Acosta (2008), el trabajo de este modo presente y constante en el personal administrativo, está estrechamente vinculada con la participación en el trabajo y el compromiso con cierta organización. Manifestando no solo interés por entregarse un grado de calidad de trabajo, es más eficiente en cuanto a resultados,

dentro de su objetivo, pues al igual contribuye para fortalecer las mencionadas como un equipo integral.

**Tabla 20**

*Actitud*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Existe actitud positiva	■	■	■	■	■	
No existe actitud positiva						
No es suficiente la actitud positiva						■

Esta característica de carisma del líder, se reafirma en mantener una actitud positiva, esto respecto a cinco de los funcionarios, significando, desde este cuestionario, un ambiente agradable de trabajo. Aspectos básicos del convivir, independientes de los intereses, es intolerable un aspecto que perjudique la interacción entre los miembros, aunque uno se limita a decir que no hay suficiente entorno saludable en ese entorno, habría de preguntarse el por qué lo dijo.

Para la pregunta número doce, ¿considera satisfactoria y suficiente la forma en que se organizan sus subordinados?, los cinco subordinados dicen que si es suficiente la forma en la que se organizan y el director nos dice que no del todo. Estando en una posición distinta a los subordinados el director, se encuentre subordinado en otra organización y objetivo no tan distinto al proveniente, sin embargo el denota otro esfuerzo ineficiente conforme a la organización de está.

**Tabla 21**

*Organización*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Si es suficiente	■	■	■		■	■
No es suficiente				■		

Sobre su eficiencia, es tan lógico que en mayoría se diría que es suficiente el trabajo que ejercen los subordinados, pues son los subordinados quiénes responden. Aquí lo interesante para el trabajo es que es un funcionario ha negado la eficiencia de los miembros, diversas razones, no investigadas, pero algo que denota discrepancia en su entorno laboral, frente a las obligaciones.

## Tabla 22

### *Escala de esfuerzo*

F1	F2	F3	F4	F5	F6
6	6	6	7	6	7

Es aquí donde se determina que la base de esfuerzo está limitada por aquellos no solo por mantenerse en el trabajo, sino por diversas razones anteriormente vistas. Como es de la actitud positiva en un horario laboral para así lograr este punto, en efectividad de resultados y quizá un poco más allá de sus funciones para no corromper las metas.

De un breve resumen de lo que se ve en cada tabla, se puede observar que la Administración de Chicoloapan durante el período del 2016 al 2017, sí es una organización con un liderazgo. Cumpliendo así cada uno de sus objetivos personales como grupales, pues funcionan de modo eficiente como equipo, es decir, mantienen cierta comunicación integral favorable para el cumplimiento de los resultados respectivos.

## Conclusiones

Durante 2016-2017, la ciudad de Chicoloapan creó una visión convincente del futuro de la organización en una prueba única, enérgica, de su existencia y tipo, liderazgo visionario más allá de la meta, como se ve en el análisis integral anterior y se describe brevemente a continuación. Adquirido a través del poder, derivado de la ruptura del esquema de empoderamiento/exigencia, por lo tanto, los líderes influyentes y ejecutivos dependerán del liderazgo para lograr metas específicas de la organización.

Un método es el Cuestionario del Socio Menos Preferido (LPC) para medir el interés en una tarea u objetivo, ayudando en este proyecto a explicar el tipo de esfuerzo que los funcionarios del gobierno están realizando en la implementación, enfocándose en la calidad del objetivo a lograr. Comportamiento participativo, cuya adopción se determina en base a un conjunto de reglas, como un proceso de atribución de liderazgo, en cuyo caso prospectivo, centrándose en una visión realista, creíble, confiable y atractiva para el futuro, esto visto desde el capítulo primero.

Un ejemplo de diseño organizacional es una burocracia con un alto grado de especialización, descentralización y formalización del trabajo, cuyo objetivo es lograr el mismo orden que los servidores públicos, aunque en la aplicación, por trámites, rigidez y redundancia, baja eficiencia. Porque el objetivo del desarrollo organizacional es utilizar herramientas de comportamiento para el cambio planificado para cambiar la calidad del trabajo y las relaciones interpersonales, viendo que para la aplicación no se permite su ejercicio por las condiciones en las que vive México y Latinoamérica, explicado en el capítulo segundo, por lo cual, no hubo modo de que hubiera un DO en aquella administración.

Los líderes crean espacios para expresar ideas y sentimientos para que los equipos puedan aprender a fomentar la confianza y la apertura estableciendo metas positivas de relación personal y explicando roles y responsabilidades. Los líderes mantienen el poder sobre los demás, incluso desde un punto de vista humano, pero tienen relaciones de poder que influyen en las metas laborales del individuo a través

de la motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales: se comunican, interactúan, toman decisiones, fusionan o comandan, controlan y ejecutan procesos. Visto desde una perspectiva de los miembros, visto en el capítulo tercero, denota una existencia de liderazgo y de carácter visionario, de igual forma, de un tipo carismático.

Los objetivos, que sirvieron de base en esta investigación, se cumplieron al analizar el concepto de líder y liderazgo, como el mencionar sus estrategias y cualidades, demostradas desde cierto rango en la administración de Chicoloapan 2016-2017. Para los objetivos particulares, se identificó en el capítulo primero los tipos; ya para la segunda parte, se logró conocer las formas, a modo general, las ya existentes; por último, se demostró, como la existencia, y el tipo de líder en el trabajo de campo.

Es entonces, de la ya no supuesta hipótesis, el liderazgo sí se mantiene de una administración, de la cual depende de metas y jerarquías, como fue en la administración de Chicoloapan 2016-2017. Respondiendo a la pregunta, de que la explicación de liderazgo (donde todos los conceptos, señalan con variantes sus características mínimas), se permite de estas particularidades, logrando desarrollarse en esta organización mencionada.

Cuando se trata de tipos de relaciones, hay una serie de manifestaciones, como el despotismo que explota la alta estructura del pensamiento bajo, la toma de decisiones solo como líder, lo que lleva a la mediocridad, la desconfianza y la desconfianza del sistema. De esta forma, se debe mantener la orientación basada en el objetivo o enfoque de personas, ya que se analizó a grandes rasgos la necesidad de un carácter humano en el papel de liderazgo para su cumplimiento, a beneficio organizacional.

En las encuestas realizadas, los funcionarios enfatizaron el tipo participativo, considerando las opiniones de sus subordinados, implementando recomendaciones antes de tomar e implementar decisiones para alcanzar sus metas como organización. En este caso, el Gerente General de Chicoloapan, según Robbins y Coulter (2000), el modelo de participación del liderazgo se basa en un

conjunto de reglas, comportamientos y compromisos de liderazgo y toma de decisiones, un tipo de regla que determina la forma y el alcance de la participación en el proceso de toma de decisiones, por lo que permitía funcionalidad en su área de trabajo, frente al cumplimiento de los objetivos.

Descrito el líder como visionario en la administración de Chicoloapan, en el capítulo tercero, hace que la explicación de Robbins y Coulter (2000), sobre estos, es que son tangibles, dignos de confianza y persuasivos. Similar a la sutil expresión emocional que un líder muestra a sus seguidores en el lenguaje, un claro ejemplo es la inclusión del pronombre “nosotros”, es decir, representa estrategia, las estrategias promueven cada parte de los integrantes de la organización tal como son relacionados con la gestión de personas, expuesto aquí como su discurso ejecutado.

El lenguaje, al presentar sus ideas, pero no sus acciones, se manifiesta en un carácter enajenado, contradiciendo así el romanticismo político la estirpe del líder y la enajenación para lograr un fin común, en este caso con miembros de la organización y con el mismo fin. Depende de un juego de comunicación que se traduce en acción colectiva mayormente en la organización, gracias al compromiso del trabajo de sus miembros, como el respeto a las normas prescritas, por lo que los subordinados pueden querer comunicarse a través de esta responsabilidad compartida, preocupados por las personas y los objetivos e involucrarse en las tareas a realizar.



## Fuentes de consulta

### Bibliografía

- Aristóteles (2014). Libro séptimo. (1º Ed.). *Ética Nicomaquea*. (pp. 151-180). Editores mexicanos unidos, S. A.
- Augusto, C., León, V., López M. y Puerta, L. (2000). *ABC del desarrollo organizacional*. Trillas.
- Bacon, F. (2016). Prefacio del autor. (1º Ed.). *Novum Organum*. (pp. 10-18). Createspace Independent Publishing Platform.
- Bakunin. (2009). El principio de autoridad. (1º Ed.). *Dios y el Estado*. (pp. 9-58). Biblioteca Pensamiento Crítico.
- CPEUM. (2021). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Congreso de la Unión.
- Dahl, R. (1971). Democratization and Public Opposition. (4º Ed.). *Polyarchy*. (pp. 23-39). Yale.
- Ferrer, L. (2002). *Desarrollo organizacional*. Trillas.
- Fiedler, F. (1967). Prologo. (1º Ed.). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Mc Graw Hill.
- Flores, S. y Orozco, E. (1986). Introducción a la dinámica y conducción de grupos. (1º Ed.). *Hacia una comunicación administrativa integral*. (pp. 78-93). Trillas.
- G. Terry y S. Franklin. (2001). *Principios de administración*. Mc Graw Hill.
- Galilei, G. (1981). Prologo. (1º Ed.). *El ensayador*. (pp. 17-34). Aguilar.
- Hegel (1966). Prólogo. (1º Ed.). *Fenomenología del espíritu*. (pp. 7-30). Fondo de Cultura Económica.
- Hersey y Blanchard. (2009). Teoría situacional. (13º Ed.). *Comportamiento Organizacional*. (pp. 395-196). Pearson Educación.
- Hobbes (2001). De las sensaciones. (1º Ed.). *El Leviatán*. (pp. 25-44). Freeditorial.

- Lewin, K. (2015). Problems of changing culture. (2º Ed.). *Resolving Social Conflicts*. (pp. 3-70). Selected Papers on Group Dynamics.
- Leys, L. (2012). *El mejor líder de la historia*. Vida.
- Lickert, R. (1967). Preface. (1º Ed.). *The Human Organization - Its Management and Value*. (pp. 2-26). Mc Graw Hill.
- Maquiavelo. (2012). *El Príncipe*. Editorial Porrúa.
- Schmitt, C. (1991). La estructura del espíritu romántico. (1º Ed.). *Romanticismo Político*. (pp. 109-140). Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.
- SEDENA. (1981). Organización. (1º Ed.). *Manual de Operaciones de Campaña*. (pp. 36-45). SEDENA.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2000). *Administración*. Pearson Hall.
- Vroom, V. y Yetton, P. (1981). Basic considerations underlying the normative model. (2º Ed.). *Leadership and decision-making*. (pp. 10 – 31). University of Pittsburg Press.
- Weber, M. (2002). Conceptos sociológicos fundamentales. (2º Ed.). *Economía y Sociedad*. (pp. 5-45). Fondo de Cultura Económica.

### **Mesografía**

- Ansa, M. y Acosta, A. (2 de noviembre del 2021). *La actitud hacia el trabajo del personal administrativo en el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011673010.pdf>
- Apliense. (29 de enero del 2022). *El cuestionario Proust*. [https://apliense.xtec.cat/arc/sites/default/files/Bolano\\_alumnat\\_Proust.pdf](https://apliense.xtec.cat/arc/sites/default/files/Bolano_alumnat_Proust.pdf)
- BBC News Mundo. (18 de noviembre del 2021). *¿Quién ha sido el mejor líder en la historia del mundo?* BBC. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53684066>
- Imgbibli. (29 de enero del 2022). *Estudio del liderazgo en base a teorías situacionales*. <http://imgbibli.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC102413.pdf>

Kreacic y March. (2 de noviembre del 2020). Del Desarrollo Organizacional a la gestión del cambio. Acacia.

[http://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/16\\_16\\_Gestion\\_del\\_Cambio.pdf](http://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/16_16_Gestion_del_Cambio.pdf)

RAE. (18 de noviembre del 2021). *Burocracia*. RAE. <https://dle.rae.es/burocracia>

Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (12 de noviembre del 2020).

*Evolución Histórica del Desarrollo Organizacional*. Academia.edu.

[https://www.academia.edu/31709461/Evoluci%C3%B3n\\_hist%C3%B3rica\\_del\\_de\\_sarrollo\\_organizacional\\_Evoluci%C3%B3n\\_hist%C3%B3rica\\_del\\_desarrollo\\_organizacional](https://www.academia.edu/31709461/Evoluci%C3%B3n_hist%C3%B3rica_del_de_sarrollo_organizacional_Evoluci%C3%B3n_hist%C3%B3rica_del_desarrollo_organizacional)

## ANEXO

### Preguntas de entrevista

1.- ¿Se considera Usted líder o administrador?, ¿En qué basa su juicio?

2. ¿Cuál de las siguientes características considera Usted que son la base de su dirección o liderazgo y por qué?

- Visión: \_\_\_\_\_
- Elocuencia: \_\_\_\_\_
- Consistencia: \_\_\_\_\_
- Compromiso: \_\_\_\_\_
- Se mantiene informado: \_\_\_\_\_
- Disponibilidad para delegar: \_\_\_\_\_
- Astucia política: \_\_\_\_\_
- Otro, especifique: igualdad, porque el líder a su punto de vista no tiene que ser superior a alguien ya que se le tiene que dar el mismo trato a todos por igual para jalar por parejo más no ser un jefe.

3. ¿Se orienta Usted a las personas o a las metas? (explicarle la diferencia), ¿Por qué?

4. ¿Cuál de los siguientes patrones ocupa Usted para influir y dirigir?, favor de considerar que se trata de una escala progresiva y sólo puede elegir un nivel: los ocho primeros incisos se centran en la actuación del jefe y los últimos dos en el desempeño coordinado de los subordinados.

- Motiva la participación de sus subordinados en beneficio de la productividad.
- Estimula una comunicación abierta para potenciar la responsabilidad compartida.
- Acepta que, además de Usted, existen otros *capaces* y favorece su confianza.

- Ha avanzado hacia una participación compartida mediante los factores compromiso activo y pensamiento creativo.
- Confronta las causas de los conflictos y los disipa mediante acuerdos.
- Supervisa sin imposición de autoridad, más bien utiliza el mutuo acuerdo con sus subordinados.
- Ha logrado la integración del jefe y sus subordinados a través de una particular sinergia.
- Aplica la administración por objetivos.
- Ha logrado que los subordinados, por sí mismos, asimilen la interdependencia mutua y establezcan la cooperación continua.
- En la operación continua, ha implantado con éxito procesos claros de aprendizaje, crítica y retroalimentación.

5. ¿Ha desempeñado Usted estilos diferidos de liderazgo con sus subordinados en relación con las tareas que desempeñan? Si es el caso, ¿Cuál de las siguientes ha aplicado?

- Directivo, cuando el subordinado no tiene la disposición de realizar la tarea ni tiene conocimientos sobre ella.
- De entrenamiento, cuando el subordinado tiene la disposición de realizar la tarea pero no tiene conocimientos sobre ella.
- De apoyo, cuando el subordinado no tiene la disposición de realizar la tarea aunque cuenta con los conocimientos sobre ella.
- De autonomía, cuando el subordinado tiene la disposición de realizar la tarea y también cuenta con los conocimientos sobre ella.
- Otro, explique: \_\_\_\_\_

6. ¿De qué maneras ha concretado los siguientes conceptos en la operación cotidiana?

- Creación de cultura de resultados: \_\_\_\_\_

- Creación de compromiso de resultados: \_\_\_\_\_
- Racionalización de la medición de resultados: \_\_\_\_\_
- Modelación del uso serio de los resultados: \_\_\_\_\_

7. ¿Cree Usted que las organizaciones deben cambiar?, ¿Cuáles son los principales factores del cambio que Usted pretende?

8. ¿De qué maneras ha concretado los siguientes conceptos en el cambio o evolución de su organización?

Visión: eliminar un porcentaje de corrupción dentro de la organización.

Misión: realizar bien el trabajo en equipo

Horizontes: llegar más allá de lo pensado

Estrategias: lograr el cumplimiento de los objetivos.

9. ¿Provee algún tipo estímulo a sus subordinados? (en caso de ser sí) ¿Mencione de que tipo?

10. ¿Considera necesario el establecimiento de relaciones afectivas con sus subordinados? Justifique su respuesta

11. ¿Cree usted que existe una actitud positiva dentro de dicha organización?

12. ¿Considera satisfactoria y suficiente la forma en que se organizan sus subordinados?

13. Considerando la escala Likert del 1 al 7, ¿qué tan existente considera el esfuerzo de sus subordinados?

No se esfuerza                      1 2 3 4 5 6 7                      Si se esfuerza.



## Tablas

### Diagrama 1

#### *Técnicas de desarrollo organizacional*



Nota: (Robbins y Coulter, 2000: 391).

### Tabla 1

#### *Relaciones interpersonales de trabajo más eficaces*

Relaciones interpersonales de trabajo más eficaces	
Capacitación de la sensibilidad	Método para la modificación del comportamiento por medio de la interacción de grupo no estructurada.
Formación de equipos	Interacción entre los miembros del equipo de trabajo para enterarse de cómo piensa y trabaja cada uno de sus compañeros.
Desarrollo entre grupos	Modificación de las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos de trabajo uno de otros.
Consultoría de procesos	Ayuda que presta un consultor externo a un gerente a fin de que perciba, entienda y actúe de acuerdo con los eventos que se presenten durante los procesos.
Retroalimentación mediante encuestas	Técnica para evaluar actitudes y percepciones, detectar las discrepancias en esas actitudes y percepciones, y resolver las diferencias, utilizando la información obtenida en encuestas mediante grupos de retroalimentación.

Nota:(Robbins y Coulter, 2000: 392).



**Tabla 2***Escala del cuestionario LPC*

<b>Agradable</b>	<b>8 7 6 5 4 3 2 1</b>	<b>Desagradable</b>
<b>Amigable</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	No amigable
<b>Rechazante</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Aceptante
<b>Útil</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	Frustrante
<b>No entusiasta</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Entusiasta
<b>Tenso</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Relajado
<b>Distante</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Cercano
<b>Frío</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Cálido
<b>Colaborador</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	No colaborador
<b>Servicial</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	Hostil
<b>Aburrido</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Interesante
<b>Pendenciero</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Accesible
<b>Seguro de sí mismo</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	Titubeante
<b>Eficiente</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	Ineficiente
<b>Triste</b>	1 2 3 4 5 6 7 8	Alegre
<b>Abierto</b>	8 7 6 5 4 3 2 1	Retraído

Nota:(Robbins y Coulter, 2000: 522).

**Tabla 3***Estilos de liderazgo posibles en el modelo de Vroom-Yetton sobre la participación del líder*

<b>Estilos de liderazgo posibles en el modelo de Vroom-Yetton sobre la participación del líder</b>	
Autocrático I	Resuelve el problema o toma personalmente una decisión a partir de la información que tiene a su alcance en ese momento.
Autocrático II	Obtiene la información necesaria de sus subordinados y después toma personalmente la decisión para resolver el problema. Ya lista la información de sus subordinados, puede revelarla o no, para saber cuál es el problema. Resulta claro que el rol de sus subordinados en la toma de decisiones consiste en proveer la información que necesita, no en generar o evaluar soluciones alternativas.

Consultorio I	Comparte el problema en forma individual con los subordinados pertinentes, recibe sus ideas y sugerencias sin incorporarlos como un grupo. Después, toma la decisión, la cual puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
Consultorio II	Comparte el problema con sus subordinados en grupo, y los invita a examinar sus ideas y sugerencias en forma colectiva. Después, toma la decisión en la cual puede reflejarse o no la influencia de sus subordinados.
Grupo II	Comparte el problema con sus subordinados en grupo. En conjunto generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo en torno a una solución.

Nota: Robbins y Coulter, 2000: 527).

## Tabla 4

### *Características de los líderes carismáticos*

Características de los líderes carismáticos
Confianza en sí mismos: los líderes carismáticos manifiestan una confianza total en su propio criterio y capacidad.
Visión: tienen una meta idealizada que propone un futuro mejor que el statu quo cuanto mayor sea la disparidad entre esa meta idealizada y el <i>statu quo</i> , tanto más probable será que los seguidores de un líder le atribuyen a éste una visión extraordinaria.
Capacidad para expresar la visión: son capaces de aclarar y exponer la visión en términos comprensibles para otras personas actúan como una fuerza motivadora.
Convicciones firmes en torno a la visión: los líderes carismáticos son percibidos como personas firmemente comprometidas y deseosas de aceptar altos riesgos personales, incurrir en cuantiosos costos y llegar hasta el auto sacrificio para hacer realidad su visión.
Un comportamiento fuera de lo común: adoptan formas de comportamiento que son percibidas como novedosas, fuera de lo convencional y contrarias a las normas. Cuando el líder tiene éxito, esas formas de comportamiento inspiran sorpresa y admiración en sus seguidores.
Su apariencia es la de un agente de cambio: los líderes carismáticos son percibidos por los demás como agentes de un cambio radical, y no como individuos que desean preservar el statu quo.
Sensibilidad ambiental: son capaces de hacer evaluaciones realistas de las restricciones y de los recursos necesarios para lograr el cambio.

Nota:(Robbins y Coulter, 2000: 529).

## Diagrama 2

### *Raíces históricas del desarrollo organizacional*



**Tabla 5**

### *Características de liderazgo*

F= funcionario.

F1=funcionario número uno.

F2=funcionario número dos.

F3=funcionario número tres.

F4= funcionario número cuatro.

F5=funcionario número cinco.

F6=funcionario número seis.

D1=definición número uno.

D2=definición número dos.

T1= teoría atribución del liderazgo.

T2=teoría de liderazgo carismático.

L= líder.

L=liderazgo visionario.

L2=liderazgo en equipo.

L3=liderazgo transaccional.

L4= liderazgo transformador.

Pc= palabras clave.

P=patrón

E1=directivo

E2=entrenamiento

E3=apoyo

E4=autonomía

Liderazgo	F1	F2	F3	F4	F5	F6
D1. Liderazgo capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo al logro de sus metas.	■	■	■	■	■	■
D2. Se define el liderazgo como la relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo.	■	■	■	■	■	■

**Tabla 6***Teorías de liderazgo*

Teorías	F1	F2	F3	F4	F5	F6
T1=Atribución						
T2=Carismático						

**Tabla 7***Tipos de líder*

Líder	F1	F2	F3	F4	F5	F6
L1= líder dirigente						
L2= líder sustentador						
L3= líder participativo						
L4= líder orientado a los logros						

**Tabla 8***Carácter de liderazgo*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
L1=Liderazgo visionario						
L2=Liderazgo en equipo						
L3=Liderazgo transaccional						
L4=Liderazgo transformador						

**Tabla 9***Características del líder*

Pc1=Visión
Pc2=Elocuencia
Pc3=Consistencia
Pc4=Compromiso
Pc5=Se mantiene informado

Pc6=Disponibilidad para delegar						
Pc7=Astucia política.						
Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Pc1						
Pc2						
Pc3						
Pc4						
Pc5						
Pc6						
Pc7						

**Tabla 10**

*Algunas destrezas de un líder*

Pc1=Visión	Punto de vista particular de interpretar algo
Pc2=Elocuencia	Facultad de hablar bien con fluidez, propiedad y de manera efectiva para convencer a quien escucha.
Pc3=Consistencia	Actividad de ser consistente o constante en sus actividades.
Pc4=Compromiso	El término compromiso hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación.
Pc5=Se mantiene informado	Acción de estar enterado
Pc6=Disponibilidad para delegar	Dar a una persona un poder, función o una responsabilidad a alguien para que los ejerza en su lugar o para obrar en representación suya.
Pc7=Astucia política.	Del latín astucia, astucia es la cualidad de astuto. Alguien astuto es una persona hábil para engañar o para evitar un engaño, o que tiene capacidad para lograr un fin de manera artificiosa en el ámbito político.

**Tabla 11***Interés de un líder*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Personas						
Metas						

**Tabla 12***Explicación de los intereses del líder*

Personas	Se interesa por la relación que lleva con las personas aún por encima de sus labores a realizar.
Metas	Se interesa por el cumplimiento de los objetivos por encima de la relación que se puede tener con las personas.

**Tabla 13***Lo que implica en el líder*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
P1=Motiva la participación de sus subordinados en beneficio de la productividad.						
P2=Estimula una comunicación abierta para potenciar la responsabilidad compartida.						
P3=Acepta que, además de Usted, existen otros <i>capaces</i> y favorece su confianza.						
P4=Ha avanzado hacia una participación compartida mediante los factores compromiso activo y pensamiento creativo.						
P5=Confronta las causas de los conflictos y los disipa mediante acuerdos.						
P6=Supervisa sin imposición de autoridad, más bien utiliza el mutuo acuerdo con sus subordinados.						
P7=Ha logrado la integración del jefe y sus subordinados a través de una particular sinergia.						

P8=Aplica la administración por objetivos.						
P9=Ha logrado que los subordinados, por sí mismos, asimilen la interdependencia mutua y establezcan la cooperación continua.						
P10=En la operación continua, ha implantado con éxito procesos claros de aprendizaje, crítica y retroalimentación.						

**Tabla 14**

*Disposiciones de un líder*

Funcionarios	F1	F2	F3	F4	F5	F6
E1=directivo						
E2=entrenamiento						
E3=apoyo						
E4=autonomía						

**Tabla 15**

*Conceptos de las disposiciones de un líder*

Directivo	Entrenamiento	Apoyo	Autonomía
Cuando el subordinado no tiene la disposición de realizar la tarea ni tiene conocimientos sobre ella.	Cuando el subordinado tiene la disposición de realizar la tarea pero no tiene conocimientos sobre ella.	Cuando el subordinado no tiene la disposición de realizar la tarea pero cuenta con los conocimientos para hacerla.	Cuando el subordinado cuenta con la disposición de hacer la tarea y también con los conocimientos.

**Tabla 16**

*Cultura de resultados*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Creación de cultura de resultados						
Creación de compromiso de resultados						
Racionalización de la medición de resultados						
Modelación del uso serio de los resultados						

**Tabla 17**

*Las respuestas de los funcionarios entrevistados respecto a la evolución de las organizaciones*

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Misión	Cambiar un porcentaje de corrupción	Como me quiero ver a futuro.	Como me veo a largo plazo.	Como me veo a corto, mediano y largo plazo.	Como me visualizo a futuro.	Llevar a cabo objetivos a futuro
Visión	Compromiso con mi trabajo respetando la normatividad aplicada y vigente que se rige.	Ser un factor beneficioso.	Mejorar como organización .	Llevar a cabo las metas propuestas	Llevar a cabo las metas.	Lograr los compromisos de la organización



Horizontes	Eficiencia y eficacia.	Alcanzar las metas.	Hacia dónde va dirigida la organización	Llegar a donde se pretende a futuro.	Manejar estrategia s para llevar a cabo los buenos resultados	Mejorar como organización
Estrategias	Buen uso de los recursos financieros, humanos y materiales.	Buen uso de los recursos.	Buen uso de los recursos	Llevar a cabo los objetivos.	Ser congruente con los objetivos	Buen manejo de los objetivos.

**Tabla 18**

*Estímulos*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Estímulo monetario						
Estímulo de reconocimiento.						

**Tabla 19**

*Relaciones afectivas*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Relaciones afectivas (SI)						
Relaciones afectivas (NO)						

**Tabla 20**

*Actitud*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Existe actitud positiva						

No existe actitud positiva						
No es suficiente la actitud positiva						

**Tabla 21**

*Organización*

Funcionario	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Si es suficiente						
No es suficiente						

**Tabla 22**

*Escala de esfuerzo*

F1	F2	F3	F4	F5	F6
6	6	6	7	6	7