



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

EL LÍDER COMO GENERADOR DE CONFIANZA, DE CAMBIO Y MOTIVACIÓN EN LA  
COORDINACIÓN BAJO DE LA FUNDACIÓN LAZOS I.A.P

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración en Alta Dirección

Presenta:

Daniela Martínez Parente Landa

Dirigido por:

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar

SINODALES

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar  
Presidente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma  
Secretario

Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez  
Vocal

Dr. Alejandro Santoyo Rodríguez  
Suplente

M.G.T. Hiliana Torres Torres  
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría  
Administración.

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Octubre, 2015  
México

La presente obra está bajo la licencia:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

### Usted es libre de:

**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

### Bajo los siguientes términos:



**Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



**NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



**SinDerivadas** — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

### Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

## **RESUMEN**

En este trabajo de investigación se estudia el caso de la coordinadora de la empresa social Asociación Programa Lazos IAP, filial Bajío, a través de la medición de resultados sobre su desempeño, que hacen sus subordinados. Se señalan cuáles deben ser las características fundamentales que debe tener un líder, con el propósito de especificar un perfil de liderazgo que sirva de modelo generador cambio al interior de la organización.

Para tal efecto, se hace una revisión de las diferentes propuestas teóricas sobre liderazgo, de los autores que han trabajado sobre el tema, donde muestran y analizan los diferentes estilos y habilidades que deben tener los líderes para identificar áreas de oportunidad y enfrentar con éxito el continuo cambio del entorno socio-económico.

El análisis del liderazgo se ha convertido en materia digna de consideración dentro del ámbito de la investigación académica – teórico – práctica en el terreno de la administración de las empresas y organizaciones de cualquier tipo. El liderazgo es un potencial que se realiza de muchas maneras y en situaciones muy diferentes. Está muy relacionado con el cambio y con la transformación a nivel personal o colectivo.

Al determinar los estilos de liderazgo de quien está al frente de la organización se puede definir el comportamiento que tendrá y se sabrá si se puede o no cumplir con los objetivos establecidos.

Palabras clave: liderazgo, management, dirección

## **ABSTRACT**

This research focuses on the Coordination Council of *Asociación Programa Lazos IAP*, a social venture (Bajío chapter), measuring its performance through the results obtained by the subordinates. The aim is to determine the fundamental qualities a leader must have, in order to build a leadership profile that works as a model and thus to promote change within the organization.

To accomplish this purpose, several theories of outstanding authors on leadership will be reviewed, so different styles and abilities leaders should have may be known and analyzed, and this will allow pinpoint areas of opportunity, facing successfully the continual changes of the social and economic context.

Leadership analysis has become a subject of great interest in academic research, both in theory and practice, focused on organization and business management of any kind. Leadership is a potential asset that is performed in many ways and in very different manners. It's closely linked to change and personal or group transformation.

By determining the kind of leadership being carried out by the leader of the organization it is possible to foresee his or her future behavior and to know if he or she will be able to accomplish –or not- the proposed objectives.

Keywords: (leadership, management, direction)

## **DEDICATORIAS**

A Mis Papas,

Les dedico con mucho cariño este trabajo, les agradezco el haberme dado la vida y estar conmigo en todo momento, gracias mamá y papá por creer en mí, por ser mi gran ejemplo a seguir, por su amor incondicional, por su ayuda e impulso a seguir estudiando, por enseñarme a luchar y seguir mis sueños, gracias infinitas, los quiero siempre.

A Ti Jorge,

Por ser mi compañero de vida y cómplice, por siempre apoyarme y nunca dejarme sola, por tu paciencia y comprensión en las buenas y en las malas, por tu ejemplo de lograr las cosas que te propones. Gracias por tu amor, tu cariño y tu tiempo, sigamos caminando y construyendo juntos. Te amo.

A mi hermano,

Adrián gracias por ser mi hermano mayor y preocuparte por mí, por darme la gran dicha de convertirme en tía de Damián e Isabella, por tu ejemplo de perseverancia y cariño.

A mis tíos, primos y amigos,

Gracias por apoyarme en mis locuras y por su tiempo tan valioso, por todos los momentos compartidos, por las pláticas eternas, gracias por estar siempre ahí.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los profesores de la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro por las enseñanzas académicas y de vida que me llevaron siempre a ir un paso adelante. A mis amigos y compañeros de maestría porque sin su apoyo y soporte esta experiencia no hubiera sido tan enriquecedora.

A la Lic. Fabiola Archundia y a Fundación Lazos por su apoyo constante en mi crecimiento profesional y personal, por facilitarme la información requerida. Además de haberse convertido en una de las mejores jefas que he tenido y ejemplo a seguir, es una de las mejores amigas que tengo, gracias por todo.

## ÍNDICE

|                                                                           | Página                         |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Resumen                                                                   | i                              |
| Abstract                                                                  | ¡Error! Marcador no definido.  |
| Dedicatorias                                                              | ¡Error! Marcador no definido.  |
| Agradecimientos                                                           | ¡Error! Marcador no definido.  |
| Índice                                                                    | v                              |
| Página                                                                    | v                              |
| Índice de figuras                                                         | viii                           |
| 1. INTRODUCCION                                                           | 1                              |
| 1.1. Planteamiento del problema                                           | 4                              |
| 1.2. Estado del arte, análisis historiográfico, estado de la cuestión     | 9                              |
| 1.3. Importancia, justificación, pertinencia y viabilidad                 | 14                             |
| 1.4. Supuestos o hipótesis                                                | 17                             |
| 1.5. Objetivo general                                                     | 17                             |
| 1.5.1. Objetivos específicos                                              | 17                             |
| 1.6. Metodología                                                          | 18                             |
| 2. MARCO TEORICO                                                          | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.3 |
| 2.1. Naturaleza del liderazgo                                             | ¡Error! Marcador no definido.3 |
| 2.2. El Liderazgo en el siglo XX                                          | 2¡Error! Marcador no definido. |
| 2.3. El liderazgo en las organizaciones                                   | 29                             |
| 2.4. El liderazgo y las teorías que establecen su relación con la empresa | 36                             |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.4.1. El modelo de contingencia de Fiedler                        | 36  |
| 2.4.2. La teoría situacional de Hersey y Blanchard                 | 38  |
| 2.4.3. El modelo de las contingencias de Vroom-Jago                | 41  |
| 2.5. Estilos de liderazgo                                          | 41  |
| 2.5.1. Lo que hay que tener para ser líder                         | 47  |
| 2.5.2. Distintos tipos de líderes, distintos efectos               | 51  |
| 2.6. Liderazgo, grupos y subgrupos                                 | 54  |
| 2.7. El management                                                 | 55  |
| 2.8. Las empresas IAP y el tercer sector                           | 58  |
| 2.9. El liderazgo social                                           | 65  |
| 2.9.1 Características del liderazgo social                         | 69  |
| 2.9.2. Evolución del liderazgo social                              | 71  |
| 2.9.3. Competencias de los líderes sociales                        | 74  |
| 2.9.4. El reto de desarrollar el liderazgo social                  | 81  |
| 3. INVESTIGACIÓN                                                   | 82  |
| 3.1. Descripción de la empresa                                     | 82  |
| 3.1.1. Coordinación Bajío                                          | 83  |
| 3.1.2. Estructura organizacional                                   | 84  |
| 3.2. Resultados                                                    | 86  |
| 3.2.1. Muestra                                                     | 86  |
| 3.2.2. Variables                                                   | 87  |
| 3.2.3. Resultados de la aplicación del instrumento sobre liderazgo | 89  |
| CONCLUSIONES                                                       | 129 |
| REFERENCIAS                                                        | 131 |

**ÍNDICE DE FIGURAS****Figura**

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Lo que entraña el liderazgo                                                  | 25 |
| 2.2. Características personales de los líderes                                    | 28 |
| 2.3. Clasificación de Fiedler: como coincide el estilo del líder con la situación | 37 |
| 2.4. Estilos de liderazgo                                                         | 46 |
| 2.5. Triángulo virtuoso del liderazgo                                             | 70 |
| 2.6. Evolución en la forma de liderazgo y (gestión)                               | 73 |
| 2.7. Estilos de liderazgo y competencias emocionales                              | 77 |
| 3.1. Organigrama filial bajo                                                      | 85 |

## 1. INTRODUCCION

En este trabajo, a través del estudio de caso de la Coordinación Bajo de la Asociación Lazos IAP, se lleva a cabo un estudio de las características fundamentales que definen al liderazgo eficaz en las organizaciones que permiten que las empresas tengan un crecimiento óptimo y se cumplan con los objetivos establecidos, debido a un adecuado planteamiento de las estrategias a seguir, de manera que se logre que todos los miembros de la organización se sientan parte de ella y compartan la misma visión. Se busca determinar si la práctica de esas características fundamentales del liderazgo eficaz en organizaciones similares, son determinantes para el éxito o el fracaso de la empresa, si incrementan la productividad, así como el desarrollo del capital intelectual y emocional de sus miembros.

Hoy en día, en el mundo globalizado y, especialmente, en el terreno de la administración de empresas y organizaciones de cualquier tipo, el análisis del liderazgo se ha convertido no sólo en materia digna de consideración, sino en una herramienta fundamental para lograr el éxito y hacer competitiva a cualquier empresa, de ahí que la conceptualización teórica sobre el tema que nos ocupa, parte de la revisión de las principales teorías que se han desarrollado alrededor del *management* que han señalado los elementos fundamentales que un líder debe tener para ejercer un liderazgo eficaz, de tal manera que se ha determinado que su buen desempeño, representa cerca del 90% de la buena o mala dirección. Por tanto, no podemos soslayar que la dirección de una empresa se constituye en un factor esencial en el desarrollo organizacional y que sus habilidades y acciones determinan, en gran medida, la forma en la que se comporta la

empresa, su capacidad estratégica de adaptación y de innovación, así como sus posibilidades no sólo de supervivencia sino de crecimiento, desarrollo y permanencia en un mundo de creciente competencia.

Es patente en las empresas que, ante un mundo tan cambiante existe la necesidad de contar con líderes capaces. De tal manera, no se puede soslayar la relevancia del liderazgo en el contexto de las organizaciones tanto públicas como privadas, nacionales o internacionales, ya que se constituye en una de las principales problemáticas de estudio, objeto de investigaciones de los teóricos de la administración científica.

Por su parte Daniel Goleman (Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional, 2013) aborda el tema del liderazgo desde el punto de vista del poder de la inteligencia emocional en los líderes, detallando las características y estilos de los líderes, cuestión muy importante para poder identificarlos en cada persona, además de destacar que un líder debe de contar con una inteligencia emocional que le permita, motivar e impulsar a sus seguidores, orientándolos hacía un mismo fin.

En el mismo sentido Ken Blanchard y Hersey en su obra *“El Secreto, los que los grandes líderes saben y hacen”* plantean la teoría situacional, en la cual analiza el comportamiento y características de los seguidores de un líder en situaciones específicas, lo que influye en el comportamiento eficaz del líder. Parte del supuesto que los subalternos manifiestan distintos grados de disposición a cumplir con las obligaciones que se les mandan bajo las órdenes de una dirección que tiene un estilo propio y específico, de acuerdo a la situación a la que se enfrentan. En esta teoría el líder puede adoptar cuatro estilos de liderazgo, basados en una combinación de

comportamientos orientados hacia las tareas. La esencia de la teoría situacional de Hersey y Blanchard consiste en seleccionar un estilo conveniente para el grado de disposición que muestren sus subalternos, herramienta útil para conocer el comportamiento del líder y el desempeño y rendimiento de los subordinados.

A pesar de contar con un importante número de trabajos que hablan sobre el tema, de los cuáles me he referido sólo a los más representativos, hoy en día, debido a los recientes escándalos éticos, las crisis globales, el surgimiento del comercio electrónico, los equipos virtuales, la globalización, el conocimiento laboral y otras transformaciones en marcha, es preciso que se expongan de manera ordenada la serie de características con las que deben contar los líderes, así como las múltiples herramientas disponibles y nuevas aplicaciones que les permiten desempeñarse como tales, ya que las grandes empresas en la actualidad deben de ser más competitivas y eficientes, dentro de su ramo. Cada vez más, se hace necesaria, frente a la competencia, que adopten estrategias y herramientas de optimización, que se basan en los nuevos enfoques gerenciales, a fin de garantizar el éxito. De ahí que se justifique, a partir de un estudio de caso, una investigación que dé a conocer, de manera estructurada, cuáles son las características y competencias que deben de tener determinados integrantes en las organizaciones, gracias a las cuales desarrollan el papel de líder, logrando cambios. Propósito principal de este trabajo en el que se identifican las características fundamentales que los líderes de las organizaciones globales deben tener, a fin de conocer quiénes son más aptos en una organización para convertirse en generadores de confianza, cambio y motivación para que las organizaciones promuevan el capital intelectual y emocional de los miembros de la empresa e impulsen la productividad, el

cambio, la vitalidad, las estrategias, entre otros elementos, en pro del desarrollo de la misma.

. A fin de lograr los propósitos antes señalados, los siguientes cuestionamientos, sirven de guía a la investigación: ¿las organizaciones deben contar con líderes? ¿Cuáles son las características de un líder? ¿El líder nace o se hace? ¿Cómo se puede potenciar el liderazgo?

Para tal objeto, en este estudio de caso, se determina el estilo de liderazgo utilizado por la coordinadora de la Asociación Programa Lazos IAP filial Bajío, a través de la medición de su desempeño desde el punto de vista de sus subordinados lo que nos permitirá identificar las características esenciales de los diversos estilos de liderazgo, en base a las definiciones de los autores que abordan el tema y destacar aquéllas que deben tener los líderes de una organización de carácter social, que los identifica como generadores de cambio y crecimiento al interior de la organización. De tal manera, se pretende contribuir a la definición de un perfil de liderazgo idóneo para las organizaciones de carácter social. Identificar las áreas de oportunidad para la profesionalización de los líderes de organizaciones de carácter social.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Hoy en día, en el mundo globalizado, la competitividad empresarial es un factor determinante para lograr el éxito de las organizaciones. De tal manera, es preciso que existan hombres y mujeres que cuenten con las características indispensables para convertirse en líderes empresariales ya que, se ha comprobado, que su papel es fundamental para lograr que una organización se distinga del resto.

Entre todos los innumerables factores que contribuyen al buen funcionamiento de las organizaciones, el liderazgo ha sido de carácter decisivo ya que, según algunos investigadores de la administración, aseveran que la culpa del 90% de las cosas que pasan en las organizaciones se deben a la buena o mala dirección. Por tanto, el estilo del liderazgo determina la forma en la que se comporta la empresa, su capacidad estratégica de adaptación y de innovación, así como sus habilidades de supervivencia, planeación y alcances hacia el futuro.

Según Santiago Malvicino (1998) “El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en los tiempos de la globalización, los resultados generados por los cambios de la nueva economía multiplicó los desafíos y las opciones de las empresas”. El éxito de las empresas y las organizaciones han citado a muchos estudiosos del tema, depende en gran parte de la gerencia caracterizada por la dinámica creada por un liderazgo que considere los requerimientos, necesidades, objetivos y potenciales, es decir, con una visión clara de la realidad, hecho que le permite actuar con eficiencia.

Por lo mismo, la gerencia necesita de un líder que influya en la conducta del individuo o del grupo, el que se comprometa a la acción, quien transforma seguidores en líderes y en agentes de cambio. Las organizaciones están enfocadas al cumplimiento de sus objetivos pero se encuentran constantemente en proceso de adaptación a los cambios vertiginosos del mundo empresarial que las rodean; por tanto, exigen la existencia de una correcta planeación, dirección y orientación que lleve a cabo una persona capaz, que cuente con

las características específicas que lo diferencien del resto a fin de dirigir a los colaboradores hacia los objetivos planeados, el cual es considerado, señalado y denominado como un líder.

Peter Drucker, considerado el padre de la gerencia “management” como disciplina, donde actualmente su obra sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios y dedicado a analizar el papel del líder considera en base a dos irrefutables conclusiones que aunque los líderes natos existen, son pocos los que nacen, para poder cubrir las necesidades actuales. Por tanto el liderazgo puede y debe aprenderse.

La segunda conclusión dice, que no “hay una personalidad de líder”, tampoco rasgos o características del líder, lo único que pueden tener en común los líderes es que manifiestan una personalidad carismática. Drucker concluye en que los mejores líderes poseen cuatro características simples que son: 1. La única definición válida de líder es, que se trata de alguien que tiene seguidores. 2. Un buen líder no es alguien a quien se “ama” o se “admira”. Liderazgo no es popularidad, liderazgo es obtención de resultados. 3. Los líderes son muy visibles, siempre dan el ejemplo. Liderazgo es responsabilidad en lo que se hace. 4. Los verdaderos líderes son hacedores, no predicadores. Delegan muchas tareas, pero nunca delegan lo que saben hacer con excelencia.

Según Kotter (1988) “sólo el liderazgo puede lograr que el cambio se arraigue infundiéndolo en la cultura misma de la organización.” (Palomo, 2010, pág. 89)

El resultado de los tiempos que se viven en las empresas ha dejado atrás la productividad como una meta en las tareas de las organizaciones; al mismo tiempo la calidad la consideran suficiente para asegurar la supervivencia en el mundo de las organizaciones.

Es por esta razón, que la competitividad es el elemento necesario para sobrevivir y liderar los caminos de la actividad empresarial. Y para lograr esta competitividad se requiere de un elemento imprescindible EL LIDERAZGO.

Basurto (2010) menciona que:

*“Estos retos, fáciles por un lado y difíciles por otro, son para los líderes: para que los que acepten la responsabilidad histórica de marcar nuevos derroteros a partir de los principios y valores que favorezcan y garanticen un futuro seguro y promisorio, pues no debemos olvidar que desde la perspectiva humanista, el liderazgo es servicio, es compromiso con la conservación y desarrollo de la especie humana.”* (Ramos, 2011, pág. 56)

Las empresas enfocadas a una causa social están sufriendo constantes cambios en su gestión, para dar como resultado una empresa diferente, más competitivas:

Es por eso que es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura para las mismas, temas muy polémicos actualmente, por eso es necesario, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar coordinadores que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización. Bennis, W (1995) al escribir sobre liderazgo, dice que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una

persona puede que sea un coordinador eficaz (buen planificador y administrador) pero carente de las habilidades del líder para motivar.

En el mismo sentido Román R. (2006) *“dice que el valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe fijarse en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito. “*

Córdova (1999) plantea que *“el nuevo paradigma del liderazgo tiende a desplazar la concepción de un pensador superior que sabe qué hacer y cómo hacerlo, consistiendo su éxito en la capacidad que tenga para lograr que los demás hagan lo que dice. Hoy el líder debe de ser un facilitador que fomente la participación y la excelencia en los otros, que acepte que ser gerente no significa ser líder y en consecuencia sea capaz de separar las funciones, competencias y experiencias de un cargo de la capacidad que tiene para lograr que todos los miembros de la organización desarrollen sus potenciales”*.  
(Palomo, 2010, pág. 23)

Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que se tomará como clave de este éxito al liderazgo para alcanzar un mayor rendimiento dentro de las empresas, es por ello que es necesario encontrar a esos líderes en los diferentes estratos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma empresas vigorosas y viables.

Actualmente las organizaciones cuentan con un gran número de líderes dentro de ellas que de una forma u otra ayudan a que cumplan las metas u objetivos a las cuales desean llegar. Por la necesidad de la empresa de cumplir sus metas, se creó el ambiente ideal para el desarrollo de un liderazgo acorde al momento. Como afirma MacFarland (1997) sea “el tejido conectivo de una cultura de valores compartidos”.

## **1.2. Estado del arte, análisis historiográfico, estado de la cuestión**

La revisión de la literatura especializada sobre el tema nos muestra que el tema del liderazgo empezó a ser abordado por Frederick W. Taylor y Henri Fayol alrededor de los años 70 con los principios de la administración científica e industrial respectivamente, donde se fundamentan las actuales teorías administrativas y principios que rigen a las organizaciones, de las cuales se desprende la importancia de un liderazgo eficiente dentro de las mismas para el cumplimiento de los objetivos, hoy en día la tendencia que se presenta en las empresas ante un mundo tan cambiante es la necesidad de contar con líderes capaces. (Sagi-Vela Grande, 2004, pág. 68)

Esta tendencia indica la relevancia que sigue teniendo la problemática del liderazgo en el contexto de las organizaciones tanto públicas como privadas, tanto locales como internacionales. Aunque el liderazgo forme parte junto con la motivación y las comunicaciones del proceso de dirección organizacional, actualmente tiene cierta autonomía en su estudio, al constituir una de las principales problemáticas presentes en los diferentes escenarios dentro de una organización y a nivel objeto de investigación por parte de los teóricos de la administración científica.

Richard L. Daft en su libro *La Experiencia del Liderazgo*, (Marques, 2008, pág. 113) cubre la historia de los estudios del liderazgo y las teorías tradicionales, pero va más allá con el fin de incorporar algunas ideas valiosas, como la visión del liderazgo, la dirección de una organización de aprendizaje y la construcción de la cultura y los valores. Expandiendo el tratamiento del liderazgo con el propósito de transmitir la emoción del tema de modo que impulse a desarrollar de manera potencial un liderazgo eficiente.

Por su parte Daniel Goleman aborda el tema del liderazgo desde el punto de vista del poder de la inteligencia emocional en los líderes, detallando las características y estilos de los líderes, muy importante para poder identificarlos en cada persona, además de la necesidad de una inteligencia emocional desarrollada que les permita, motivar e impulsar a sus seguidores, orientándolos hacia un mismo fin.

En el mismo sentido Ken Blanchard y Hersey con su teoría situacional, (Rábago, 2010, pág. 123) la cual analiza el comportamiento y características de los seguidores como parte importante de una situación determinada y por consiguiente quienes determinan el comportamiento eficaz del líder. Teniendo como punto central que los subalternos manifiestan distintos grados de disposición a hacer las cosas y por tanto necesitan un estilo determinado dependiendo de la situación a la que se enfrentan. En esta teoría el líder puede adoptar cuatro estilos de liderazgo, basados en una combinación de comportamientos orientados hacia las tareas. La esencia de la teoría situacional de Hersey y Blanchard consiste en seleccionar un estilo conveniente para el grado de disposición que muestren sus subalternos, herramienta útil para conocer hacia donde un líder se está comportando de acuerdo a los subordinados con quienes está trabajando y al mismo tiempo tener una referencia del rendimiento de los mismos.

Peter Drucker, en su obra el líder del futuro, (Vázquez, 2000, pág. 56) parte de la idea de que puede haber líderes natos, pero son los menos, más bien el liderazgo debe aprenderse y puede aprenderse, por lo que es importante conocer su enfoque ya que es considerado el padre del management como disciplina y realizar un análisis si realmente el liderazgo puede aprenderse o no.

Por último en otra de sus obras Ken Blanchard y Mark Miller, escriben sobre el secreto lo que los grandes líderes saben y hacen, donde se llega a la conclusión que todo depende del liderazgo aportando ideas nuevas útiles para las nuevas generaciones, a través de ejemplos de casos de éxito de líderes.

Dirube (2004) indica que los precedentes conceptuales de las competencias datan de muy antiguo, (Sagi-Vela Grande, 2004, pág. 45) en cuanto que se refieren a virtudes relacionadas con realizaciones humanas. Posteriormente asegura Dirube (2004) que en las competencias eran como algo novedoso en la esencia del comportamiento de las propias personas, desde luego que se está ante una moda, que sería, además, muy pretenciosa.

Por lo tanto, si se cree en las competencias como algo novedoso en la esencia de la gestión empresarial, Dirube (2004) insinúa que se estaría acercando a la realidad de lo que está pasando. En absoluto puede resultar nuevo decir que las personas tengan virtudes que se traducen en comportamientos que a su vez tiene consecuencia en su trabajo. Lo que sí es relativamente novedoso es tomar nota de que un buen manejo de estos comportamientos tiene un impacto fundamental e ineludible en la conducción de

una empresa que quiera persistir y, por tanto, situarlos en el centro de la gestión. (Maestro, 2009, pág. 89)

Así entendido, se acepta comúnmente que el empleo del término competencia se remonta al año 1973, cuando David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard publicó el artículo titulado “Testing for Competence rather than for Intelligence”, en el número de enero de The American Psychologist. (Ramos, 2011, pág. 89)

McClelland desarrolló investigaciones en las que buscaba variables que permitieran una mejor predicción del rendimiento profesional. Propuso que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era conveniente estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que no lo son. (Marques, 2008, pág. 78)

Dio a tales variables la denominación de competencias, Dirube (2004) subraya que aparecen por tanto vinculadas desde su origen a la evaluación de factores que causan un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen la inteligencia u otras características de una persona.

En 1983, el profesor de Harvard Gardner presentó su teoría de las inteligencias múltiples en su libro *Frames of Mind*, en el que trata la inteligencia como una colección de potencialidades que se completan unas a otras y se manifiestan en acción. (Giraldo, 2000, pág. 78)

Dice Gardner que la inteligencia es la capacidad de ordenar los pensamientos y coordinarlos con las acciones. No hay una sola inteligencia, sino que existen siete tipos distintos, a saber:

- Inteligencia lingüística: facilidad para leer, escribir, contar historias.
- Inteligencia lógico-matemática: facilidad para tratar problemas aritméticos.
- Inteligencia corporal: facilidad para procesar y expresar el conocimiento a través de movimientos corporales.
- Inteligencia visual: facilidad para resolver problemas espaciales.
- Inteligencia musical: facilidad para procesar y expresar el conocimiento a través de los sonidos.
- Inteligencia interpersonal: facilidad para las relaciones sociales. Comunicación y empatía.
- Inteligencia intrapersonal: capacidad para conocerse a sí mismo.

La contribución de Gardner acompaña el emergente concepto de competencias en tanto que liga la inteligencia a la acción (comportamiento), supera la visión más estática del coeficiente de inteligencia y asocia ciertas inteligencias con el éxito en ciertas profesiones (por ejemplo, la inteligencia intrapersonal con posiciones de comerciales y asesores). (Adair, 2000, pág. 78)

La siguiente contribución altamente significativa por su aplicabilidad aparece diez años después, cuando Spencer, discípulos de McClelland, publicaron el diccionario de

competencias Hay McBer, constituido como herramienta de trabajo capaz de convertir construcciones teóricas sobre competencias en aplicaciones prácticas. Dirube (2004)

### **1.3. Importancia, Justificación, pertinencia y viabilidad**

A pesar de contar con un importante número de trabajos que hablan sobre el tema, hoy en día, debido a los recientes escándalos éticos, las crisis globales, el surgimiento del comercio electrónico, los equipos virtuales, la globalización, el conocimiento laboral y otras transformaciones en marcha, es preciso que se expongan de manera ordenada la serie de características con las que deben contar los líderes, así como las múltiples herramientas disponibles y nuevas aplicaciones que les permiten desempeñarse como tales ya que las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez más, se hace necesario que adopten estrategias y herramientas de optimización, que se basan en los nuevos enfoques gerenciales, a fin de garantizar el éxito.

Por eso, y de ahí que se justifique una investigación que dé a conocer, de manera estructurada, cuáles son las características y competencias que deben de tener determinados integrantes en las organizaciones, gracias a las cuales desarrollan el papel de líder, logrando cambios importantes en la dirección y administración empresarial, de ahí que en este trabajo se identifiquen las características fundamentales que los líderes de las organizaciones globales comparten entre sí, a fin de contribuir para que futuras organizaciones promuevan el capital intelectual y emocional de la empresa, la productividad, el cambio, la vitalidad, las estrategias, entre otros elementos, en pro del desarrollo de la misma.

La economía tiene un vínculo muy estrecho con las manifestaciones de la cultura. Este crecimiento económico fomentó la convicción de que “el trabajo duro siempre paga”. Posteriormente en los sesenta, las personas empezaron a cuestionarse el sentido y el significado de lo que en realidad obtenían a cambio de su entrega en el trabajo.

Esto invita a la reflexión sobre las empresas y las personas que las integran. La evolución de la nueva economía supone el desarrollo de nuevas tecnologías, valores e instituciones que para privilegiar el capital humano queda a cargo del concepto tradicional de producción, desde 1975 hasta la actualidad, el esquema ha cambiado, por el desarrollo de la innovación tecnológica porque es acelerado y los resultados se difunden rápidamente.

La consecuencia de esta transformación es que las personas están absorbiendo los cambios antes de que las instituciones puedan acoplarse a ellos. Por todo lo anterior surgen organizaciones muy avanzadas, que promueven la formación de equipos que trabajan con esquemas llamados autogestión. Es aquí donde surge el liderazgo que tiene mucho que ver, por cómo se profundiza con la generación y distribución del poder con el reconocimiento de la autoridad en la sociedad y las empresas.

Como ya se sabe, el liderazgo se ha estudiado desde los siguientes enfoques: Pérez (2003).

- Como proceso de incidencia social
- Como elemento vinculado a la motivación.
- Como propiedad personal.

Otros estudiosos sobre el liderazgo y sus habilidades son Whetten y Cameron en 1991 consideraban que las habilidades directivas no son factores de inteligencia, ni tampoco rasgos ni estilos de personalidad, sino de comportamiento observables.

Otros conceptos como los de Boyantzis en 1982 y Spencert en 1993 que se refería a las competencias como características subyacentes de las personas causalmente relacionadas con un desempeño laboral bueno o excelente. Otro investigador fue David MaClelland que centró su trabajo en estudiar aquellos motivos de carácter intrínseco que orienta y dirigen la conducta en el trabajo y que fueron definidos como motivos de logro, de afiliación y de poder. (Marques, 2008, pág. 78)

Con todo lo anterior, se concluye que esta investigación sin duda alguna aportará suficientes argumentos metodológicos y teóricos que aportarán para cambiar las perspectivas de las empresas y sus directivos que se tiene en la actualidad. A la par se busca que esta investigación sea de utilidad para que las empresas identifiquen en sus colaboradores, de manera más fácil, quiénes son más aptos de acuerdo a las características de liderazgo, para convertirse en generadores de confianza, de cambio y motivación.

A fin de lograr los propósitos antes señalados, nos planteamos los siguientes cuestionamientos: ¿las organizaciones deben contar con líderes? ¿Cuáles son las características de un líder? ¿El líder nace o se hace? ¿Cómo se puede potenciar el liderazgo?

#### **1.4. Supuestos o Hipótesis**

Si se identifican las características esenciales de un líder dentro de una organización de carácter social, entonces se puede lograr un sentido más práctico y humano sobre la resolución de los objetivos particulares de la organización, siendo así más congruente con la causa que representa.

#### **1.5. Objetivo General**

- Determinar las características esenciales, respecto a los diversos estilos de liderazgo existentes, que deben tener los líderes de una organización de carácter social, como generadores de cambio y crecimiento al interior de la organización.

##### **1.5.1. Objetivos específicos**

- Contribuir a la definición de un perfil de liderazgo idóneo para las organizaciones de carácter social.
- Identificar mediante la definición de un perfil de liderazgo, las áreas de oportunidad para la profesionalización de los líderes de organizaciones de carácter social.
- Examinar las competencias directivas desde la perspectiva de liderazgo.
- Determinar el estilo de liderazgo utilizado por la coordinadora de la Asociación Programa Lazos IAP filial Bajío, a través de la medición de su desempeño desde el punto de vista de sus subordinados.

#### **1.6. Metodología (Planteamiento teórico-metodológico)**

Hoy en día, en el mundo globalizado, la competitividad empresarial es un factor determinante para lograr el éxito de las organizaciones. De tal manera, es preciso que existan hombres y mujeres que cuenten con las características indispensables para convertirse en líderes empresariales ya que, se ha comprobado, que su papel es fundamental para lograr que una organización se distinga del resto. Se revisarán las principales teorías que han surgido alrededor de la alta dirección de empresas y del liderazgo organizacional a fin de identificar cuáles son las características esenciales de un líder.

Esta tendencia indica la relevancia que sigue teniendo la problemática del liderazgo en el contexto de las organizaciones tanto públicas como privadas, tanto locales como internacionales. Aunque el liderazgo forme parte junto con la motivación y las comunicaciones del proceso de dirección organizacional, actualmente tiene cierta autonomía en su estudio, al constituir una de las principales problemáticas presentes en los diferentes escenarios dentro de una organización y a nivel objeto de investigación por parte de los teóricos de la administración científica.

Richard L. Daft (2006) en su libro “La Experiencia del Liderazgo”, cubre la historia de los estudios del liderazgo y las teorías tradicionales, pero va más allá con el fin de incorporar algunas ideas valiosas, como la visión del liderazgo, la dirección de una organización de aprendizaje y la construcción de la cultura y los valores. Expandiendo el tratamiento del liderazgo con el propósito de transmitir la emoción del tema de modo que impulse a desarrollar de manera potencial un liderazgo eficiente.

“El liderazgo se puede definir de manera general como un proceso de influencia de una persona sobre otras, este concepto puede aplicarse a cualquier situación, sin embargo, en 1959 Warren Bennis detectó que: parece que siempre el concepto de liderazgo nos elude o cambia en otra forma para confundirnos nuevamente con su complejidad; de manera que se han creado una gran cantidad de términos para definirlo”. (Giraldo, 2000, pág. 47)

El concepto del liderazgo hoy, 40 años después de que Bennis comentará sus ideas, (Marques, 2008, pág. 59) sigue originando desconcierto por su imprecisión. Pero el liderazgo es una necesidad de supervivencia para las organizaciones modernas.

A continuación se presentan algunas de las definiciones sobre liderazgo, ya que se ha llegado a la conclusión que existen más de 130 versiones: El liderazgo es el comportamiento de los individuos que dirigen las actividades de un grupo hacia un objetivo compartido.

“El liderazgo es el proceso de influir las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de objetivos”. (Rábago, 2010, pág. 87)

“Liderazgo es el proceso de dar sentido a lo que la gente está haciendo conjuntamente de forma que las personas entiendan y se comprometan. (Ramos, 2011, pág. 89). El liderazgo es un proceso por el que un individuo de una organización influencia la interpretación de los hechos, la elección de objetivos y estrategias, las actividades de trabajo, la motivación de las personas para alcanzar los objetivos, el mantenimiento de relaciones de cooperación, el desarrollo de habilidades y de la confianza de los miembros y el alistamiento de soporte y cooperación de personas ajenas

a la organización. El liderazgo es un rol especializado y un proceso de influencia social”.  
(Vázquez, 2000, pág. 78)

Los líderes efectivos transforman o cambian los valores básicos, creencias y actitudes de sus seguidores de forma que estos desean rendir más allá de los niveles mínimos especificados por la organización. (Rábago, 2010, pág. 89)

Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (Real Academia de la Lengua). En estas distintas definiciones existe una cierta coincidencia hacia la consideración del liderazgo como un proceso de influencia social. Delineando los elementos esenciales del proceso de liderazgo: El liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. (Ramos, 2011, pág. 89)

Influencia significa que el comportamiento entre las personas no es pasiva. El Liderazgo debe de ser reciproco, en casi todas las organizaciones, los superiores influyen en los subordinados, pero al mismo tiempo estos influyen en sus superiores. Todos los involucrados en esta relación buscan cambios; es decir, el liderazgo implica estar en constante movimiento, los líderes logran el cambio cuando está encaminado hacia un resultado o propósito compartido con los subordinados y de esta manera se logra alcanzar lo propuesto. El líder debe de buscar influir de manera positiva en base a una visión en común y propiciar el cambio esperado.

Es importante recalcar que el liderazgo es una relación intrapersonal y no un papeleo administrativo ni una planeación de actividades. Se da entre personas y como atañe a las mismas, necesariamente depende de seguidores. Los líderes eficaces y los seguidores eficaces a veces son la misma persona, entregados a niveles altos de responsabilidad aceptada con anterioridad.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a cambios que han afectado su desde las bases en las que se crearon, su razón de ser, su bienestar y progreso, hasta el conocimiento y métodos que han orientado al cumplimiento de sus objetivos.

Es por esto que la importancia del liderazgo establece hoy día que las compañías y organizaciones, que se encuentran en una adaptación constante por ser cada día más competitivas; es necesario que cuenten con personas eficientes y capaces de enfocar sus aptitudes para el bienestar de la organización.

Hablar de liderazgo dentro de las empresas se ha convertido en un tema relevante para el desarrollo de las mismas, (Palomo, 2010, pág. 112) ya que el principal recurso de estas es el Recurso Humano. Antes las personas llamadas líderes eran aquellas quienes lograban imponer sus ideas con autoritarismo, hoy en día el líder busca lo mejor para su grupo, persuade, impulsa y atrae, propone y motiva, comunica y manda, más con el prestigio personal y su ejemplo que con poder.

El liderazgo es una aptitud que se vive de muchas maneras y en diferentes situaciones, tiene una estrecha relación con el cambio y con la adaptación a nivel personal y colectivo. El liderazgo debe verse como una capacidad que puede desarrollarse a partir de la identificación de ciertas características y orientarlas hacia el logro de objetivos de manera organizada.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **EL LIDERAZGO EMPRESARIAL**

#### **2.1. Naturaleza del Liderazgo**

El tema del liderazgo a lo largo de la historia ha despertado interés por parte de historiadores, científicos, psicólogos, etc. Pero su estudio científico empezó en el siglo xx. Muchos autores han escrito sobre el tema, encontrando más de 350 definiciones del término Liderazgo, sin embargo Marlene Piturro, en su documento “The Tranformation Officer” del Management Review ,febrero de 200, pp. 21-25, ha llegado a la conclusión de que el Liderazgo “es uno de los fenómenos más observados en la tierra y uno de los menos comprendidos”. Definir el liderazgo no es algo sencillo, ya que su esencia misma es compleja. También muchos han sugerido que el liderazgo no es sino un mito, creado en la falsa esperanza de que alguien ajeno a nosotros aparecerá y resolverá todos nuestros problemas. Existen casos en los que las personas dentro y fuera de las organizaciones confían sus esperanzas en líderes no siempre de manera realista. Como por ejemplo, algunas empresas que están pasando por problemas, deciden contratar a directores reconocidos, carismáticos e inteligentes y colocan todas sus esperanzas en ellos para la resolución y salvación de

la organización, descubriendo más adelante que estos en lugar de mejorar, se han acentuado. Cuando los tiempos que están pasando son difíciles, las personas podrían recurrir a un líder, que les parece casi omnipotente, con el deseo de aliviar sus miedos e incertidumbre. En años recientes, esta visión romántica o heroica ha quedado en entredicho, debido al gran avance que ahora nos permite comprender que la verdadera importancia y esencia del liderazgo es una influencia real y poderosa, dentro de las organizaciones y la sociedad en general.

El liderazgo clásico, antes de la aparición de las organizaciones modernas y la globalización, se desarrolló en el seno de organizaciones de tipo político, espiritual y militar, que eran las compañías existentes en esa época y de las cuales dependían muchas de las decisiones. No hay duda de que Julio César, Buda, Mahoma, Jesús, Kennedy, Atila, Patton, MadreTeresa, han sido líderes, el liderazgo estaba en todos ellos y no se cuestiona. También existe otro tipo de líder que no pertenece al modelo clásico pero que se acepta como tal, es el líder intelectual: como Aristóteles, Einstein, Marx, Freud entre otros, quienes han estimulado la capacidad de raciocinio del ser humano, los espirituales han acudido a conmover el corazón de los hombres, los políticos utilizar las enseñanzas espirituales e intelectuales para promover el crecimiento de las sociedades y los militares se han dedicado a defender o imponer ideas mediante la fuerza.

A comienzos del siglo las empresas han tenido que adaptarse a los constantes cambios, por lo que exigen un liderazgo como cualquier forma de asociación humana ¿dirigir una moderna empresa es lo mismo que liderar un ejército, un partido político, una idea religiosa o espiritual? ¿En definitiva que es el liderazgo? Para poder entender este término que guía toda la investigación presente, es preciso hacer

una revisión de la evolución de las diferentes teorías del liderazgo que surgieron de manera formal desde el pasado siglo XX y que han influido de manera importante a las que se han puesto en práctica en el siglo XXI que hoy vivimos.

Figura 2.1. Lo que entraña el liderazgo.



Fuente: La experiencia del LIDERAZGO (Pag.5)

## 2.2. El Liderazgo en el siglo XX

Podemos decir que desde que se empezó a discutir el liderazgo, se determinó que históricamente ha adoptado dos formas fundamentales:

- 1) liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones,
- 2) liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

En base a estas dos formas fundamentales, se desarrollaron varias teorías. Las primeras investigaciones para comprender el éxito del liderazgo se enfocaron en determinar los rasgos personales del líder que se identificaron como características personales que distinguen a un líder. Entre ellas, la inteligencia, la honradez, la confianza en sí mismo, la presencia física y la inteligencia emocional.

A principios del siglo XX, los estudios consideraron, en primer término, a líderes que habían alcanzado cierto nivel de reconocimiento social y grandeza, recibiendo el nombre de Teoría del Gran Hombre, en donde la idea principal señalaba que algunas personas nacían con rasgos que las hacían líderes natos. Este planteamiento, pretendía identificar los rasgos que poseían los líderes y que los distinguían de las personas que no lo fungían como tales. En términos generales, las investigaciones descubrieron que sólo había una pequeña relación entre los rasgos personales y el éxito del líder. De hecho, los líderes eficaces tenían rasgos muy distintos lo que mostró que la capacidad para encabezar un liderazgo no era, necesariamente una cuestión de carácter genético. (Chavarri Dicenta Fernando, Tesis Doctoral Hacia un Modelo Unificado de Comportamiento de Liderazgo en la Organización Moderna)

Sin embargo, los investigadores que impulsaron los avances de la teoría de los rasgos en la Psicología social que se registraron desde las décadas de 1940 y 1950, instrumentaron una serie de herramientas para realizar el estudio de los atributos personales, mediante la aplicación de pruebas psicométricas y de aptitudes. Estos primeros estudios consideraban que era muy importante, entre otros rubros, conocer los rasgos físicos, de la personalidad, la creatividad, la confianza en uno mismo, la edad y el grado de energía, las capacidades, el reconocimiento, la facilidad de palabra, las relaciones intrapersonales, popularidad y sociabilidad, así como las características relacionadas con el trabajo, el deseo de destacar y la perseverancia ante la resolución de problemas. Con frecuencia, los líderes eficaces eran calificados como tales e identificados por el desempeño de sus seguidores o por el puesto de alto nivel que desempeñaban, dentro de la organización y un sueldo superior a los de los demás colaboradores.

Muchos investigadores renunciaron al tratar de identificar los rasgos del liderazgo a la luz de los hallazgos de Stogdill en 1948 quien dirigió su atención a estudiar el comportamiento de líder y sus actitudes, ante las situaciones en las que demostró tener las capacidades para ser considerado como tal.

Otros estudios se han enfocado a las percepciones de los seguidores y arrojaron que ciertos rasgos estaban relacionados con la forma en que las personas percibían a su líder. Por ejemplo, un estudio encontró que los rasgos de inteligencia, masculinidad y dominación guardaban estrecha relación con la forma en que las personas percibían a los líderes. (Scott McCartney, "Clipped Wings: American Airlines to Retrench in Bid To Beat Discount Carriers", The Wall Street Journal, 13 de agosto 2002, pp. A1,A8; y Christine Y. Chen, " American Airlines: Blastoff or Bust? Fortune, 28 de octubre de 2002, p.37.)

Sea como fuere, el atractivo de los rasgos queda demostrado por el reciente interés que ha despertado la inteligencia emocional, que incluye características como la conciencia en uno mismo, la capacidad para manejar las emociones, capacidad para tener esperanza y optimismo a pesar de los obstáculos, además de generar empatía con otros y sólidas habilidades para relacionarse. En conclusión las investigaciones de los rasgos son parte importante de los estudios de liderazgo y muchos investigadores continúan afirmando que algunos rasgos no son esenciales para el liderazgo eficaz por sí solos, pero sí están en combinación con otros factores se puede lograr un liderazgo mucho más eficaz.

La figura 2.2. Muestra algunos de los rasgos y las categorías señaladas como resultado de investigaciones realizadas a lo largo de los años.

| <b>Figura 2.2. Características personales de los líderes</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Características personales</b><br>Energía<br>Vigor físico<br><br><b>Inteligencia y Capacidad</b><br>Inteligencia, capacidad cognoscitiva<br>Conocimiento<br>Juicio, Decisión<br><br><b>Personalidad</b><br>Confianza en uno mismo<br>Integridad y honradez<br>Entusiasmo<br>Deseo de liderar<br>Independencia | <b>Características sociales</b><br>Sociabilidad, habilidades interpersonales<br>Disposición a cooperar<br>Capacidad para conseguir la cooperación de otros.<br>Tacto, diplomacia.<br><br><b>Características relacionadas con el trabajo</b><br><br>Dinamismo, deseos de sobresalir<br>Responsabilidad en la persecución de las metas<br>Persistencia frente a los obstáculos, tenacidad<br><br><b>Antecedentes sociales</b><br><br>Grado de estudios<br>Movilidad |

### **2.3. El liderazgo en las organizaciones**

En este apartado se hace una somera revisión sobre las principales teorías que han surgido alrededor de la alta dirección de empresas y del liderazgo organizacional a fin de identificar cuáles son las características esenciales de un líder.

El liderazgo se puede definir de manera general como un proceso de influencia de una persona sobre otras. Concepto que puede aplicarse a cualquier situación; sin embargo, en 1959 Warren Bennis detectó que el concepto de liderazgo ha sido abordado desde diferentes perspectivas y debido a su complejidad, a partir del desarrollo empresarial y su diversificación, se han creado una gran cantidad de términos para definirlo.

Hoy en día, el concepto del liderazgo, 40 años después de que Bennis comentará sus ideas, sigue originando desconcierto por su imprecisión y múltiples acepciones. Se considera que existen más de 130 versiones diferentes. No obstante, es de gran importancia precisar su significado y es una necesidad de supervivencia para las organizaciones modernas. De tal suerte, a continuación se presentan algunas de las definiciones más extendidas:

1. El liderazgo es el comportamiento de los individuos que dirigen las actividades de un grupo hacia un objetivo compartido (Hemphill y Coons, 1957).
2. El liderazgo es el proceso de influir las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de objetivos. (Rauch & Behling, 1984).

3. Líderes son aquellos que de forma consistente hacen atribuciones al orden social y que además se espera de ellos que lo hagan. (Hosking, 1988).
4. Liderazgo es el proceso de dar sentido a lo que la gente está haciendo conjuntamente de forma que las personas entiendan y se comprometan. (Drath & Pauls, 1994).
5. El liderazgo es un proceso por el que un individuo de una organización influencia la interpretación de los hechos, la elección de objetivos y estrategias, las actividades de trabajo, la motivación de las personas para alcanzar los objetivos, el mantenimiento de relaciones de cooperación, el desarrollo de habilidades y de la confianza de los miembros y el alistamiento de soporte y cooperación de personas ajenas a la organización. El liderazgo es un rol especializado y un proceso de influencia social (Yukl,1985).
6. Los líderes efectivos transforman o cambian los valores básicos, creencias y actitudes de sus seguidores de forma que estos desean rendir más allá de los niveles mínimos especificados por la organización (Podsakoff, et al,1990).
7. Liderazgo es la habilidad de salir fuera de la cultura para iniciar cambios evolutivos que sean más adaptativos (Schein,1992).
8. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (Real Academia de la Lengua).

En estas distintas definiciones existe una cierta coincidencia ya que, prácticamente, en todas se señala que el liderazgo es un proceso de influencia social. Delineando los

elementos esenciales del proceso de liderazgo, se puede determinar que se establece una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante el cual, las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. (Art Kleiner, “Diary of a Change Agent”, *Strategy & Business*, Núm. 28, tercer trimestre de 2002, pp.18-21.)

De esta manera, el liderazgo implica autoridad, ocurre entre personas que tienen la voluntad e intención de realizar cambios importantes desarrollando ideas constructivas que se comparten entre los líderes y sus seguidores. La relación que se establece entre las personas, por lo tanto no es pasiva, sino activa y debe de ser recíproca en casi todas las organizaciones. Así, los superiores influyen en los subordinados, pero al mismo tiempo, estos influyen en sus superiores. Todos los involucrados en esta relación buscan cambios; es decir, el liderazgo implica estar en constante movimiento, los líderes logran el cambio cuando está encaminado hacia un resultado o propósito planificado de antemano y que se comparte con los subordinados y de manera que se logra alcanzar lo propuesto. El líder debe de buscar influir de manera positiva en base a una visión en común y propiciar el cambio esperado.

Es importante recalcar que el liderazgo es una relación intrapersonal y no un papeleo administrativo, ni exclusivamente, una planeación de actividades. Se da entre personas y como atañe a las mismas, necesariamente depende de seguidores. Los líderes eficaces y los seguidores eficaces a veces son la misma persona, entregados a niveles altos de responsabilidad aceptada con anterioridad.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a cambios que han afectado la estructura organizacional desde las bases, así como su razón de ser, su bienestar y desarrollo que redundan incluso, en los métodos que han orientado al cumplimiento de sus objetivos. Es por esto que el liderazgo, hoy en día es de vital importancia dado que las organizaciones y empresas se encuentran en un proceso vertiginoso de cambio en donde se debe de realizar un proceso de adaptación constante, con el objetivo preciso de ser más competitivas cada día. Por tanto, se hace indispensable que cuenten con personas eficientes y capaces de enfocar sus aptitudes para el bienestar de la organización. (Montilla Roz Sara G. TESIS Estilos de Liderazgo prevaleciente en los supervisores de la empresa Polysaco S.A según el enfoque de Hersey y Blanchard, 2008)

Hablar de liderazgo dentro de las empresas, para lograr su desarrollo, se ha convertido en un tema relevante, como se muestra en el papel destacado que tiene el departamento de Recursos humanos que se ocupa de tomar en cuenta el elemento fundamental de toda empresa que es el Capital o Recurso Humano. Antes, las personas llamadas líderes, eran aquéllas que lograban imponer sus ideas con autoritarismo. Hoy en día, el líder busca lo mejor para su grupo, persuade, impulsa y atrae, propone y motiva, comunica y manda, más con el prestigio personal y su ejemplo que con poder. El liderazgo es una aptitud que se vive de muchas maneras y en diferentes situaciones, tiene una estrecha relación con el cambio y con la adaptación a nivel personal y colectivo. El liderazgo debe verse como una capacidad que puede desarrollarse a partir de la identificación de ciertas características y orientarlas hacia el logro de objetivos de manera organizada. (Montilla Roz Sara G. TESIS Estilos de Liderazgo prevaleciente en los supervisores de la empresa Polysaco S.A según el enfoque de Hersey y Blanchard, 2008)

Peter Drucker, dedicado a analizar el papel del líder y considerado el padre de la gerencia “managment”, en su obra que sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios, plantea que, aunque los líderes natos existen, son pocos los que nacen con las capacidades para poder satisfacer las necesidades actuales, por tanto, el liderazgo es una habilidad que puede y debe adquirirse. (Goleman,2013)

Así mismo, señala que no existe una personalidad específica o rasgos particulares para ser un líder eficaz pero, además de contar con carisma suficiente, debe de:

1. Tener seguidores.
2. No es un personaje al que se ama o admira, sino aquel que es reconocido porque obtiene buenos resultados empresariales.
3. Es muy visible por el ejemplo que brinda y la responsabilidad que muestra en lo que hace.
4. Los verdaderos líderes son hacedores, no predicadores. Delegan muchas tareas, pero nunca, lo que saben hacer con excelencia.

Por su parte, Kotter (1988) afirma que “sólo el liderazgo puede lograr que el cambio se arraigue infundiéndolo en la cultura misma de la organización.”

Es por eso que es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura para las empresas, temas muy polémicos actualmente, por eso es necesario, no sólo es preciso adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización.

Bennis, W (1995) al escribir sobre liderazgo, dice que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona puede ser un gerente eficaz (buen planificador y administrador) pero carente de las habilidades del líder para motivar. (Montilla, 20018)

En el mismo sentido Román R. (2006) dice que el valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe fijarse en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito.

Córdova (1999) plantea que *“el nuevo paradigma del liderazgo tiende a desplazar la concepción de un pensador superior que sabe qué hacer y cómo hacerlo, consistiendo su éxito en la capacidad que tenga para lograr que los demás hagan lo que dice. Hoy el líder debe de ser un facilitador que fomente la participación y la excelencia en los otros, que acepte que ser gerente no significa ser líder y en consecuencia sea capaz de separar las funciones, competencias y experiencias de un cargo de la capacidad que tiene para lograr que todos los miembros de la organización desarrollen sus potenciales”*. (Montilla Roz Sara G. TESIS Estilos de Liderazgo prevaleciente en los supervisores de la empresa Polysaco S.A según el enfoque de Hersey y Blanchard, 2008)

Según Santiago Malvicino (1998) *“El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en los tiempos de la globalización, los resultados generados por los cambios de la nueva economía multiplicó los desafíos y las opciones de las empresas”*.

*El éxito de las empresas y las organizaciones, dependen en gran parte de la gerencia de donde parten los lineamientos para el buen funcionamiento organizacional.”*

Todas estas definiciones indican que debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable considerar que uno de los elementos fundamentales para que las empresas sean competitivas, sobrevivan y tengan éxito es contar con una dirección efectiva cuyo líder cuente con las características indispensables para alcanzar un mayor rendimiento dentro de las empresas. Es por ello necesario encontrar a esos líderes en los diferentes estratos o niveles de la organización a fin fomentar día con día su formación para crear de esa forma empresas vigorosas y viables. Actualmente las organizaciones cuentan con un gran número de líderes dentro de ellas que de una forma u otra ayudan a que cumplan las metas u objetivos a las cuales desean llegar. Como afirma MacFarland (1997) sea “el tejido conectivo de una cultura de valores compartidos”.

#### **2.4. El Liderazgo y las teorías que establecen su relación con la empresa**

A continuación se estudia la relación que existe entre la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan las actividades del mismo. Se ha observado que muchos líderes dependiendo la situación adoptan un determinado comportamiento. Es decir adaptan su estilo de liderazgo a la serie de factores que encuentran en las

situaciones que afrontan. Comprender los enfoques de contingencia ayuda al líder a adaptar dicho enfoque, desarrollando su capacidad de adaptación en razón de la práctica y la experiencia, dentro de la organización sin importar el tipo de empresa.

#### **2.4.1. El Modelo de Contingencia de Fiedler**

Fiedler y sus compañeros son los autores del Modelo de Contingencia, uno de los primeros trabajos exhaustivos que investigaron la relación entre el estilo de liderazgo y la situación de la organización, en donde diseñaron un mecanismo para que los líderes pudieran diagnosticar tanto su estilo de liderazgo. (Richard L. Daft La experiencia del liderazgo, pp.86) Cuestión que resulta importante para poder ubicar en el contexto de nuestro trabajo, al líder de la organización Lazos IAP e identificar su estilo.

El principal aporte de Fiedler, consiste en identificar, a través de diversos mecanismos, el estilo del líder observando las relaciones que establece con sus subordinados y las tareas que realiza. En cuanto al primer aspecto, define a una persona de acuerdo a su preocupación por la gente, por lo que siembra confianza, respeto y escucha las necesidades de sus empleados. En cuanto al líder orientado principalmente a la realización de sus tareas, se desempeña girando instrucciones claras y establece formas de evaluación. De tal manera, la calidad de las relaciones entre él y sus subordinados, la estructura de las tareas y el poder o autoridad que tiene derivado de su posición, definirá si es un líder exitoso o no lo es. Así mismo, se evalúa el ambiente en el grupo, la actitud de sus colaboradores y, por supuesto, el grado de aceptación del desempeño derivado de la autoridad que ejerce, planeación, evaluación y la posibilidad de premiar o castigar a sus subalternos. Si todas las cosas están en su lugar, se puede afirmar que el líder goza de mucho poder y su situación es muy favorable.

En su trabajo Fielder estableció un patrón que se muestra en figura 1.3. en la que explica que los líderes que ponen mayor énfasis en el cumplimiento de las tareas, son más eficaces cuando la situación es muy favorable o muy desfavorable. Por el contrario, los líderes orientados hacia las relaciones son más eficaces en situaciones no tan favorables.

**Figura 2.3. Clasificación de Fiedler: como coincide el estilo del líder con la situación.**

|                                                                                                     |               |        |                |        |              |        |                  |        |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|----------------|--------|--------------|--------|------------------|--------|------------------------|
| <div> <div>ALTO</div> <div>-----</div> <div>BAJO</div> <div>-----</div> <div>Desempeño</div> </div> |               |        |                |        |              |        |                  |        | Líder hacia tareas     |
|                                                                                                     | Muy favorable |        | Intermedia     |        |              |        | Muy desfavorable |        | Líder hacia relaciones |
|                                                                                                     | Buenas        | Buenas | Buenas         | Buenas | Pobres       | Pobres | Pobres           | Pobres |                        |
|                                                                                                     | Estructurada  |        | Sin estructura |        | Estructurada |        | Sin estructura   |        |                        |
|                                                                                                     | Fuerte        | Fuerte | Fuerte         | Pobre  | Fuerte       | Pobre  | Fuerte           | Pobre  |                        |
| Situaciones                                                                                         | I             | II     | III            | IV     | V            | VI     | VII              | VIII   |                        |

Fuente: Basado en Fred E. Fiedler “The effects of leadership training and experience: a contingency model interpretation”, Administrative Science Quarterly 17, 1972, p-45

El líder orientado hacia las tareas destaca cuando la situación es favorable por que todos se llevan bien, la tarea está clara y el líder tiene poder; lo único que se necesita es alguien que dirija. Por otro lado, si la situación es muy desfavorable para el líder, se requiere de mucha estructura y de gran cantidad de dirección. Un líder fuerte define la estructura de las actividades e impone su autoridad, en esta situación, cuando las relaciones entre el líder y los miembros son malas, la fuerte orientación del líder hacia las tareas no afectará su popularidad.

El líder orientado hacia las relaciones se desempeña mejor en situaciones favorables intermedias porque las habilidades para tratar a las personas son importantes para que el grupo logre un buen desempeño. Puede tener una aceptación moderada, poco poder y supervisar trabajos que contienen cierta ambigüedad. El líder con habilidades interpersonales crea un ambiente positivo en el grupo logrando buenas relaciones y que establezca el poder por posición.

Para que un líder utilice la teoría de la contingencia de Fiedler debe saber dos cosas. En primera, debe saber qué tipo de estilo de liderazgo utiliza. Y en segundo, debe diagnosticar la situación y determinar si las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura y las tareas u el poder por posición son favorables o desfavorables.

#### **2.4.2. La Teoría Situacional de Hersey y Blanchard**

La teoría situacional, desarrollada por Hersey y Blanchard, se centra en destacar las características de los seguidores como el elemento más importante de la situación y, por consiguiente que determina el comportamiento eficaz del líder. El punto central afirma que los subalternos manifiestan distintos grados de disposición a hacer las cosas. Cuando no están muy dispuestos a hacerlas es porque tienen poca capacidad o preparación y por lo tanto necesitan un estilo distinto, a aquellos que sí tienen disposición debido a que cuentan con mucha capacidad, habilidades, confianza y deseos de trabajar.

Según esta teoría, un líder puede adoptar uno de los cuatro estilos de liderazgo, basados en una combinación de comportamientos orientados hacia las tareas y hacia las relaciones.

Los estilos de liderazgo que se han determinado, a saber: el que da indicaciones, el que vende la idea, el que permite la participación y el que delega, tienen ventajas diversas. En el estilo que da indicaciones, muy centrado en la dirección, se refleja gran interés por las tareas y poco por las personas. Da instrucciones explícitas de cómo deben realizarse las actividades. El estilo que vende una idea está basado en un gran interés por las relaciones y por las tareas. Explica las decisiones y permite que los seguidores hagan preguntas y aclaren en qué consisten las diferentes labores. El estilo que permite la participación se caracteriza por un comportamiento con una elevada orientación hacia las relaciones, pero una escasa hacia las tareas. Comparte ideas con los seguidores, fomenta su participación y les permite tomar decisiones. El cuarto y último estilo, el estilo que delega, refleja poco interés por las tareas y también por las relaciones. No dirige ni brinda gran apoyo porque traslada a los seguidores la responsabilidad de tomar las decisiones y de ponerlas en práctica. (Richard L. Daft La experiencia del liderazgo)

La esencia de la teoría situacional consiste en seleccionar un estilo conveniente para el grado de disposición que muestren los subalternos, como su nivel de estudios y sus habilidades, experiencia, confianza en sí mismos y actitudes ante el trabajo.

- Grado bajo de disposición: cuando los seguidores tienen un grado bajo porque tienen poca capacidad, habilidades y experiencia o no desean asumir la responsabilidad de su propio comportamiento, el estilo que da indicaciones es el autoritario, el líder tiene que ser muy específico, indicando qué deben hacer y cómo hacerlo.
- Grado moderado de disposición: el estilo de liderazgo que vende una idea funciona bien cuando los seguidores tienen un grado moderado de

disposición, por ejemplo, quizá carezcan de preparación suficiente y de experiencia necesarios para el puesto, pero muestran un grado importante de confianza, capacidad, interés y deseos de aprender. El líder dirige un poco, pero también pide a los seguidores que aporten sus ideas, en lugar de solo dar indicaciones.

- Grado alto de disposición: Cuando los seguidores muestran un grado alto de disposición, el estilo que permite la participación sería el más eficaz. El líder en lugar de decirles cómo hacer su trabajo, él les presenta un reto y trabaja con ellos para encontrar la mejor manera de resolverlo.
- Grado muy alto de disposición: Estilo de liderazgo que delega puede ser muy efectivo cuando los seguidores tienen grados muy altos de estudios, experiencia y de disposición a aceptar la responsabilidad de su propio comportamiento laboral. El líder que da indicaciones funciona mejor cuando los seguidores exhiben grados muy bajos de disposición para asumir la responsabilidad de su comportamiento laboral, el del que vende una idea o el que permite la participación son eficaces cuando los seguidores tienen un grado de disposición entre mediano y alto, y el estilo que delega es adecuado en el caso de empleados que tienen una muy buena disposición.

#### **2.4.3. El Modelo de las contingencias de Vroom-Jago**

El modelo de las contingencias de Vroom-Jago comparte algunos de los principios básicos de los modelos anteriores, pero también difiere enormemente de ellos. Gira específicamente en torno a los distintos grados de liderazgo participativo y de cómo cada

nivel de participación influye en la calidad y responsabilidad de las decisiones. Parte de la idea que el líder afronta un problema que debe ser resuelto. Puede tomar las decisiones solo o incluyendo una serie de seguidores. Es muy fácil de aplicar; es decir, indica al líder con precisión, el nivel adecuado de participación de los subalternos para para tomar una decisión concreta.

El modelo emplea cinco niveles de participación de los seguidores en la toma de decisiones, los cuales van desde un nivel muy autocrático (el líder decide por cuenta propia) hasta uno muy democrático (el líder deja la decisión en manos del grupo).

## **2.5. Estilos de liderazgo**

En este apartado, la pregunta fundamental es ¿Qué es lo que hacen los líderes eficientes, para lograr los resultados? Los líderes marcan las estrategias, motivan, crean una misión e implantan una cultura. No obstante, muchos estudiosos han simplificado la respuesta y afirman que sólo deben conseguir resultados. La discusión sobre lo que pueden y deben hacer para aumentar el rendimiento de sus subordinados es muy antiguo; sin embargo, muchas organizaciones siguen sin contar con un liderazgo eficaz.

Una de las razones, según los estudiosos del tema, se debe a la falta de investigaciones cuantitativas que demuestren qué tipo de conductas concretas han dado resultados positivos. Una de estas investigaciones que da luz sobre el asunto, es la muy conocida y realizada por la consultoría Hay/McBer, basada en una muestra aleatoria de 3.871 individuos, seleccionados de una base de datos de más de 20,000 ejecutivos de todo el mundo. Descubre seis estilos distintos de liderazgo, derivados de diferentes

componentes de la inteligencia emocional. Indica que los líderes que han tenido mejores resultados no se basan en un solo estilo, sino que utilizan varios o todos en una misma semana, dependiendo de las circunstancias empresariales a las que se enfrentan. (Daniel Goleman, Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional 2013)

Clasificaron seis estilos de liderazgo y sus características, de la siguiente manera:

### **1. El estilo autoritario.**

De los seis estilos que identificaron, el autoritario es el más eficaz, ya que ayuda a mejorar varios aspectos del clima laboral. El líder autoritario tiene una visión del futuro y motiva a los trabajadores, mostrándoles de manera precisa, cómo encaja su función en la visión general de la organización. Los subordinados comprenden la importancia de sus actividades y el porqué. El liderazgo autoritario potencia al máximo el compromiso con los objetivos y las estrategias. Muestra el objetivo, pero deja que cada quien se organice a su manera. Da la libertad para innovar, experimentar y correr riesgos calculados. Tiene un efecto positivo y funciona bien en casi todas las circunstancias profesionales, pero sobre todo en las empresas que necesitan un cambio.(Goleman 2013 pp.58)

### **2. El estilo coach**

Los líderes coach ayudan a sus subordinados para que identifiquen sus puntos fuertes y débiles y los unen a sus aspiraciones personales y profesionales. Motivan a los colaboradores a plantearse objetivos de desarrollo a largo plazo y a realizar un plan para lograrlos. Crean acuerdos con ellos sobre su función y responsabilidades en la realización de los planes de desarrollo e interactúan dando retroalimentación constante.

A este tipo de líderes, se les da muy bien delegar y asignan todo tipo de tareas a sus subordinados, incluso las más complicadas. Son líderes capaces de soportar fracasos momentáneos si fomentan logros a largo plazo.

Funciona muy bien en muchas situaciones, pero podría decirse que es más notorio cuando quien recibe los consejos se muestra receptivo. Como por ejemplo, hay buenos resultados cuando los subordinados ya son conscientes de sus puntos débiles y muestran ganas de mejorarlos. Funciona mejor con quienes desean recibir ayuda.(Goleman 2013,pp 60)

### **3. El estilo Conciliador**

Sí el líder autoritario pide “Ven Conmigo”, el líder conciliador dice: “La gente ante todo”. Este estilo está centrado en la gente y se busca que los trabajadores estén contentos y exista una armonía entre ellos. Es muy flexible, no impone restricciones y les confiere la libertad de hacer su trabajo de la forma que consideren más eficaz; dominan la construcción de la identidad laboral. Tiene efectos que generalmente son positivos, por lo que puede utilizarse en cualquier ocasión, pero se debe recurrir a ese estilo, en especial cuando se hace necesario crear armonía en el equipo, aumentar la moral y mejorar la comunicación.

Este estilo no debe de utilizarse para conseguir elogios porque podría promover un rendimiento negativo, sin la corrección debida hacia los subordinados y podría transmitirse la idea de la tolerancia hacia la mediocridad. Por eso es recomendable que se utilice en conjunción con el estilo autoritario, para asegurarse cuales son las señales que se están transmitiendo y se aclare la contribución de los subordinados, de manera atenta y afectuosa. Por tanto, el líder conciliador puede dar excelentes resultados. (Goleman 2013pp.64)

#### **4. El estilo democrático**

Este estilo delega autoridad en otros, fomentando la participación, recurre a sus colaboradores con el objetivo de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia. Funciona para generar nuevas propuestas para la ejecución de la visión. (Goleman 2013 pp. 68)

#### **5. El estilo ejemplarizante**

Este estilo tiene un lugar en el catálogo del líder, pero debe utilizarse con moderación ya que el que lo utiliza, establece niveles de rendimiento de carácter personal, muy altos y los hace evidentes. Muestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y exige lo mismo de todos los que lo rodean. Incluso sustituye a quienes rinden poco, si no están a la altura de sus parámetros. A simple vista, ese estilo, al parecer debería de mejorar el rendimiento, pero en realidad destruye el clima laboral. El compromiso se ve reducido ya que las personas no descubren cómo encaja su esfuerzo personal y se sienten desmotivados. Este estilo puede funcionar cuando el líder recibe a su cargo un equipo de alto nivel, ya que con su ejemplo permite entregar el trabajo a tiempo o incluso por adelantado. Al igual que los demás estilos no debe de aplicarse de forma exclusiva. (Goleman 2013 pp.70-71)

#### **6. El estilo coercitivo**

De todos los estilos es el menos eficaz, en la mayoría de las situaciones. Tiene consecuencias directas con el clima laboral, la flexibilidad es lo que más se resiente. La toma de decisiones se realiza de manera vertical por lo que se eliminan las nuevas ideas de raíz. Los subordinados se sienten humillados y desmotivados, sin ganas de aportar, ya que saben que no serán tomados en cuenta. El sentido de la responsabilidad se debilita mucho. Los efectos sobre el sistema de recompensas, también es negativo. La mayoría

de los trabajadores están motivados, además de por el dinero, por la satisfacción del trabajo bien hecho y la coerción elimina ese orgullo. Dados sus efectos negativos, es mejor que no se contemple su práctica. Sin embargo en algunas situaciones puede funcionar muy bien pero debe utilizarse con mucho cuidado, por ejemplo, durante un cambio radical de rumbo o ante la posibilidad de una adquisición complicada. Si un líder aplica únicamente este estilo o continúa haciéndolo cuando ha pasado la emergencia, puede tener repercusiones a largo plazo debido a su falta de sensibilidad ante los sentimientos de sus subordinados.

La experiencia afirma que lo mejor, es que un líder utilice un amplio repertorio de estilos. Los que dominan cuatro o más (en especial el autoritario, el democrático, el conciliador y el coach) logran el mejor clima laboral y un mayor rendimiento. Además los jefes más eficientes cambian con flexibilidad entre estilos de liderazgo, según sea necesario. Aunque pueda parecer algo cansado en la dirección de las grandes y pequeñas empresas se ve con frecuencia, así como también en veteranos con experiencia, capaces de explicar el cómo y el porqué de su liderazgo y en emprendedores que afirman tomar decisiones solo por intuición. Se trata de personas con una enorme sensibilidad ante el efecto que provocan en los demás y que se adecuan sobre la marcha para obtener los mejores resultados.

Semana a semana, día a día, hora a hora, los ejecutivos deben recurrir a los distintos estilos de liderazgo como si fueran palos de golf y utilizar el más apto en el momento indicado. La compensación está en los resultados que se obtendrán. (Goleman 2013 pp.73)

#### **Figura 2.4. Estilos de Liderazgo.**

| ESTILO LIDERAZGO         | RESONANCIA                                                                         | EFEECTO SOBRE CLIMA LABORAL                             | MOMENTO DE APLICACIÓN                                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autoritario o visionario | Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos                               | Tremendamente positivo                                  | Cuando se requiere una nueva visión o cuando hace falta un rumbo claro.                                  |
| Coach                    | Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo                      | Muy positivo                                            | Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo                          |
| Conciliador              | Crea armonía al conectar a los individuos entre sí                                 | Positivo                                                | Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar conexiones |
| Democrático              | Valora la aportación de los demás, consigue compromiso gracias a la participación. | Positivo                                                | Para crear consenso u obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo                           |
| Ejemplarizante           | Marca objetivos estimulantes y apasionantes                                        | A menudo muy negativo porque no se aplica adecuadamente | Cuando hay que obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente                     |
| Dominante o coercitivo   | Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia.                     | A menudo muy negativo porque se emplea mal              | En una crisis, para poner en marcha un cambio radical                                                    |

Fuente: Daniel Goleman, Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional pp.82

### 2.5.1. ¿Qué hay que tener para ser líder?

Para la caracterización de los elementos con los que un líder debe contar, en este apartado se ha hecho una adaptación del contenido sobre el tema de la Revista Harvard Business Review porque se considera que es un magnífico trabajo sobre el asunto. (Daniel Goleman, Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional pp. 31.)

Los líderes más eficientes poseen distintos rasgos y características pero se ha detectado que cuentan con un elevado nivel de lo que hoy se conoce como *inteligencia emocional*.

No solo se trata de que tengan un elevado coeficiente intelectual y una sólida formación académica; por supuesto que ello tiene gran importancia sobre todo como un requisito para acceder a un puesto ejecutivo pero, las investigaciones que ha realizado Daniel Golemann, indican claramente que la *inteligencia emocional* es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Sin ella, un individuo puede tener la mejor formación, una mente ágil y analítica e ideas inteligentes, pero carecerá de ciertas características para llegar a ser un gran líder.

El éxito de las empresas está estrechamente relacionado con *la inteligencia emocional* que tienen sus líderes y se cuenta con estudios que demuestran, que si se dan los pasos correctos, puede ser desarrollada. Sus componentes esenciales son: la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y la capacidad social.

- **La Autoconciencia:** es el primer componente que implica comprender en profundidad las emociones, las debilidades y fortalezas de uno mismo. Las personas con gran autoconciencia no son, ni demasiado críticas ni muy optimistas, sino sinceras consigo mismas y con los demás, saben a dónde se dirigen y por qué. En cambio, una que carezca de esa cualidad, podrá tomar decisiones que provoquen un conflicto interior al no encajar con sus propios principios u objetivos a largo plazo. Puede reconocerse por que se manifiesta como franqueza y como una autoevaluación realista, la gente con mucha autoconciencia habla con certeza y naturalidad de sus emociones y de cómo pueden afectar su trabajo. También puede identificarse en las evaluaciones de rendimiento; las personas autoconscientes están al tanto de sus limitaciones y puntos fuertes, hablan cómodamente de ellos se muestran receptivos a recibir críticas constructivas y saben cuándo deben pedir ayuda. Quienes se valoran con sinceridad están preparados para hacer lo mismo con las organizaciones que dirigen.

- **La Autorregulación:** Es una especie de conversación hacía el interior. Es el componente de la inteligencia emocional que libera nuestros sentimientos. Ayuda a encontrar formas de canalizar el mal humor e impulsos emocionales de forma útil.

Es muy importante para los líderes por que quienes controlan sus sentimientos y sus impulsos, crean un entorno de confianza e imparcialidad eliminando las peleas y aumentando la productividad. Si existe menos stress y mal humor en los altos niveles administrativos, también lo habrá en el resto de la organización. Todos sabemos que en el mundo empresarial actual imperan la ambigüedad y el cambio, las empresas enfrentan grandes retos y divisiones, la tecnología transforma y acelera el trabajo. Por eso las personas que dominan sus emociones avanzan con los cambios.

La autorregulación en el liderazgo fomenta la integridad, no solo como virtud personal, sino también como un punto fuerte en el campo organizativo. Ya que muchos de los errores que se cometen en las empresas son consecuencia de una conducta impulsiva.

Un rasgo que poseen casi todos los líderes conocidos es la motivación, una variante de la autogestión que consiste en encaminar las emociones positivas para lograr los objetivos. Los líderes motivados sienten el impulso de obtener resultados más allá de lo esperado. Las personas con potencial de liderazgo encuentran su motivación de la satisfacción que les da el cumplir los resultados no por recompensas externa, tienen una pasión por el trabajo en sí, son creativos y les gusta aprender, exploran nuevas formas de trabajo. De tal manera, la autorregulación si se combina con motivación, podrá obtener resultados importantes para lograr la superación de obstáculos de forma positiva.

- **La Empatía:** Es una de las dimensiones de la inteligencia emocional que se puede reconocer más fácilmente. Actualmente es de especial importancia, como componente

del liderazgo, debido a que se han incrementado los equipos de trabajo, de ahí la necesidad creciente de conservar a los buenos colaboradores. Para poder orientar a un grupo de personas hacia determinados objetivos el líder debe de ser capaz de identificar y entender los puntos de vista de todos los miembros que lo conforman. Por lo que obtendrá una mejor colaboración. La empatía desempeña una función para retener a los trabajadores eficientes, en especial en la economía de la información de nuestros días. Los líderes siempre han necesitado de la empatía para formar y mantener a los buenos empleados.

La gente no confía en que los líderes puedan tomar decisiones complicadas si toman en cuenta los sentimientos de todas las personas que vayan a verse afectadas, pero lo cierto es que los líderes empáticos no se limitan a simpatizar con la gente que los rodea, utilizan sus conocimientos para que sus organizaciones aumenten sus resultados.

- **La capacidad social:** los dos primeros componentes de la inteligencia emocional son habilidades de autogestión y los dos últimos tratan de la facultad que tienen los líderes para relacionarse con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, la capacidad social no es una simple cuestión de simpatía, sino de una relación con un objetivo determinado: lograr que las demás personas se dirijan en la dirección que deseamos, sin importar lo que se busque lograr. Las personas con capacidad social encuentran puntos en común con facilidad en diferentes círculos y logran una compenetración. La capacidad social es la culminación de las demás dimensiones de la inteligencia emocional. Se reconoce en el entorno laboral en las personas que son hábiles en la gestión de equipos, gracias a la empatía y destaca por sus grandes dotes de persuasión, donde se revelan la autoconciencia como la autorregulación y la empatía.

Con estas habilidades el individuo con dotes de persuasión sabe cuándo hay que recurrir a las emociones y cuándo va funcionar mejor el uso de la razón.

La capacidad social es considerada una de las aptitudes clave para el liderazgo en la mayoría de las empresas, es sabido que los líderes tienen que gestionar las relaciones correctamente, ningún líder lo es si está aislado del mundo. Su labor es lograr que otras personas trabajen. Si no sabe expresar su empatía es como si no la tuviera. Y la motivación no será útil si no logra transmitir su pasión a la organización. Si bien, el coeficiente intelectual y la capacidad técnica son necesarios para un buen liderazgo, no se puede ser el mejor sin la inteligencia emocional.

### **2.5.2. Distintos tipos de líderes, distintos efectos**

El concepto de liderazgo ha existido siempre al igual que siempre ha habido líderes. El líder es el jefe o director de un grupo social (Real Academia de la Lengua) pero el líder es más que eso, es quien ejerce, una influencia decisiva hacia cambios substanciales y en ocasiones dramáticos, dependiendo de las circunstancias. Si líder es todo aquel jefe de grupo social entonces hay millones y millones de líderes en el mundo y los ha habido en todo momento, un padre de familia es un líder, un alcalde de un pueblo alejado de la civilización también lo es, aunque no estén reconocidos en ámbitos mayores a los que pertenecen.

En su sentido clásico el liderazgo tiende a ser un fenómeno de influencia al tiempo que un fenómeno de masas. Es la influencia de una persona sobre un colectivo al que dirige; esta dirección o guía produce efectos o cambios importantes sobre el colectivo conducido, además el colectivo debe de ser numeroso y masivo para que el liderazgo sea reconocido como tal. Los líderes ponen en movimiento a sus seguidores hacia un cambio

y esto ya constituye en sí parte del proceso de liderazgo pues significa un cambio en la visión de la vida por parte de los seguidores. Los líderes para bien o para mal cambian a sus seguidores de forma profunda.

Para ser identificado como líder, el cambio puede ser de naturaleza política (independencia frente a la opresión, liberación, derrota del enemigo, justa distribución de la riqueza) de índole militar (derrota del enemigo, rechazo de la invasión, etc) de manera económica (mejora del nivel de vida, mayor riqueza, mayores beneficios) de mejora física o de índole psicológica (grado de cobertura desde necesidades básicas hasta necesidades de la más alta jerarquía motivacional) .

Los líderes políticos a través del tiempo han intentado mejorar las condiciones de vida de sus pueblos, los espirituales intentan mejorar el bienestar interno de sus seguidores, los líderes militares coordinan estrategias para ganar batallas y guerras, los líderes económicos (los grandes empresarios) logran la obtención de recursos económicos para sus compañías y el proceso genera riqueza que beneficia a otros. El efecto de este liderazgo económico o empresarial ha sido muy beneficiosos para la colectividad tal es el caso de Bill Gates uno de los hombres más ricos del mundo, pero el proceso de generación de valor de Microsoft ha hecho ricos a muchos de sus colaboradores y accionistas.

Existen otros tipos de líderes que se identifican con el liderazgo espiritual el cual ofrece características que ponen en duda su naturaleza de liderazgo pero se apegan a la definición genérica de fenómeno de influencia. Estos líderes intelectuales ejercen una influencia poderosa en la forma de pensar de las personas y en la forma en la que estas ven el mundo. Se puede decir que estos líderes carecen de las características reconocidas en el liderazgo, el líder ideológico es una persona que ejerce su influencia de manera

indirecta a través de la expresión de sus ideas novedosas que una vez transmitidas son absorbidas por las personas y contribuyen poderosamente a cambiar su forma de pensar. Tal es el caso de grandes líderes ideológicos como Marx y Engels quienes crearon la infraestructura ideológica del comunismo, pero Lenin y Stalin fueron los líderes del movimiento, quienes materializaron las ideas.

Por otro lado Peter Drucker, profesor y escritor sobre management más destacado y leído de nuestro siglo ha sido la figura más influyente en cuanto a la forma de dirigir y gestionar las organizaciones modernas y más específicamente las empresas, además de ser considerado entre los 50 líderes empresariales americanos que describen sus experiencias y vivencias, en este entorno Drucker no aporta nada como líder porque él no tiene experiencias de liderazgo sino como profesor y escritor. La influencia puede ser ejercida desde una posición intelectual alejada de la realidad y de la acción, sin embargo ¿este tipo de influencia es verdadero liderazgo? Si consideramos que el liderazgo es un proceso de influencia entonces un escritor es un caso particular de líder; pero el liderazgo es algo más que una mera influencia intelectual; liderazgo es un tipo de influencia que cambia no solo la manera de pensar de las personas sino que condiciona fuertemente su forma de actuar. (Daft 2006)

Posiblemente el liderazgo político, el liderazgo intelectual, el liderazgo religioso y espiritual, el liderazgo militar y el liderazgo social no sean más que manifestaciones del mismo fenómeno: el fenómeno de influencia de unas personas sobre una colectividad, un fenómeno social. Pero en tiempos recientes ha surgido un nuevo tipo de líder, el líder de opinión, el cual es un caso particular de liderazgo intelectual derivado del uso masivo de los medios de comunicación que aprovecha los recursos infinitos de las nuevas

tecnologías de comunicación. Su influencia es gigantesca puesto que no hay medios de difusión de las ideas más poderosas que la televisión y el internet.

Podemos concluir que entre los distintos tipos de liderazgo existen diferencias bastante evidentes, pero se esfuman cuando entra en juego la definición del liderazgo, si lo consideramos como un proceso de influencia de una persona sobre una colectividad entonces Drucker, Marx o Freud son líderes al igual que Cesar Augusto, Napoleón o Lenin. Por tanto, es un fenómeno social que está sujeto a cambios y presiones constantes en un mundo cambiante como el que vivimos hoy en día.

## **2.6. Liderazgo, grupos y subgrupos**

El liderazgo al ser un fenómeno social, experimenta en sus variables fundamentales, cambios que corren paralelos a los cambios sociales. La teoría de intercambio social (Hollander y Jacobs, 1970,1979) establece que la forma fundamental de interacción social es el intercambio de beneficios y favores. En pura teoría el potencial líder demuestra, mediante competencia y lealtad, su capacidad de rendir servicios al grupo y éste le confía el liderazgo esperando de su competencia los beneficios correspondientes. Al líder se le concede la capacidad para manejar recursos escasos, acceder a información vital y resolver problemas complejos, esto aunado a signos de estatus y recompensas especiales de naturaleza material. Si logra llevar al grupo hacia el éxito su liderazgo resultará reafirmado, en caso contrario será cuestionado y puede incluso llegar a ser expulsado y sustituido por otro.

La teoría de estrategia contingente que explicamos antes, establece que existe un proceso de selección natural tal que las personas que cuentan con cualidades para ayudar

al grupo en su lucha en la adaptación al entorno son las que ganan más influencia facilitando de esta forma la adaptación estratégica.

Ambas teorías sociales son extremadamente teóricas y simplistas y dejan varias preguntas sin contestar: ¿Quién es el grupo? En una empresa moderna, el grupo es una masa compleja y amorfa compuesta por subgrupos cuyos intereses pueden ser contrapuestos; por ejemplo; en una empresa, un grupo de gran influencia puede ser el consejo administrativo; otro, el compuesto por los directivos de máximo nivel; otro, de los mandos intermedios; otro, el de los empleados, etc. La cuestión es ¿Cuál de estos grupos son los que realmente llevan a cabo la función de intercambio social con el líder? O ¿Quién elige al líder y quién valora la riqueza de su intercambio con el grupo? Los criterios para valorar la función de intercambio son diferentes dependiendo el subgrupo del que se trate. La pregunta es ¿Quién elige al líder? Condiciona esta otra: ¿Cómo se elige al líder? E indirectamente a esta otra ¿con que criterios se elige al líder? La experiencia demuestra que los criterios de los diferentes subgrupos pueden ser totalmente distintos. Un líder elegido por alguno de los subgrupos puede ser rechazado por los demás, lo que muestra la enorme complejidad de este tipo de relaciones en todas las organizaciones, hasta el punto de que el interés de supervivencia, se puede perder por las complicaciones de intereses internos y externos de los distintos grupos o subgrupos lo que hace ineficiente la elección del líder e improbable la supervivencia del grupo.

Sin embargo los grupos sociales han ido aprendiendo que la mejor elección del líder, es aquel que pueda defender sus intereses en cada momento para asegurar la supervivencia. Cada vez se realiza de manera más democrática, porque se ha descubierto que los grupos que eligen a sus líderes con métodos más objetivos, en relación a la tarea

que desempeñarán, son los que mejor compiten y se adaptan. Así mismo, los criterios para elegirlos determinan que sean los mejores.

## **2.7. El management**

Peter Drucker es uno de los teóricos y pensador más influyente en los últimos treinta años, sobre los directivos y gestores mundiales empresariales. A través de sus múltiples trabajos sobre *Management* o Dirección ha establecido que es una profesión, por lo que exige determinados conocimientos que capaciten a las personas para llevar a cabo determinadas tareas y prácticas; dichos conocimientos son enteramente diferentes a otros que sirven para desempeñar otras funciones dentro o fuera de las organizaciones, de forma que el *management* se plantea por primera vez como algo diferente del resto de las profesiones o funciones organizacionales.

Drucker considera como tareas de dicha profesión:

- Establecer el propósito y la misión de la organización.
- Hacer que el trabajo sea productivo y motivador.
- Asumir los impactos y responsabilidades sociales.

Estas tareas son plenamente aceptadas por los líderes que ejercen funciones directivas, ya que contar con un propósito específico en una organización, es fundamental porque de él se desprende la actividad estratégica que debe desarrollarse para impulsar el trabajo productivo y motivador, que debe ser válido ante los que lo desempeñan.

Así mismo, son responsabilidades del *management*:

- El trabajo de otros.
- Los resultados.

- La contribución.

La definición precisa de las responsabilidades del management es la mayor aportación de Drucker al mundo de la dirección organizacional. Afirma que en primer lugar, manager es aquel responsable, no de su propio trabajo, sino del que realizan aquéllos que están bajo su supervisión o responsabilidad; debe de lograr que los demás trabajen productivamente. Por otro lado, considera que el manager es el único responsable de los resultados de su organización, aunque algunos consideran que no es así, ya que, en los resultados pueden influir demasiadas circunstancias.

Éstas, como dice Drucker, deben ser aprovechadas o evitadas por el manager que lidera la organización. Pero todo tiene una relación estrecha ya que los resultados son buenos o malos, en función de los objetivos que se han fijado. Los logros que se obtienen son el fruto del trabajo en conjunto de toda la organización, núcleo fundamental de la definición del management formulada por Drucker, denominada dirección por objetivos, que ha tenido gran importancia en el mundo organizacional moderno.

Peter Drucker , a la vez, propone una versión de las prácticas que son necesarias para poder llevar a cabo las tareas y las clasifica en: marcar objetivos, organizar, motivar y comunicar, medir y desarrollar personas. La cual no se diferencia mucho de la de Henry Fayol; pero no deja de ser una lista clarificadora sobre las ocupaciones fundamentales de todo directivo.

Su mayor mérito es haber definido la profesión de directivo de forma global y comprensiva, como parte esencial del buen hacer organizativo a diferencia de quienes la han abordado de manera fraccionaria, de forma parcial de una o varias de las tareas y prácticas, pero no de todas, es por eso que ha tenido gran influencia sobre el pensamiento administrativo actual.

Todos los elementos que se han descrito en los apartados anteriores pueden ser aplicados en las empresas sociales u organizaciones del Tercer Sector, como veremos a continuación.

## **2.8. Las empresas IAP y el tercer sector**

Las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) como lo describe la Junta de Asistencia Privada (JAP) del Distrito Federal, son entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro, que con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social. Las IAP se encuentran reguladas por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal (LIAPDF).

Es la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal quien las supervisa para que cumplan con la voluntad para la que fueron fundadas, y garantizar la permanencia y la adecuada administración del patrimonio destinado a la labor asistencial.([www.jap.org.mx](http://www.jap.org.mx))

La Asistencia Social se puede definir como el conjunto de acciones dirigidas a proporcionar el apoyo, la integración social y el sano desarrollo de los individuos o grupos de población vulnerable en situación de riesgo, por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social. Así como las acciones dirigidas a enfrentar situaciones de urgencia, fortalecer su capacidad para resolver necesidades, ejercer sus derechos y, de ser posible, procurar su reintegración al seno familiar, laboral y social. La asistencia social comprende acciones de promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación.

Las características de las Organizaciones no Lucrativas son que atienden necesidades sociales, trabajando por el bien común, están institucionalizadas y tienen personalidad jurídica, son privadas e institucionalmente están separadas del

gobierno, no pertenecen al aparato gubernamental, son no lucrativas no distribuyen superávit entre sus miembros, pueden acumular beneficios pero no distribuirlos entre sus asociados sino utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir con la misión de la organización, son autogobernables no reciben mandato de entidades externas, tienen sus propios procedimientos para gobernarse y convocan al trabajo voluntario. (<http://www.ccem.org.mx/what.htm>)

Las IAP son consideradas parte del llamado “*Tercer Sector*”, ya que el nuevo modelo de sociedad basado en responsabilidad compartida entre los diferentes agentes que la componen se muestra como el único modo de hacer frente a los problemas y retos a los que la sociedad global se enfrenta. El Tercer Sector se incorpora a la responsabilidad social desde un modelo propio de entender la economía y la participación. Incorporando a través de la ética de las misiones y apostando por un modelo que se basa en vincular las acciones al objetivo de la organización, poniendo como prioridad el cubrir las necesidades de las personas, la transparencia y la transmisión de valores adecuados, al mismo tiempo de comprometerse con el medio ambiente y el entorno.

Durante décadas las responsabilidades de los diferentes agentes de la sociedad estaban claramente definidas y delimitadas, sector público, sector privado y sociedad civil actuaban en espacios diferentes y con responsabilidades diferentes, en la actualidad estos agentes actúan en constante relación, construyendo entre todos la sociedad compartida por ellos desde la responsabilidad compartida (Vidal, 2005).

Es entonces que nace el concepto de Responsabilidad Social, donde los agentes de los distintos sectores de la sociedad trabajan en manera conjunta para la hacer frente a retos comunes y a través de su desarrollo se crean las herramientas

necesarias para que organizaciones que nacen desde diferentes motivaciones encuentren un lenguaje común para poder lograr el cambio.

Durante los últimos años en Europa, Estados Unidos y América Latina se escucha cada día con más fuerza el término responsabilidad social corporativa (RSC). Organizaciones de diferentes ámbitos que trabajan con el propósito de definir e impulsar esta nueva cultura, vivimos en un momento en el que este concepto impregna las agendas de las empresas, políticos, administradores, consumidores, sindicatos, universidades, etc. Es decir todos los grupos de interés que puedan influir o recibir influencia directa e indirecta de las acciones de una empresa. (Carreras, Leaverton et Sureda 2009)

Uno de los aspectos más relevantes de la RSC es que aspira a un desarrollo sostenible y para avanzar por ese camino de la sostenibilidad, los diferentes agentes, concebidos como promotores del cambio, no deben conformarse sólo con los buenos resultados económicos, sino que en interacción con los grupos de interés han de buscar además rentabilidades sociales y medioambientales. A fin de alcanzar beneficios en estas tres dimensiones es imprescindible incorporar la cultura y los valores de la RSC en la gestión.

Hasta ahora las organizaciones del Tercer Sector han considerado que la responsabilidad social correspondía a las empresas ya que su motivación era diferente. Las misiones ya son éticas y no necesitaban trabajar en la responsabilidad social ya que se consideran socialmente responsables por que trabajan para mejorar la sociedad mediante proyectos sociales. Es por eso que la responsabilidad social de las organizaciones del Tercer Sector está muy ligada a conseguir que la manera de

actuar esté de acuerdo con sus valores. Se trata de que “el modo de hacer” de la organización sea coherente con su “razón de ser” (Vidal, 2005)

El aspecto fundamental a trabajar en las organizaciones del tercer sector en relación con la responsabilidad social es la coherencia entre el “modo de hacer” y la “razón de ser” de las organizaciones. Es esta coherencia la que permite a la organización tener legitimidad social, y a través de la misma ejercer su rol de trabajar por el Desarrollo Humano Sostenible. Otra consecuencia de la coherencia es la consolidación de la organización, logrando equipos motivados, enfocados al cumplimiento de los objetivos a alcanzar según sea la misión.

Las personas dentro de este tipo de organizaciones son el principal activo, no solo consideran a quienes están dentro de la misma sino también a los usuarios y al voluntariado.

Existen unos aspectos transversales a considerar independientemente del colectivo que se trate: la gestión de la diversidad, la participación en el proceso y la participación de todas las actividades de la organización (no sólo en aquellas relacionadas con su trabajo):

- El voluntariado: se debe establecer un programa formativo de acompañamiento que permita al voluntario que se incorpora a la entidad entender cuál es la razón de ser de la misma y sus actividades. Además las acciones deberán estar ligadas a la misión de la organización ya que sino el voluntariado puede perder su razón de ser.
- Los usuarios y las usuarias: las organizaciones del Tercer Sector nacen para trabajar con una serie de colectivos, el cubrir sus necesidades es lo que da

sentido a la organización. Por ello la centralidad de la organización debe estar en el servicio que se presta a estas personas desde las diversas líneas de actuación que se desarrollen. Deben planificar, crear y construir estructuras que sirvan para dar respuesta a las necesidades de estos colectivos, y este es un proceso que nace de observar las necesidades y de escuchar cómo se sienten en los diferentes programas desarrollados y de la evaluación de cada acción desarrollado en base a cada objetivo.

- Los trabajadores y trabajadoras: al ser organizaciones de servicios las organizaciones del Tercer Sector están creciendo en número de trabajadores, sin embargo el reto en estos momentos es doble, por un lado conseguir que las condiciones de trabajo sean lo suficientemente buenas como para dar una estabilidad y conseguir que este crecimiento no suponga que las razones por las que se creó la organización pierdan peso ni que los valores se modifiquen por otros más funcionales. (Carreras, Leaverton et Sureda 2009)

Pero este crecimiento es complicado ya que se debe de tener en cuenta la opinión de los trabajadores e incluir el desarrollo personal y profesional continuo como un eje importante dentro del departamento de Recursos Humanos, al mismo tiempo de la influencia de un líder quien se encargue de la motivación del personal, para encausar las acciones hacía el cumplimiento de las metas.

La comunicación es un elemento esencial dentro de las entidades del Tercer Sector y se debe hacer hincapié en tres aspectos, la información que transmiten, los valores que desarrollan y la transparencia.

1. El contenido de la información: se debe de informar de las diversas actividades que realizan eso no da una muestra fiel de lo que es la organización, sino que

muestra varias actuaciones sin nexo alguno entre ellas, y estas actuaciones encuentran su lógica si se conocen la misión y los valores de la organización.

2. Los valores que transmiten: es un aspecto fundamental a tener en cuenta, ya que se debe lograr transmitir la imagen que se da de los colectivos con los que trabajan sea lo más parecida a la realidad de los mismos que logren sensibilizar a la sociedad sobre las problemáticas por las que se trabajan.
3. La transparencia: como entidades que cuentan con un rol social importante no se debe dejar de lado lo necesario de ser una organización transparente y más porque se trabaja con dinero público, ya que a través de la misma se logra la credibilidad necesaria para tener apoyo de la sociedad civil.

Este Sector denominado el Tercero se muestra como un agente activo y dinámico en cuanto a generación de actividad económica y empleo. Muchas de las actividades están relacionadas a su objeto social pero últimamente van incorporando otras que tienen como finalidad tanto la realización de determinadas actividades productivas como la creación de estructuras que permitan el desarrollar procesos de mejora de la empleabilidad dirigidos a personas y colectivos en situación o grave riesgo de exclusión a través de la creación de empleos emergentes o rescatados. Y es aquí donde el Tercer Sector adquiere una nueva dimensión en su labor. Añade el objetivo de prestar determinados servicios el de crear empleos en sectores económicos desahuciados o no considerados por los empleadores convencionales. (Carreras, Leaverton et Sureda 2009)

En México de acuerdo con Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) existen en este momento en el país cerca de 5,100 fundaciones con iniciativas que buscan contribuir ayudar algunas de las necesidades más sentidas de la comunidad. Pero son todavía pocas las lo hacen de una manera profesional y transparente.

Comprometerse con el entorno y devolver “un poco” de lo que han obtenido de la sociedad, es el enfoque que las empresas le están concediendo a la filantropía. Ya son muchas las firmas que tienen una fundación, a través de la cual canalizan proyectos y recursos para apoyar a los sectores desprotegidos de la sociedad y que carecen de los recursos más elementales para tener una vida digna.

Tal es el caso de Bill Gates considerado uno de los líderes de negocios que han cambiado al mundo, siendo uno de los más importantes impulsores de la revolución informática de finales del siglo XX y ha hecho más por darle forma a la experiencia de la computadora personal más que cualquier otra persona. En 1975 vaticinó que en el futuro habría una computadora en cada hogar y en cada escritorio, y hasta cierto punto, su visión se hizo realidad gracias a sus propios esfuerzos. Microsoft (MS), la compañía que fundó, fabrica el sistema operativo Windows que funciona en 90 por ciento de las computadoras de todo el mundo. Muchas de las innovaciones que ahora damos por hechas en el ámbito de la informática tuvieron su origen en Microsoft. Convirtiendo a Bill Gates en el hombre más rico del mundo durante un periodo largo de 1993 a 2007. Y la razón por la que ya no ostenta este título es porque mucho de su dinero la ha entregado a obras de caridad. Bill Gates no tiene un liderazgo carismático ya que comentan que no es de lo más amable, sin embargo su visión y acciones dirigidas hacia un solo objetivo el de ayudar, han sorprendido a sus detractores por lo que está haciendo con su dinero. A finales de los noventa empezó a realizar donaciones por miles de millones de dólares a la Fundación Bill and Melinda Gates, una organización del Tercer Sector que fundaron él y su esposa y que se enfoca en salud y educación. En 2006 Gates anunció que se alejaría de MS para concentrarse en su trabajo filantrópico a partir de mediados de 2008. El empresario continúa siendo el presidente de Microsoft y su

participación sigue siendo mayoritaria, sin embargo ahora se dedica más a la filantropía que a los negocios. Además, resulta muy evidente que se está desarrollando muy bien en este ámbito. (Rhymer 2012 pp 145)

La filantropía es una actividad practicada en todo el mundo por gente acaudalada, sin embargo México aún está lejos de alcanzar el nivel de compromiso social que se observa en Estados Unidos, en donde hay alrededor de 1.5 millones de fundaciones y en el cual como el ejemplo comentado de Bill Gates o Warren Buffet empresarios líderes que han marcado tendencias mundiales, han comprometido el 50% de sus ingresos a alguna causa.

## **2.9. El Liderazgo Social**

Como se ha abordado a lo largo de la investigación el liderazgo es un ámbito que ha despertado un interés renovado en la sociedad. Su importancia se ha acelerado en las últimas décadas de cambio acelerado en las que se desmontan las estructuras sociales y se reemplazan por otras y la globalización, las migraciones, el cambio climático, el terrorismo y la educación plantean nuevos desafíos. Así como la presente coyuntura de crisis financiera y económica se suma a todos estos problemas sociales y medioambientales que sacuden a este mundo cada vez más interdependiente en el que vivimos. El liderazgo es visto como una de las piedras angulares para la generación de los cambios positivos a los que aspiramos. En esta parte de la investigación nos enfocaremos al “liderazgo social” el cual está asociado a la trayectoria de personas impulsoras de organizaciones de la sociedad civil que actúan con una vocación de transformación social. Se debe de reconocer de entrada que es un concepto en construcción. Se define básicamente por el sector en el que se desarrolla y no tanto por sus características propias y sus elementos diferenciales.

La variedad del Tercer Sector, en el que se desarrolla el liderazgo social, hace que este tipo de liderazgo adopte diferentes matices y especialidades que le dan a cada uno un tono particular. Podemos definir diferentes ámbitos en los que aflora el liderazgo social:

1. Un primer ámbito es el de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Aquí se agrupan las fundaciones, asociaciones, iap y todas aquellas entidades de la sociedad civil que cuentan con una figura jurídica y que defienden una causa concreta y trabajan con colectivos de personas.
2. Un segundo ámbito sería el de los grupos de base, que también son incluidos por la sociedad como en el sector de las ONG, pero que generalmente carecen de una figura jurídica y de una organización formal. Como su nombre indica, es la expresión más básica de la sociedad civil, ya sea el caso de una agrupación vecinal que lucha por sus derechos fundamentales, un conjunto de campesinos que unen sus fuerzas para mejorar las condiciones o un grupo de jóvenes que comparten ideales.
3. Otro es el de los movimientos sociales, ya sean locales, internacionales o globales. Algunos de ellos con periodos de vida largos y otros mucho más cortos. Acostumbra a darse el caso de que la pérdida de fuerza a lo largo de un tiempo de un movimiento social que lucha por una determinada causa se encadena en el surgimiento y el trasvase de esfuerzos a otro movimiento social que defiende una causa diferente, pero igualmente relevante.
4. Un último ámbito corresponde a aquellas personas que son líderes por sí mismas, independientemente de la organización en la que trabajan. Participando en diferentes movimientos sociales.

Una de las características de los líderes sociales es que no se reconocen como tales. Podemos encontrar ejemplos de personas que a pesar de ostentar la máxima responsabilidad en organizaciones no gubernamentales muy importantes a nivel estatal, de organizaciones de referencia en su ámbito mundial, no se reconocen ellas mismas como líderes.

Ello se explica en parte porque en el sector de las entidades no lucrativas, el liderazgo entendido como el grupo de personas que llevan adelante el propósito de la organización es más importante que la contribución de un líder concreto. Este hecho tiene implicaciones positivas, ya que facilita que muchas organizaciones desarrollen y tengan una actuación que puede ir mucho más allá del impulso que pueda aportar la persona que ocupe la coordinación, dirección o presidencia de la misma.

Existe en cambio, cierto consenso dentro del sector social cuando se valoran los pequeños liderazgos, los llamados liderazgos de base. Nos referimos a las muchas personas que tienen una tarea determinante en sus comunidades y sin las cuales, nuestro mundo sería muy diferente. No aparecen en los medios de comunicación ni son conocidos más allá de su círculo de influencia, por lo general reducido.

Sin embargo estos personajes son vitales y relevantes para las personas con las que colaboran y para los ideales y propósitos que defienden. Así mismo son clave para inspirar a otras personas, son claros referentes para todos los que tienen cerca y de ellas se escucha: “se tiene que seguir a esta persona” “se tiene que trabajar con ella” “esta persona genera equipo” “la causa que defiende vale la pena”, etc. Aunque no son el referente que tenemos de líder social, muchas veces identificado en función de su nivel de presencia en los medios de comunicación o las redes sociales virtuales.

Hasta la fecha ha sido muy inferior la investigación realizada sobre los elementos propios del liderazgo social, sobre todo comparado con los estudios realizados sobre el liderazgo político, económico, empresarial o de otro tipo.

Las contadas publicaciones que existen sobre el liderazgo social analizan diferentes experiencias radicadas en los Estados Unidos y en Gran Bretaña. También algunas abordan situaciones que se dan en contextos específicos de África, Asia y América Latina. De una reciente publicación sobre este ámbito elaborada por John Hailey, del centro INTERAC (International NGO Training and Research Center) de Gran Bretaña. Por ejemplo, solo usando como fuente la web de la librería virtual Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) se muestra que de todas las publicaciones relacionadas con el sector no lucrativo, sólo el 10% tenían alguna vinculación con el liderazgo, y normalmente tenían la característica de ser publicaciones que analizan el sector de las organizaciones no lucrativas norteamericanas y sus órganos de gobierno. (Carreras, Leaverton et Sureda 2009)

Es un tema donde falta la investigación, la mayoría de los líderes sociales trabajan muchas horas, con recursos muy limitados, en circunstancias inciertas, para ayudar a las personas más desfavorecidas de las comunidades. Estas situaciones también se pueden dar en otros tipos de liderazgo, pero en el caso del liderazgo social, están mucho más presentes.

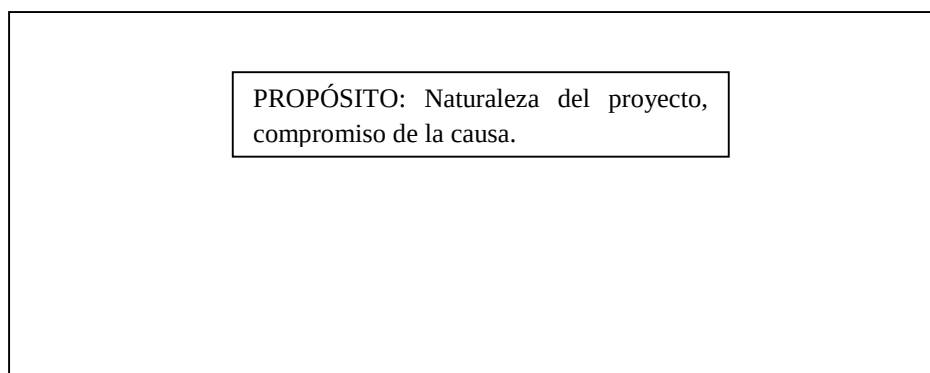
### **2.9.1. Características del Liderazgo Social**

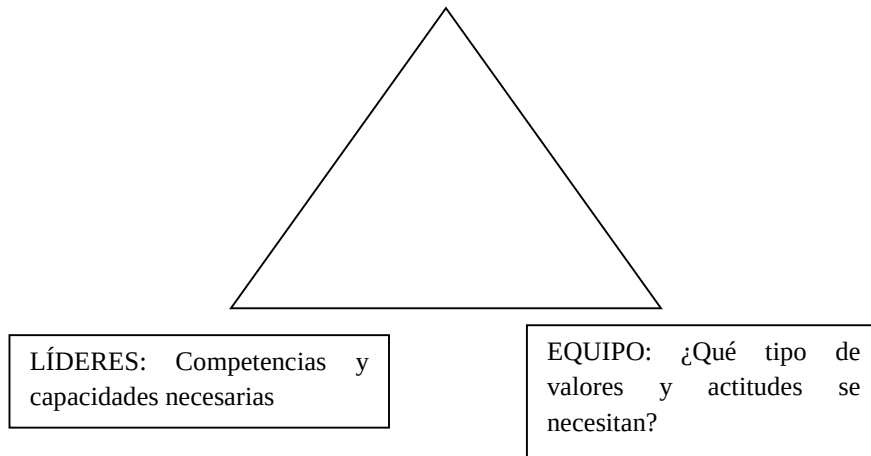
Para analizar las características propias del liderazgo social usaremos la definición de liderazgo que establece Peter Northouse en su publicación *Leadership: Theory and Practice*.

*“El liderazgo es un proceso por el cual una persona o un grupo de personas influyen en una serie de individuos para conseguir un objetivo común”* (Northouse 1997)

Este tipo de liderazgo, para que tenga impacto, debe de ser suficientemente aglutinador e inclusivo. Debe promover causas y temas sociales, desde una voluntad de reunir a muchas personas para que sean abanderados por las mismas. Por el contrario un planteamiento más plural y transversal permite congregar a un sector mayoritario de la población en torno a dicha causa, los líderes sociales tienen el reto de cohesionar a personas con ideologías plurales y están dispuestas a movilizarse y colaborar unidas por la causa. Es un liderazgo inspirador que aprovecha la capacidad motivadora de una misión compartida: la razón de ser de su organización y el por qué y para qué de sus actuaciones, así mismo es un liderazgo que fomenta los valores de la organización, refiriéndonos a los valores como la independencia política y económica, el trabajo en equipo y el espíritu de servicio, el rigor o la voluntad de colaboración con otras organizaciones, que son catalizadoras de la cohesión en equipos amplios y diversos. La misión y visión son piezas fundamentales para la configuración de un propósito común, que como aparece en el gráfico es uno de los vértices del triángulo virtuoso del liderazgo.

Figura 2.5.Triángulo Virtuoso del Liderazgo





FUENTE: Adaptada de A. Castañeira y JM Lozano

El liderazgo siempre se realiza en un contexto de grupo que en el caso de las organizaciones no lucrativas abarca tres dimensiones:

1. Por un lado la vertiente interna del grupo que conforma la organización en la que se desarrolla el liderazgo.
2. Otro sería en el ámbito de las otras organizaciones del sector con las que se comparten actuaciones, a través de las coordinaciones o alianzas y coaliciones concretas.
3. Por último, la componente más pública del liderazgo social orientado a interactuar con potenciales donantes, medios de comunicación, administraciones públicas, empresas y con la sociedad en general.

Por estas razones se espera que los líderes sociales sean capaces de alcanzar las metas planteadas por la organización, una de las dificultades a las que se enfrentan es cuando se intenta llevar a cabo este rol de transformación las misiones de sus organizaciones plantean metas demasiado ambiciosas y los recursos dispuestos no son suficientes.

Para poder llevar a cabo una labor que contribuya a la transformación social es necesario un liderazgo focalizado. Esto quiere decir saber identificar cuál va ser su centro de acción que les permita pasar de grandes objetivos a piezas determinadas, a partir de las cuales el rompecabezas de la transformación se haga realidad. En el ámbito del liderazgo social, para influir efectivamente se precisa capacidad de canalizar las muchas aspiraciones, ideas y energías de la organización de acuerdo con una visión focalizada y a la vez suficientemente transformadora. (El Liderazgo Social: las ONG y otras organizaciones de la sociedad civil)

### **2.9.2. Evolución del liderazgo social**

Acostumbramos a identificar como líderes sociales a personas que son pioneras de causas sociales y fundadoras de organizaciones. Son hombres o mujeres con un gran empeño de transformación social y que luchas con determinación por una misión concreta.

Unen a su carisma una gran capacidad comunicativa, que les permite inspirar, seducir y movilizar a un número cada vez mayor de personas. Son aquellos líderes sociales que responden a lo que se denomina líder fuerte.

Son personas sin las cuales las organizaciones a las que representan no habrían avanzado tanto. Son las primeras en convertir a las organizaciones en exitosas. Acostumbran a tener equipos muy fieles, al menos la mayoría.

Existe una diferencia entre liderazgo y gestión, la gestión es una ciencia y el liderazgo un arte, los líderes generan cambios, los gestores consiguen resultados predecibles y se lideran personas y se gestionan los recursos. Un aspecto a resaltar en la evolución de este tipo de liderazgo tiene que ver con este vínculo entre liderazgo y gestión, ya que ha

habido un alza de la capacidad de gestión que no ha sido suficientemente acompañada con el mismo incremento de la habilidad de liderazgo.

Se busca que los líderes sociales tengan ambas habilidades tanto de líderes como de gestores y las saben combinar, ambas son necesarias para dirigir una organización no lucrativa y bien administradas.

Se trata de personas con valores y pasión por las causas que persiguen, que actúan como fuente de inspiración y de motivación para sus equipos. Aportan visión de futuro y se adelantan a los tiempos, impulsando los cambios necesarios en cada etapa. No se conforman y son grandes catalizadores de la transformación, convirtiéndose en referentes positivos dentro de las organizaciones.

FIGURA 2.6. : Evolución en la forma de liderazgo (y gestión)

| <u>PASADO</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <u>FUTURO</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir y supervisar a los colaboradores. Desarrollar buenos gestores.</li> <li>- Restringir la información a solo los que toman decisiones.</li> <li>- Actuar como un jefe, controlar actitudes y procesos.</li> <li>- Ejercer de equilibrista ante las diferentes demandas internas y externas.</li> <li>- Mantener la cultura organizativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspirar y empoderar a las personas. Facilitar el trabajo en equipo. Desarrollar futuros líderes.</li> <li>- Compartir la información interna y externamente.</li> <li>- Actuar como un “coach” y mentor, crear comunidades de aprendizaje.</li> <li>- Ejercer de promotor del cambio, impulsando una agenda para ello.</li> <li>- Hacer evolucionar la cultura organizativa.</li> </ul> |

Fuente: Adaptado de Nanus y Dobbs

Una de las aportaciones que han realizado estos directivos que responden al perfil de líderes y gestores ha sido el avance en las organizaciones no lucrativas del liderazgo compartido. Este tipo de liderazgo se ajusta mucho más que el tradicional donde se concentra en una sola persona y con una inequívoca dinámica de arriba abajo. Resulta ser más efectivo para abordar los diferentes retos que se derivan del contexto complejo en el que deben desempeñar su labor. Además el liderazgo compartido es el idóneo para poder cubrir los diferentes roles que, como describimos más adelante, corresponde desempeñar a aquellos que asumen la máxima responsabilidad en una organización. Es casi imposible que una sola persona pueda abordar con suficiente solvencia roles de liderazgo tan específicos como el visionario estratega, el de constructor de la

organización, el emprendedor y el político social. El objetivo es el de generar una comunidad de líderes en las diferentes instancias, no es algo fácil y se debe de aprender de las experiencias vividas.

### **2.9.3. Competencias de los líderes sociales**

D. Goleman, R. Boyatzis y A. McKee, autores del libro El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional, señalan que el éxito de los líderes no depende tanto de qué hacen como del modo en que lo hacen. Exaltan que si un líder carece de capacidad para encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido.

Cuando los líderes canalizan sus emociones en una dirección positiva, movilizan lo mejor de las personas y provocan un efecto al que los autores antes mencionados denominan “resonancia”. Esto se da cuando dos personas sintonizan en la misma longitud de onda emocional, esto significa que hay empatía. Por dichos autores concluyen que la clave del liderazgo se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que tengan los líderes, es decir, en la forma en que gestionan la relación consigo y con los demás.

Algunas de las características de los líderes resonantes son:

#### **1. Competencia personal**

- Conciencia en uno mismo (auto-conocimiento emocional, valoración adecuada de uno mismo, confianza en uno mismo)
- Autogestión (autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa, optimismo, fuente propia de motivación, resistencia a la frustración).

## 2. Competencia social

- Conciencia social (empatía, conciencia de la organización, servicio)
- Gestión de las relaciones (inspiración-visión-motivación-comunicación e influencia, desarrollo de los demás, catalizar el cambio, gestión de los conflictos, establecer vínculos y alianzas, trabajo en equipo y colaboración).

## 3. Competencia cognitiva

- (pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimiento y experiencia)  
(Boyatzis, Goleman y McKee)

Estas competencias planteadas por estos autores para los líderes resonantes se pueden aplicar al concepto de los líderes sociales. Ya que este liderazgo tiene una doble perspectiva: la interna en el seno de la organización y la externa con actores en la sociedad. Ambas son determinantes y esto hace que las diferentes capacidades que conlleva este conjunto de competencias, especialmente las del ámbito social, deben estar suficientemente desarrolladas para abordar la doble dimensión externa e interna. (Carreras, Leaverton et Sureda 2009)

Las personas que conforman parte de las fundaciones u organizaciones no lucrativas destacan por su calidad humana, pero también son más exigentes en este sentido con los miembros de su entidad y en especial con los cargos directivos en comparación con otro tipo de empresas. Esto hace que las competencias como el autocontrol emocional, la transparencia, la empatía, el espíritu de servicio y la colaboración, sean determinantes para los líderes sociales.

En el sector social hay tres competencias emocionales que son más determinantes para el liderazgo que en otros sectores. La primera, es la empatía que es considerada

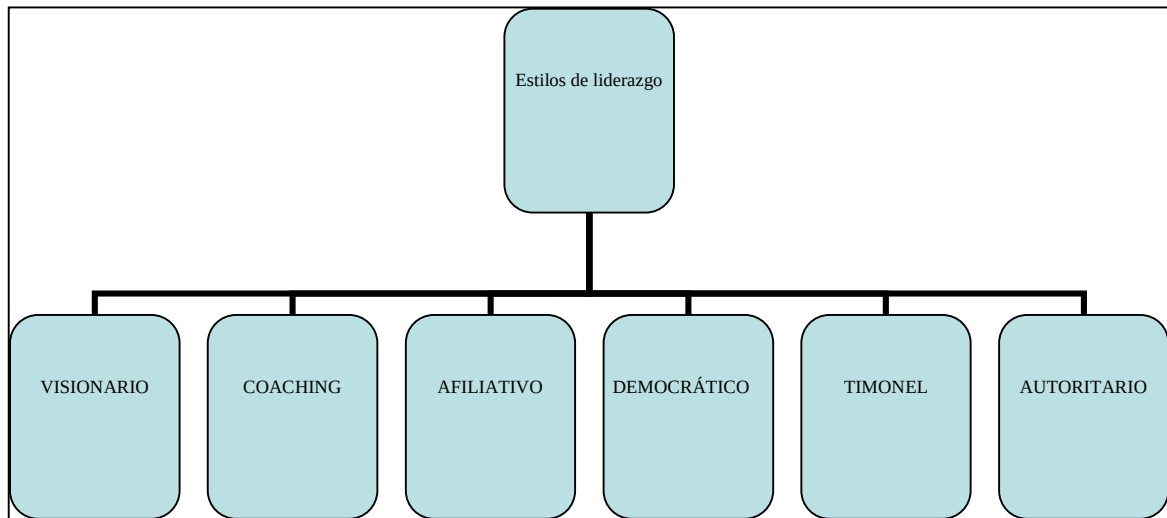
como la capacidad para sentir las emociones de los demás, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente por sus preocupaciones. La empatía es un requisito básico para todo tipo de relaciones humanas y aún más necesaria en este sector.

Los líderes sociales no deben de contar solamente con su propia motivación, sino que además, tienen que ser un canal de motivación e inspiración para otras personas, desde voluntarios, personal y donantes. Deben propiciar el intercambio de opiniones para evitar un desgaste de los miembros, motivándolos y demostrando que lo primordial son los ideales que representan.

El líder del sector social debe tener una fuente de motivación propia más allá de la que pueda encontrar en las causas y en la misma gente con quien trabaja. Por eso debe de dedicar tiempo de calidad y cuidar de la fuente de motivación y evitar que se agote, de manera que pueda seguir siendo un ejemplo de regeneración personal. Una competencia emocional absolutamente necesaria para el liderazgo social es la resistencia a la frustración.

De las habilidades más representativas, además de las vinculadas a las características anteriores, se destaca la capacidad de los buenos líderes para trabajar con sus equipos. Se espera de ellos y ellas que tengan un liderazgo compartido y apuesten por desarrollar las capacidades de los miembros de la organización. Así como el manejo de las alianzas con los donadores que es clave para conseguir un mayor impacto social.

Figura 2.7.: Estilos de liderazgo y competencias emocionales



Fuente: El liderazgo social: las ONG y otras organizaciones de la sociedad civil pag.52

- Visionario: proyecta un objetivo común que resulta motivador. Moviliza
- Coaching: Contribuye al desarrollo profesional de los miembros de su equipo.
- Afiliativo: Establece un clima de relación positivo y cohesionado en el equipo.
- Democrático: Propicia la participación y fomenta el crecimiento.
- Timonel: Establece objetivos desafiantes y presiona para su consecución.
- Autoritario: Marca un camino a seguir y obliga a su seguimiento.

Notamos como también en el liderazgo social, los líderes combinan con fluidez varios estilos, en los que dominan el afiliativo y el democrático. Ya que ambos responden plenamente a los valores y a la cultura organizativa de la organización. Uno menos frecuente es el visionario sobretodo es utilizado por aquellas organizaciones orientadas a abordar nuevos retos y que saben liderar los cambios que estos representan.

En cambio, el estilo coaching, que es muy importante para cualquier tipo de organización que quiera desarrollar a sus colaboradores y por tanto avanzar hacía un liderazgo más compartido, los estilos menos frecuentes son los estilos afiliativo, democrático y visionario. Los menos presentes en las empresas son los estilos timonel y coercitivo. (Carreras, Leaverton et Sureda 2009)

El liderazgo debe de considerarse más un arte que una ciencia y la forma de abordarlo dependen en gran medida de las situaciones a las que debe hacer frente. Dependiendo las circunstancias y las metas de cada organización se requerirá un tipo u otro de liderazgo.

Cada rol de liderazgo requiere unas competencias y habilidades particulares que difícilmente pueden ser aportadas por una sola persona.

Los líderes sociales a partir del propósito marcado por la misión de sus organizaciones, cohesionan e impulsan a sus equipos hacia el destino marcado por una visión compartida.

Existen cuatro roles que los líderes sociales deben adoptar, el primero es el rol visionario-estratega que tiene como objetivo el definir y desarrollar los valores y la misión de la organización y generar una misión y visión de la organización clara para su actuación futura. Es un rol de liderazgo que va más allá de definir cómo ha de ser la organización y su actuación en el futuro. Deben de potenciar los valores, inspirar y motivar a cada uno de los miembros del equipo, así como a los socios y donadores, para conseguir que se enamoren de lo que la entidad está haciendo y den lo mejor de sí mismos. Los líderes que realizan satisfactoriamente este rol visionario-estratega son buenos impulsores de las grandes causas y logran que muchas personas se sumen a ellas.

El segundo rol es el de constructor de la organización, los líderes del sector social deben de consolidar entidades duraderas que tengan buenos resultados independientemente de quien esté al frente. Los líderes que construyen la organización deben saber generar capital social, haciendo especial hincapié en la atracción y retención de talento, sin olvidar que la retribución salarial no es el elemento más determinante en el caso de los equipos directivos de las organizaciones sin fines de lucro, es sabido que la retribución salarial en este ámbito es por debajo del promedio del mercado laboral.

Los líderes constructores de la organización deben de ofrecer un proyecto atractivo que responda al propósito institucional y sea parte de los ideales y aspiraciones de los miembros del equipo. Al mismo tiempo que cuidan el clima interno y potencian el vínculo y el compromiso.

El rol de emprendedor por su parte es cada día más importante para el liderazgo social. Ya que el espíritu emprendedor debe de estar presente en la actividad diaria de la organización para permitir que la organización evolucione.

Las asociaciones emprendedoras están orientadas a la búsqueda de oportunidades más que a la administración conservadora de los recursos. Los líderes emprendedores saben identificar y priorizar aquellas ideas e iniciativas generadas en la propia organización o planteadas por otros, que vale la pena hacer realidad. Para que el espíritu emprendedor arraigue en los diferentes ámbitos de la organización no basta con ser un líder que sea referente de iniciativa emprendedora. Se tiene que crear una cultura organizativa que incluya con vigor el espíritu emprendedor y apoyar a los miembros del equipo para que experimenten y avancen en conformidad con ella. Una cultura que facilite el trabajo en equipo y la generación abierta de ideas, pero sobre todo el promover

nuevas iniciativas en un contexto donde se aprenda de los errores, para conseguir mejores resultados y promover los cambios que en cada momento sean más oportunos.

Por lo general la innovación está poco presente en este tipo de organizaciones. Son varios los motivos de esta ausencia, entre los que destaca la carestía de recursos del sector que impide generar el espacio y los medios suficientes para la innovación. El liderazgo emprendedor propicia hacer cosas nuevas y avanzar en la innovación reconocida como una de las debilidades del sector.

El último rol de liderazgo es el político-social, que era un aspecto que sólo desarrollaban los líderes de organizaciones dedicadas a la defensa de los derechos humanos o del medio ambiente, organizaciones no gubernamentales que actúan a través de las campañas y la presión política, principalmente. Este rol adecuadamente combinado con los programas de actuación más tradicionales de apoyo a personas concretas permite a las organizaciones incrementar su impacto social. (Carreras, Leaverton et Sureda 2009)

Los líderes que desarrollan este tipo de contribución consiguen que muchas personas hagan suyos los propósitos que promueven sus entidades, inciden efectivamente en los círculos de poder y establecen alianzas para la transformación social. Uno de sus fuertes es su capacidad para generar un argumento claro, convincente y movilizador a favor de la causa que defienden y de conseguir aliados para hacerla avanzar. Saben relacionarse y negociar e inciden en ellos con mucha determinación pero en la práctica este rol está poco implantado en este sector.

#### **2.9.4. El reto de desarrollar el liderazgo social**

Uno de los retos relacionados con el liderazgo social es el conseguir que el liderazgo se considere un tema crítico al que hay que prestar atención. Las organizaciones deben

valorar la importancia del liderazgo e incluirla en su agenda de formación directiva. Si bien en el sector hay acuerdo sobre la relación existente entre el buen liderazgo de las organizaciones y su impacto social, sigue habiendo ciertas barreras que impiden el desarrollo de las capacidades del liderazgo reciba suficiente atención.

Dentro de las organizaciones sin fines de lucro, existen líderes en potencia. La cuestión es darles el espacio, las oportunidades y las capacidades para desarrollar sus habilidades. Esta es una de las claves para que puedan progresar de forma significativa de acuerdo a los objetivos de transformación social que les alientan.

### **3. INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Descripción de la empresa**

En este capítulo se hablará sobre la historia de la Fundación Lazos IAP, perteneciente a las empresas del tercer sector, además se estudia el caso de la coordinadora de la filial bajío, la Lic. Fabiola Archundia Avendaño y su labor como líder social dentro de la misma.

Lazos es una Institución de Asistencia Privada que brinda apoyo a escuelas de educación básica en toda la República Mexicana, implementando su programa “Con Lazos Descubro lo Bueno” en el nivel primaria para el desarrollo de habilidades del pensamiento con contenido de valores y en secundaria implementa el programa “Mi Portafolios” esquema de investigación y desarrollo de proyectos que vincula un tema académico a un valor.

Lazos fortalece el aspecto familiar de la comunidad educativa a través del programa “Escuela para Padres”, ofreciendo talleres y conferencias orientadas a desarrollar el pensamiento reflexivo y el involucramiento activo de los padres.

Lazos promueve el desarrollo de espacios educativos de calidad, procurando que la más alta población de sus beneficiarios egrese habiendo alcanzado los objetivos de aprendizaje por medio de la formación continua de directores y maestros de sus escuelas afiliadas, a través de cursos o esquemas de acompañamiento enfocadas a mejorar el logro educativo, profesionalizando la dinámica de enseñanza al interior del aula.

Fundada en 1995 Lazos es una organización que busca la transformación de comunidades escolares, impulsando una educación integral basada en valores humanos para niños y jóvenes mexicanos de escasos recursos en escuelas públicas.

Actualmente está presente en 28 estados de la República trabajando de la mano con 120 escuelas.

Su Misión es: Servir a México promoviendo la transformación de comunidades escolares, impulsando una educación integral basada en valores humanos para niños y jóvenes mexicanos de escasos recursos.

Su Visión es: Transformar a México a través de la educación.

### **3.1.1. Coordinación Bajío**

La coordinación bajío de la Fundación Lazos IAP, se formó hace más de trece años, está conformada por los Estados de Querétaro, Guanajuato y Michoacán, coordinada por la Lic. Fabiola Archundia Avendaño, que lleva en la institución casi diez años. Cabe destacar que ella de un inicio ocupó el cargo de promotora del estado de Querétaro, durante 3 años y al ser una excelente promotora y lograr sus metas establecidas por la institución mes con mes, la promovieron para que ocupará el puesto de coordinadora, en ese momento yo entré a Lazos a ocupar el puesto de promotora.

Fabiola fue mi jefa durante casi 6 años, por lo que en base a mi experiencia personal y lo investigado respecto al tema de liderazgo, puedo confirmar que cubre muchas de las características que son necesarias para considerarla una excelente líder social.

La filial bajío, es una de las más fuertes y consolidadas de las nueve filiales de la organización, tiene afiliadas en los tres estados a 22 escuelas y patrocinadores muy importantes con los cuales se ha generado un liderazgo compartido y grandes alianzas como con la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de Michoacán (APEAM) Banco del Bajío, HSBC y HEB. Que ayudan a fortalecer y lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización. Dichas alianzas han sido logradas por la habilidad de negociación, carisma y manejo de las emociones del líder antes mencionado.

Considero que es un caso interesante de estudio, ya que muchos de los líderes o gerentes en organizaciones lucrativas, han obtenido el puesto por ser hijos de los dueños o por otras circunstancias, en este caso ella empezó desde un puesto más bajo, mismo que le sirvió para fortalecer sus habilidades, por medio de la experiencia, aprendiendo de los errores. Es reconocida por transmitir constantemente el espíritu de la organización, escuchar a sus subordinados y tomarlos en cuenta, impulsarlos, capacitarlos, además de ser un gran ejemplo a seguir.

Conoce ampliamente la institución, la misión, visión y las metas a seguir y a pesar de la gran competencia a la cual se enfrenta el tercer sector, Lazos sigue sumando donantes que creen en la causa, que es mejorar la educación en escuelas públicas.

### **3.1.2. Estructura organizacional**

La coordinación bajío, está dividida en dos áreas, promoción e instituciones y cultura (asesorías a escuelas), ambas a cargo de la Lic. Fabiola. Actualmente la coordinación está compuesta por diez colaboradores, en una estructura piramidal que dependen de las órdenes de una sola persona. Esto lo hace todavía más interesante, ya que como sabemos este tipo de estructuras organizacionales podrían considerarse rígidas, sin embargo en este caso no es así, ya que el liderazgo social de Fabiola permite a los miembros ser autónomos y propositivos, ya que con las capacitaciones otorgadas logran ser expertos en su área y enfocarse en sus objetivos.

Figura 3.1.: Organigrama Filial Bajío, a cargo de la Lic. Fabiola Archundia  
Avendaño



### 3.2.Resultados

Esta investigación utilizó el método cualitativo, el cual mantiene como una de sus premisas fundamentales que la investigación solo podrá acceder al conocimiento de la realidad, comprende el punto de vista del informante. Sein (Nigenda y Lander, 1990) indica que el investigador intentará ver como los miembros del grupo ven, sienten,

experimentan y construyen su mundo cognitivamente, esto es, comprender el punto de vista del otro.

A nivel genérico, las descripciones detalladas procedentes de registros directos y datos documentales (Patton, 1980) constituyen el grueso y prácticamente la totalidad de los datos cualitativos que, por otra parte, requerirán diversos instrumentos de medida, a pesar del importante papel jugado por interpretativo (Smith, 1983). De forma particularizada, las técnicas que más propiamente abarca la metodología cualitativa son la observación y de forma especial la participante (Becker & Geer, 1970) entrevista, análisis de contenido y estudio de casos (Blaxter, 1979) entendiendo que la fase definitoria es la recolección de datos, ya que nada impide que el análisis al cual se sometan los datos implique el adentrarnos en lo cuantitativo. (Hernandez, 2006, pág. 78)

### **3.2.1.Muestra**

La selección de la muestra no pretende ser representativa de una población, ya que no tienen la finalidad de generalizar los hallazgos, sino que se propone ampliar el abanico y rango de los datos tanto como sea posible, a fin de obtener la máxima información de las múltiples realidades que pueden ser descubiertas.

En esta investigación se tomó en cuenta la opinión de los subordinados de la filial bajía, que están bajo el liderazgo de la Lic. Fabiola Archundia Avendaño.

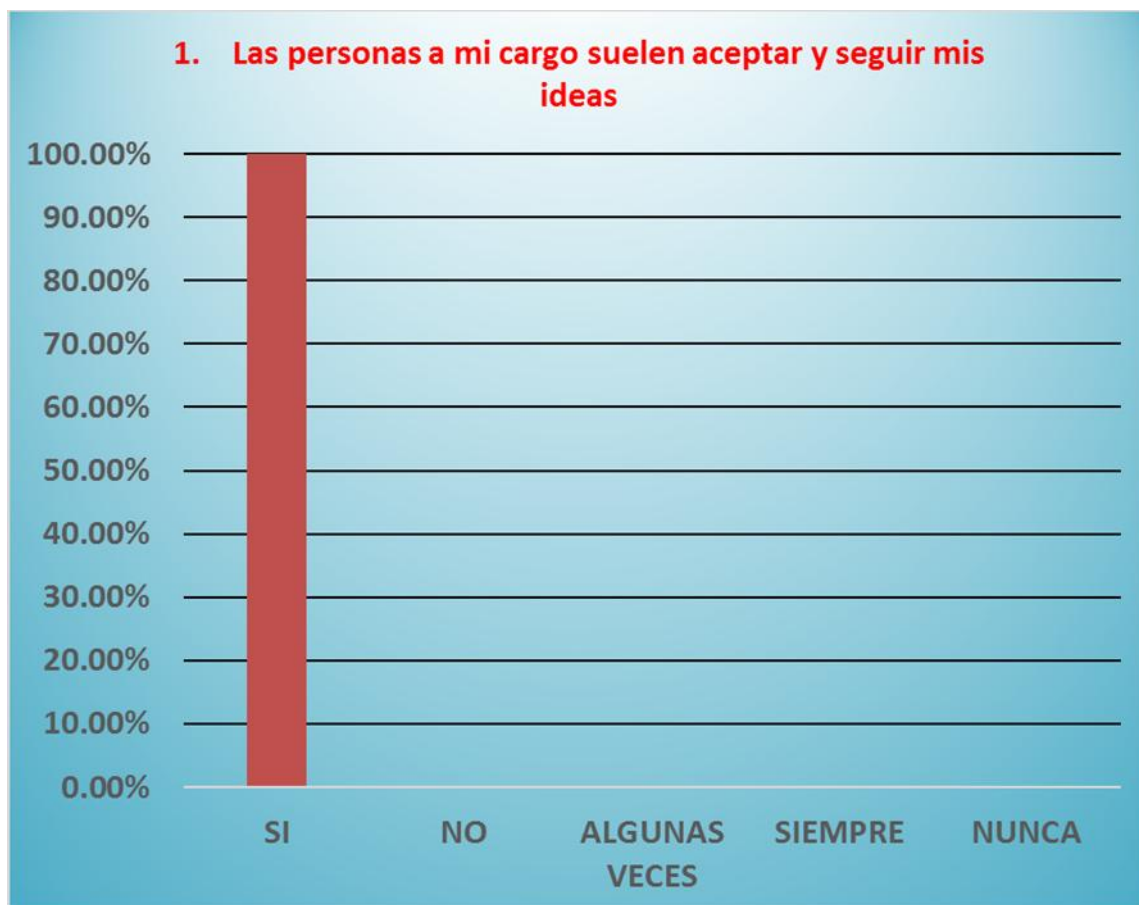
### **3.2.2. Variables**

| <b>VARIABLE</b> | <b>Definición conceptual</b> | <b>Definición operacional</b> | <b>Indicador</b> |
|-----------------|------------------------------|-------------------------------|------------------|
|                 |                              |                               |                  |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                 |                                                    |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Competencias | Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. | Liderazgo<br><br>Capacitación<br><br>Desarrollo                                                                                 | Antigüedad<br><br>Cursos<br><br>Salario            |
| Liderazgo    | Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.    | Trabajo en equipo<br><br>Comunicación con el personal<br><br>Trabajo eficaz<br><br>Logro de metas<br><br>Desarrollo profesional | Resultados obtenidos<br><br>Capacitación constante |

|      |                                                                                       |                                                       |                                                           |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Sexo | Hombre- mujer                                                                         |                                                       | 1.- femenino<br><br>2.- masculino                         |
| Edad | Es el intervalo de tiempo transcurrido desde la fecha de nacimiento a la fecha actual | Años cumplidos al momento del análisis del expediente | 3.-20-30 años<br><br>4.-30-40 años<br><br>5.- 40- 80 años |

### **3.2.3. Resultados de la aplicación del instrumento sobre liderazgo**



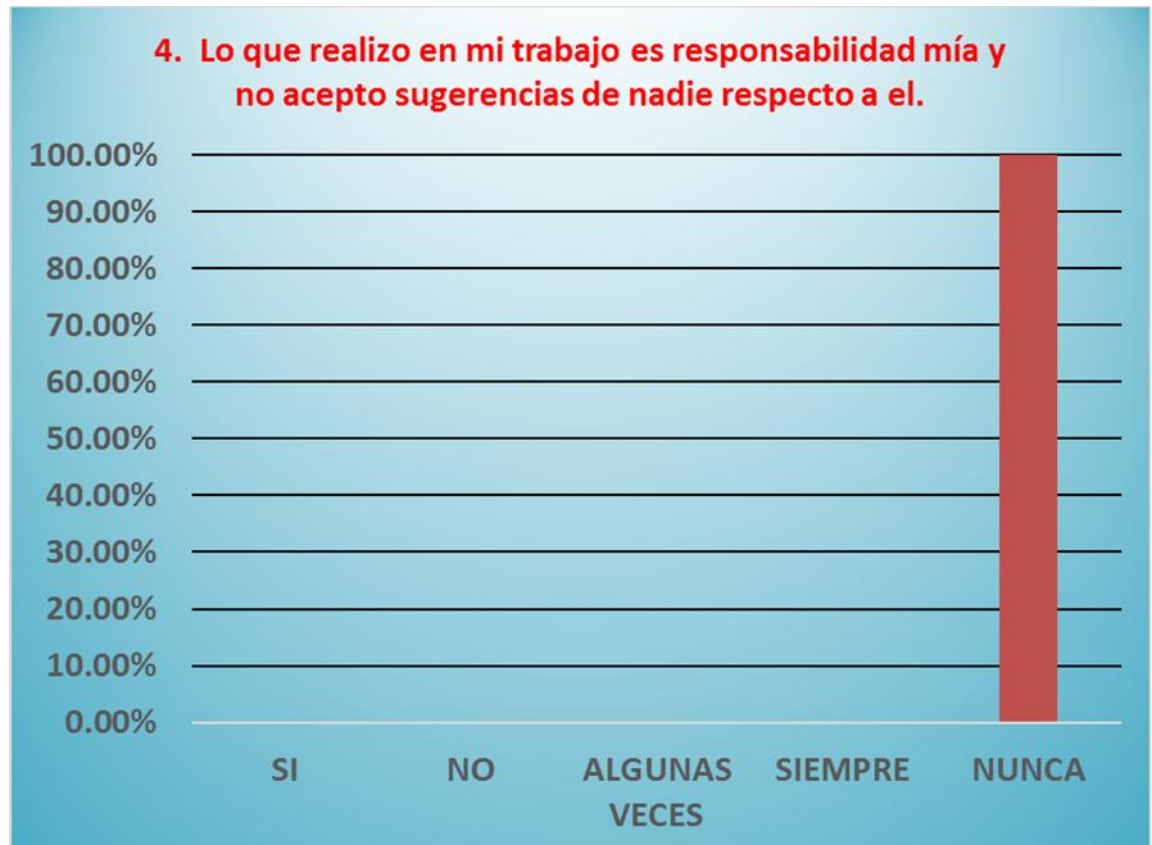
Ante la pregunta sobre las personas a mi cargo suelen aceptar y seguir mis ideas. La Respuesta fue si con el 100%.



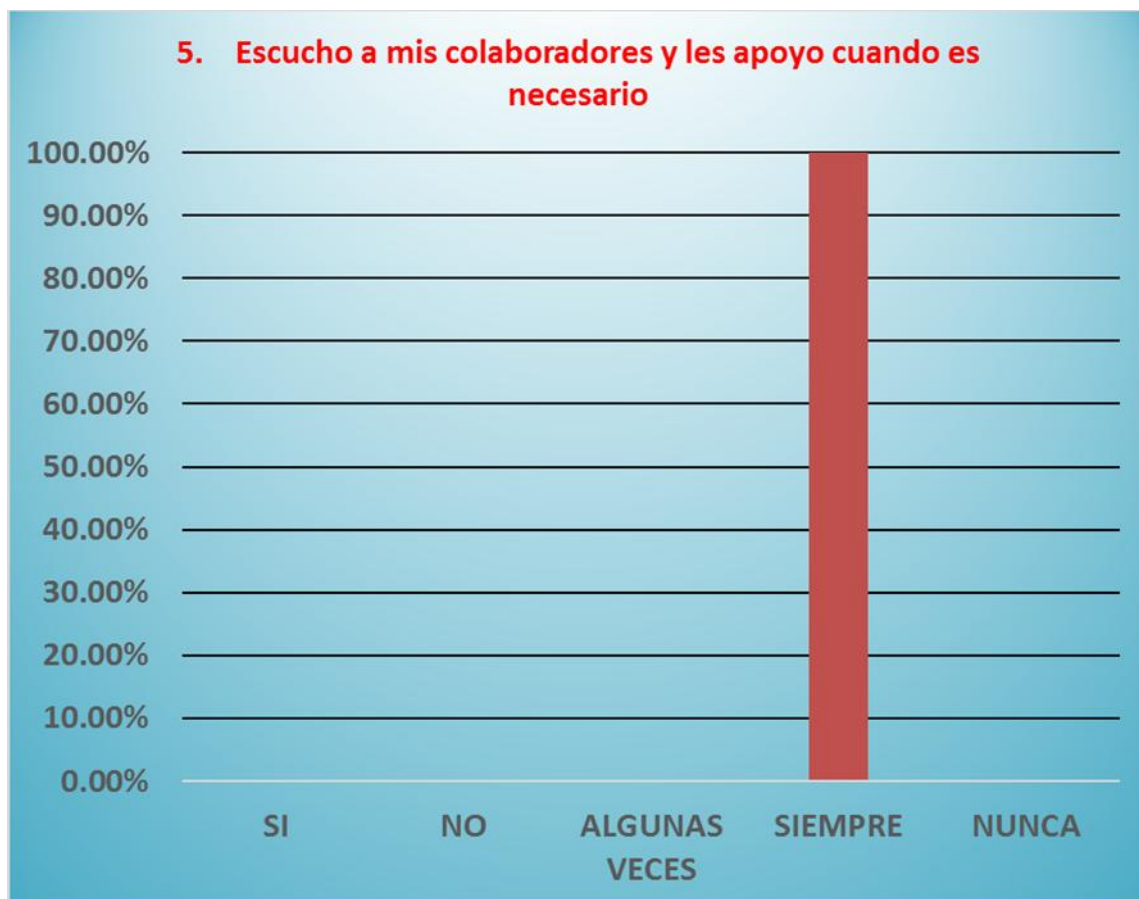
Ante la pregunta: Creo que soy una persona de principios sólidos y me comporto en coherencia a mis valores y creencias. La Respuesta fue si con el 100%



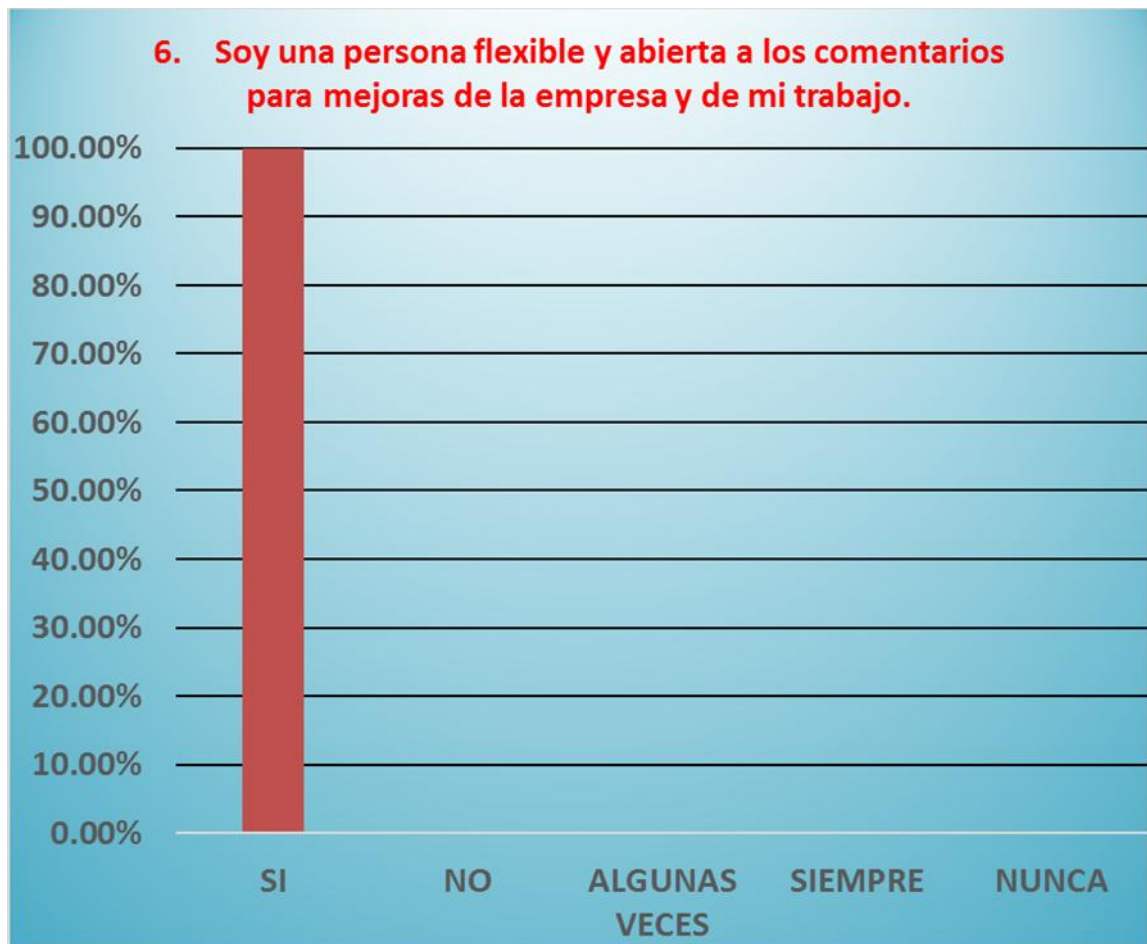
Ante la pregunta: Me considero resistente a los cambios del entorno, prefiero la estabilidad y el equilibrio de la empresa. La Respuesta fue si con el 100%



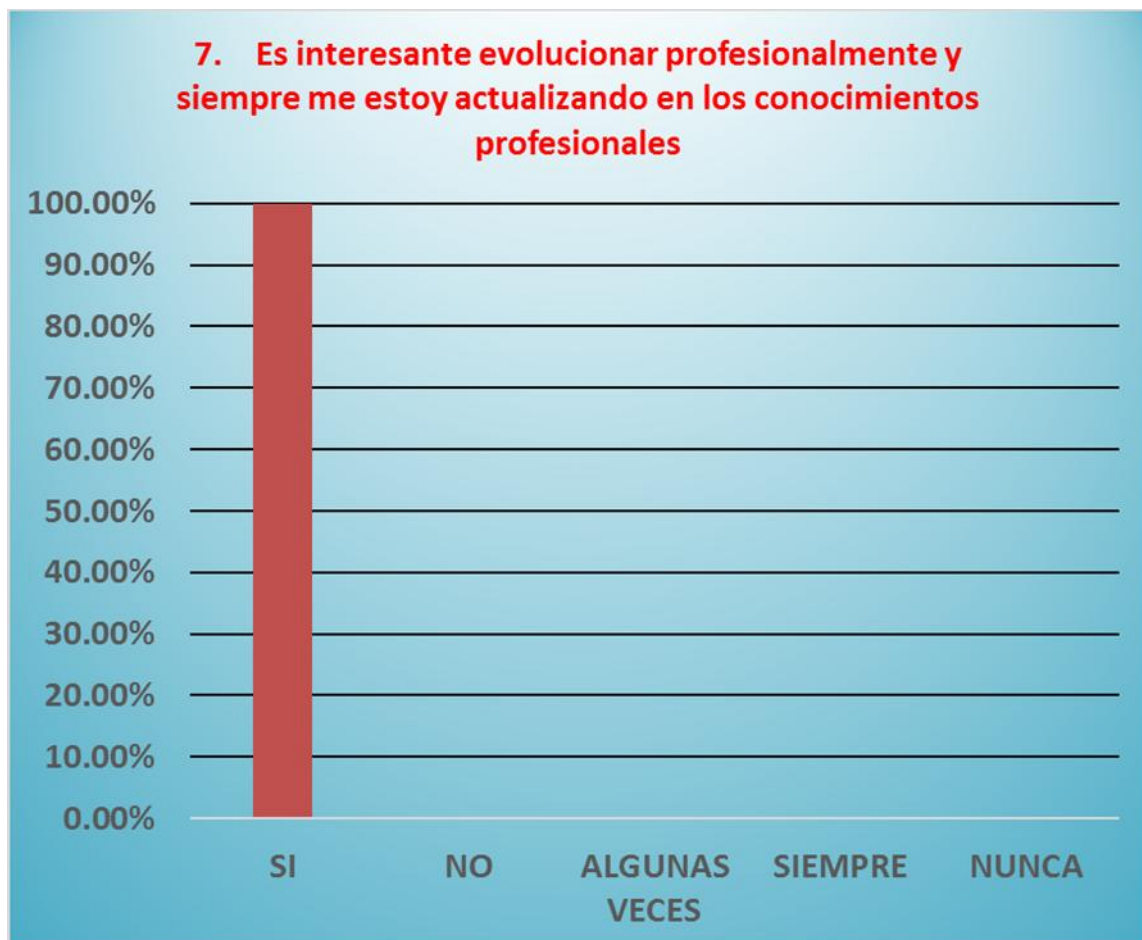
Ante la pregunta: Lo que realizo en mi trabajo es responsabilidad mía y no acepto sugerencias de nadie respecto a él. La Respuesta fue nunca con el 100%



Ante la pregunta: Escucho a mis colaboradores y les apoyo cuando es necesario. La Respuesta fue Siempre con el 100%



Ante la pregunta: Soy una persona flexible y abierta a los comentarios para mejoras de la empresa y de mi trabajo. La Respuesta fue si con el 100%



Ante la pregunta: Es interesante evolucionar profesionalmente y siempre me estoy actualizando en los conocimientos profesionales. La Respuesta fue si con el 100%



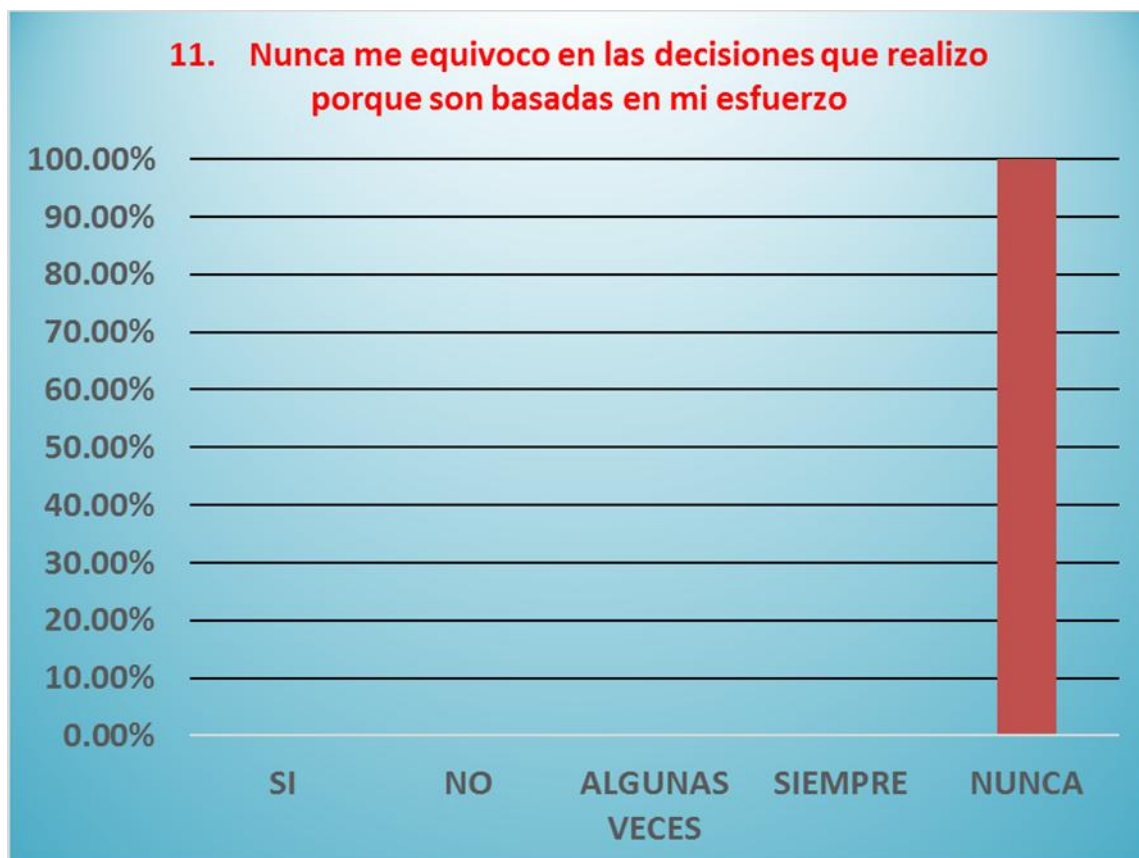
Ante la pregunta: Me gusta motivar a mis compañeros colaboradores, expreso interés por lo que hacen y cómo lo hacen. La Respuesta fue si con el 100%



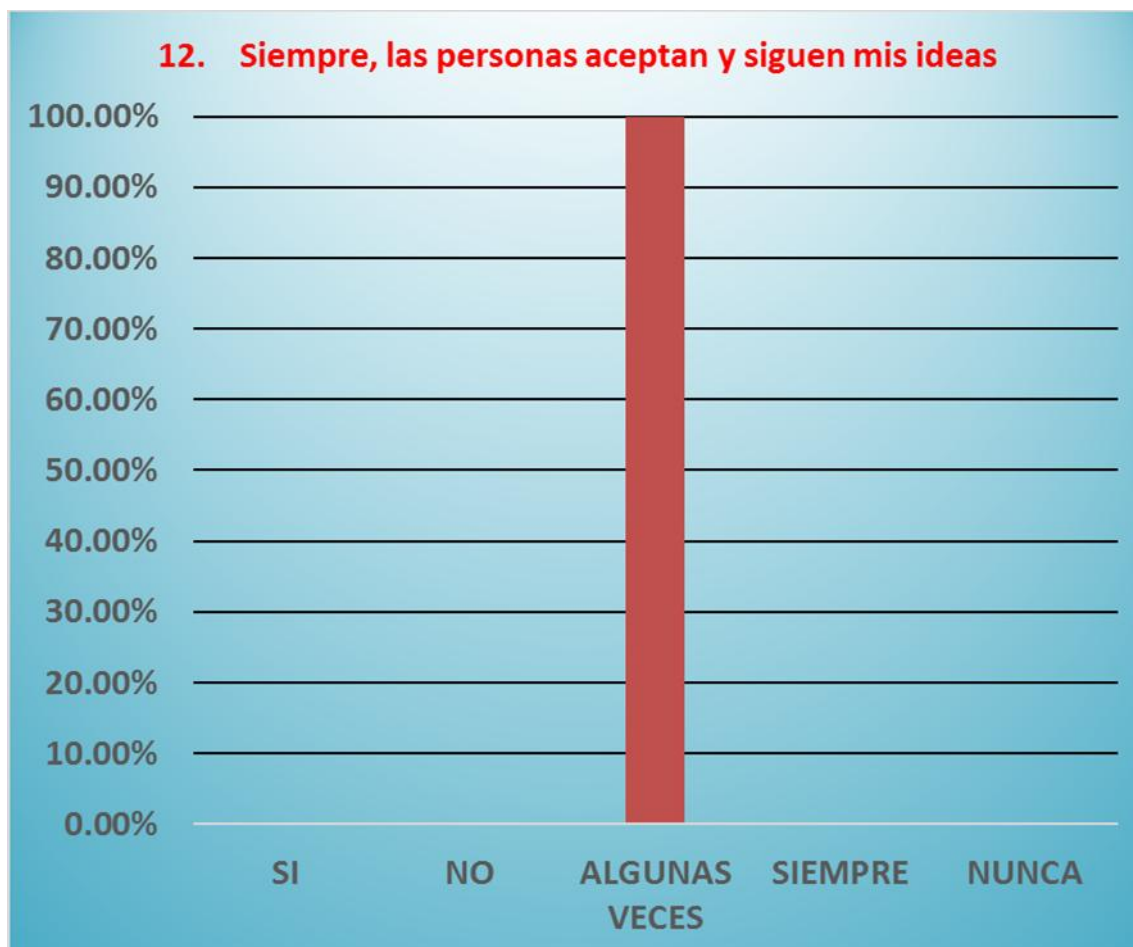
Ante la pregunta: Aprovecho las situaciones complicadas de mis colaboradores dando ideas y actitudes. La Respuesta fue si con el 100%



Ante la pregunta: Soy una persona flexible y abierta a los comentarios para mejoras de la empresa y de mi trabajo. La Respuesta fue si con el 100%



Ante la pregunta: Nunca me equivoco en las decisiones que realizo porque son basadas en mi esfuerzo. La Respuesta Nunca si con el 100%



Ante la pregunta: Siempre, las personas aceptan y siguen mis ideas. La Respuesta fue Algunas veces con el 100%



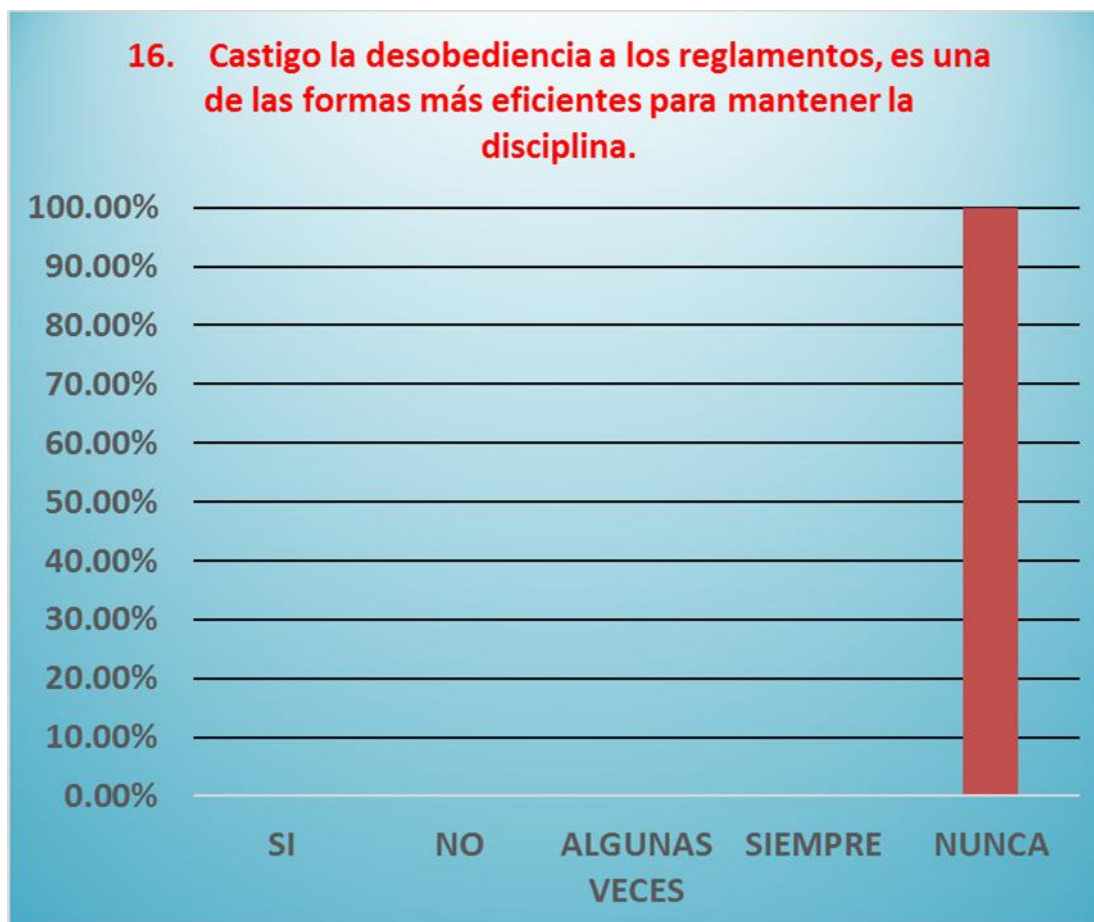
Ante la pregunta: En ocasiones grito a las personas que están a mi alrededor para conseguir que cumplan mis instrucciones. La Respuesta fue Nunca con el 100%



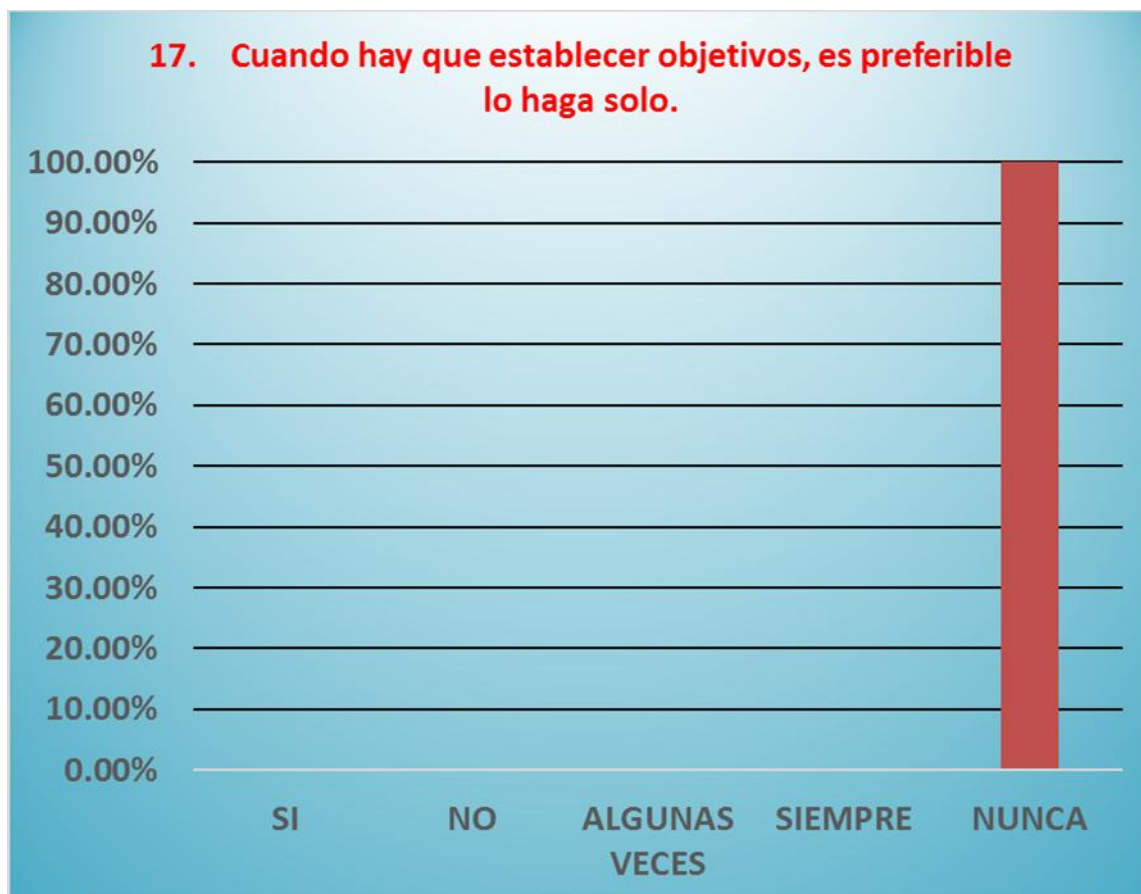
Ante la pregunta: Tengo facilidad y soltura para expresarme verbalmente. La Respuesta fue si con el 100%



Ante la pregunta: Hago reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. La Respuesta fue si con el 100%



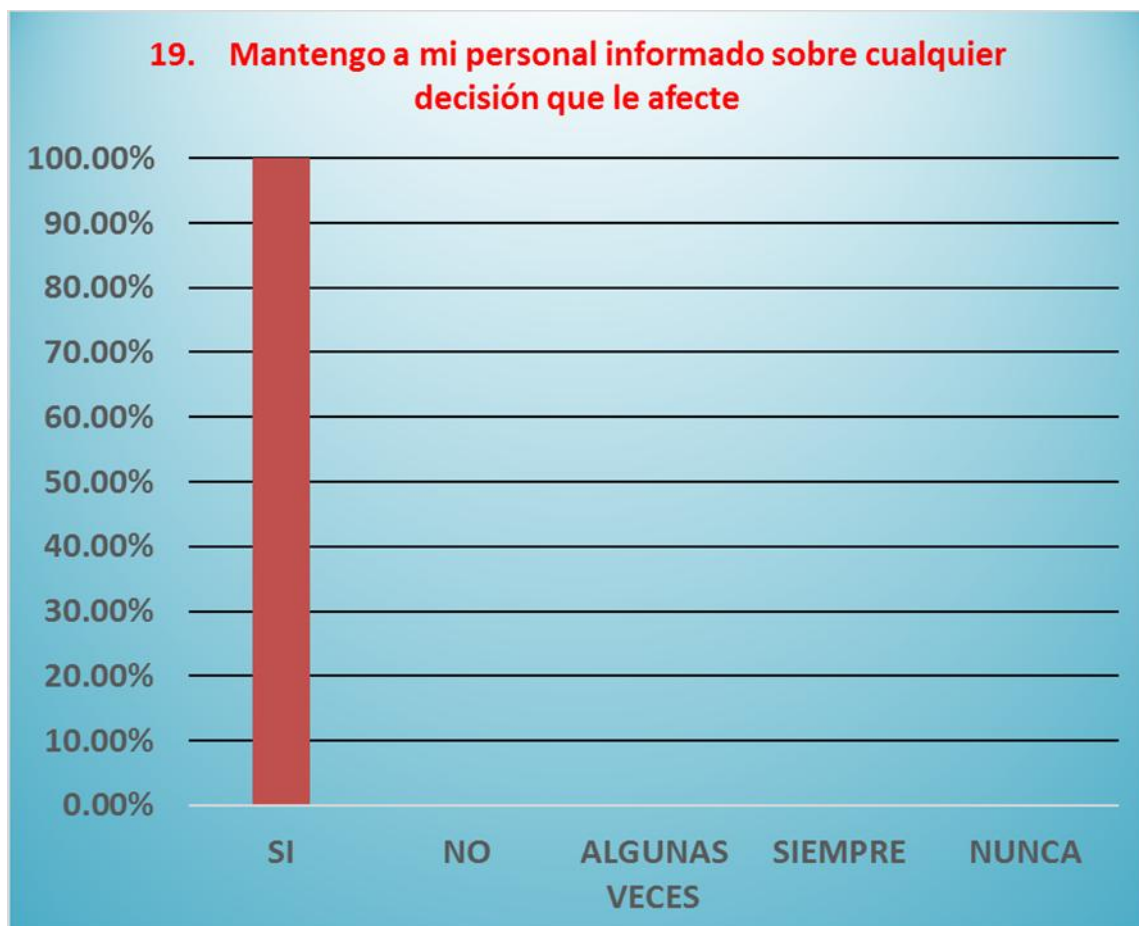
Ante la pregunta: Castigo la desobediencia a los reglamentos, es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. La Respuesta fue Nunca con el 100%



Ante la pregunta: Cuando hay que establecer objetivos, es preferible lo haga solo. La Respuesta fue Nunca con el 100%



Ante la pregunta: Siempre explico por qué de los objetivos y de las políticas de la empresa. La Respuesta fue Algunas veces con el 100%

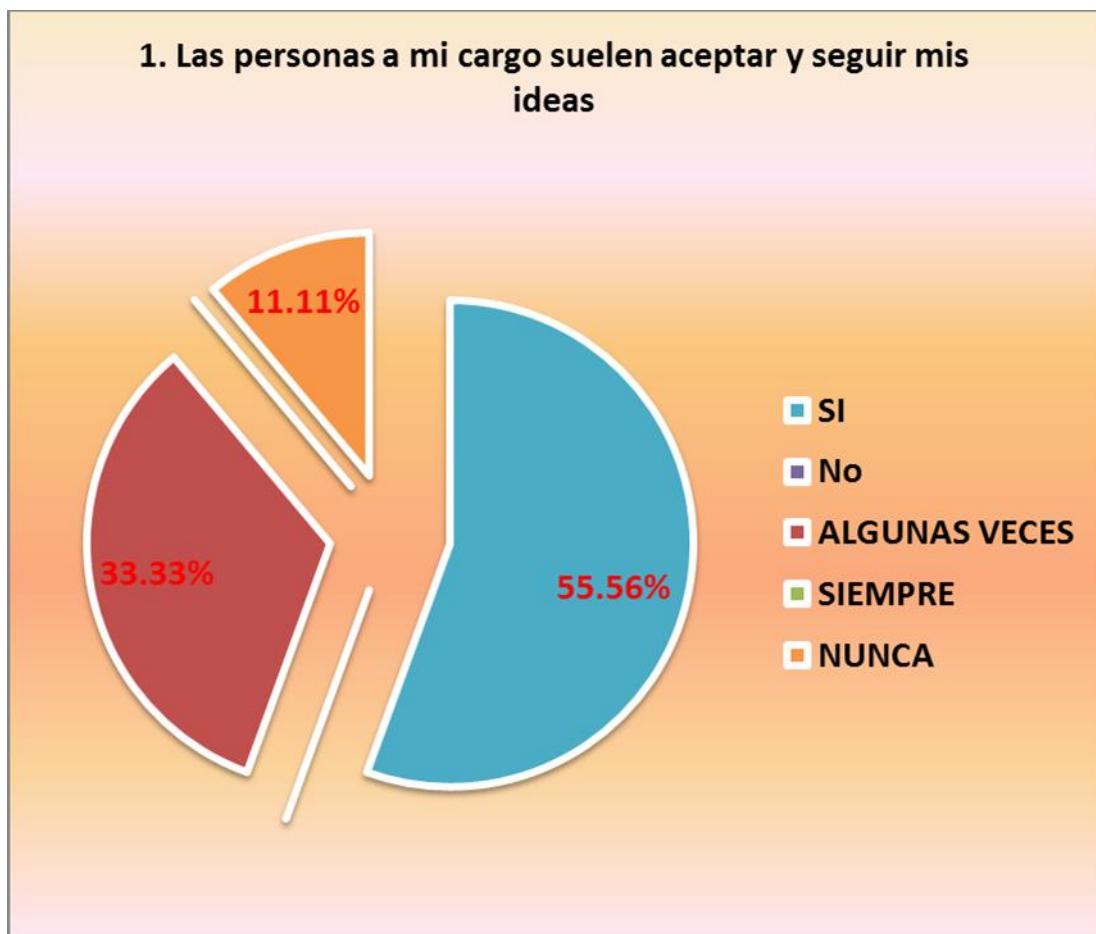


Ante la pregunta: Mantengo a mi personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. La Respuesta fue si con el 100%



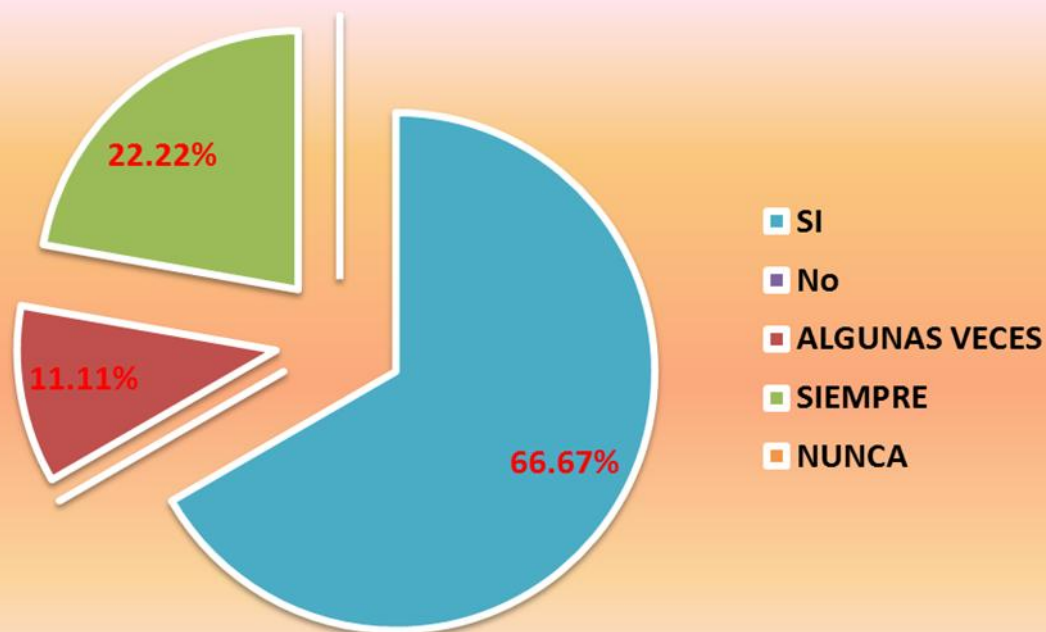
Ante la pregunta: Distribuyo el trabajo y determinen la forma de llevarlos a cabo. La Respuesta fue si con el 100%

**Resultados de la aplicación de los instrumentos a los subordinados**



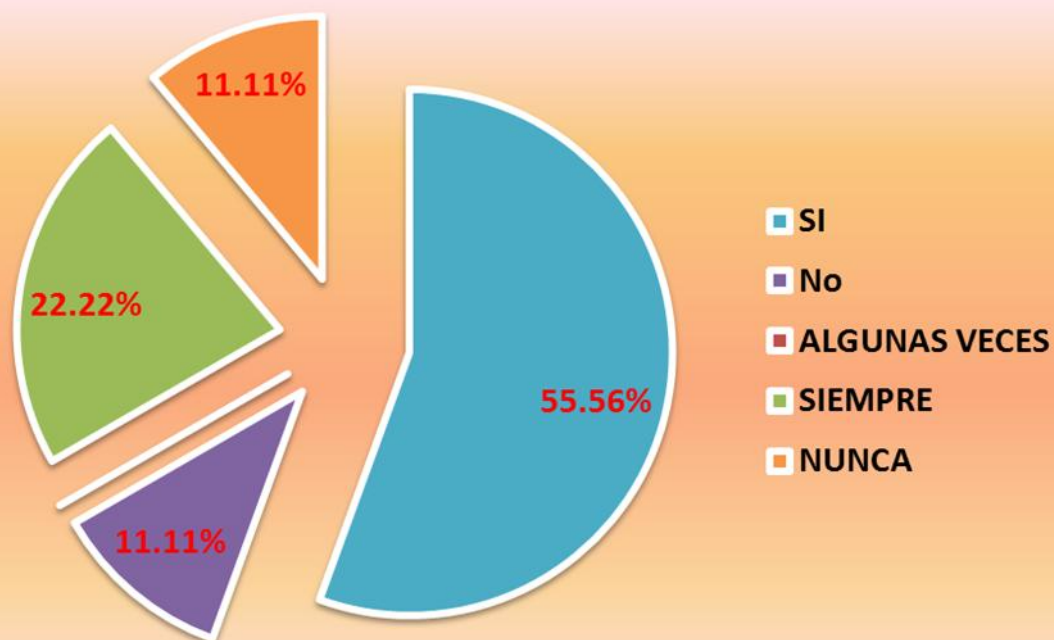
Ante la pregunta: Las personas a mi cargo suelen aceptar y seguir mis ideas. El índice fue si con el 55. 56%

**2. Creo que soy una persona de principios sólidos, y me  
comporto en coherencia a mis valores y creencias**



Ante la pregunta: Creo que soy una persona de principios sólidos y me comporto en coherencia a mis valores y creencias. El índice fue si con el 66.67 %

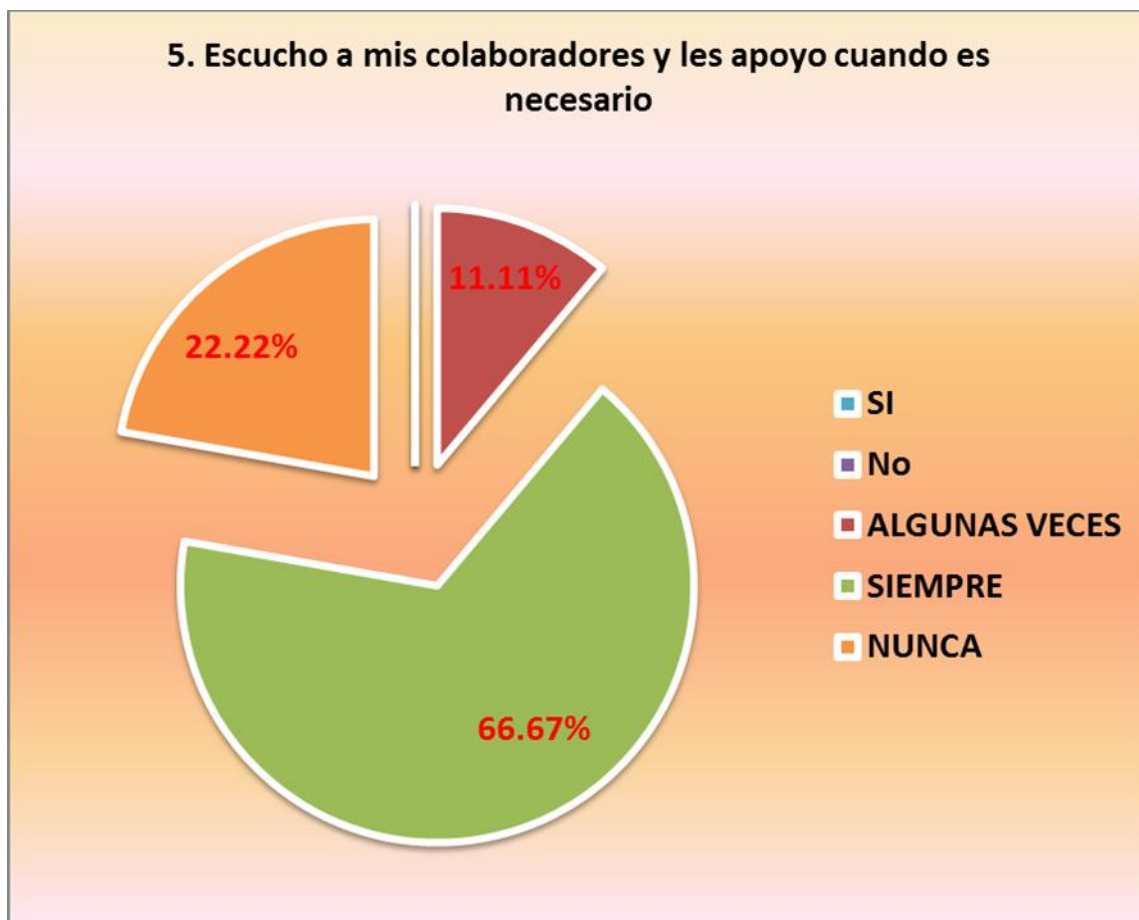
**3. Me considero resistente a los cambios del entorno,  
prefiero la estabilidad y el equilibrio en la empresa.**



Ante la pregunta: Me considero resistente a los cambios del entorno, prefiero la estabilidad y el equilibrio en la empresa. El índice fue si con el 55. 56%

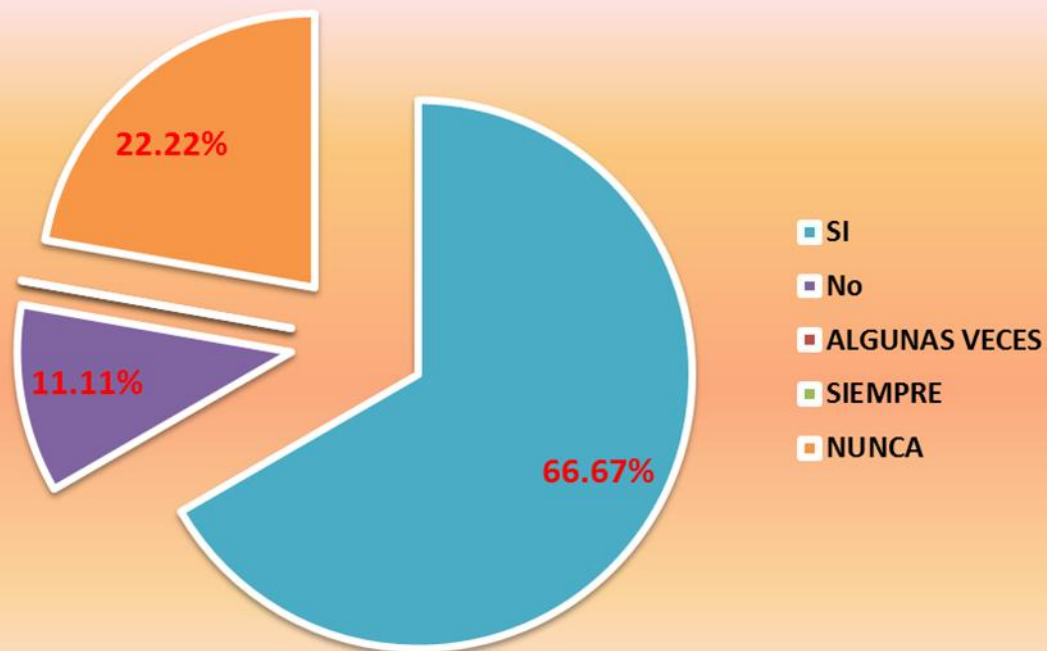


Ante la pregunta: Lo que realizo en mi trabajo es responsabilidad mía y no acepto sugerencias. El índice fue Nunca con el 66.67 %



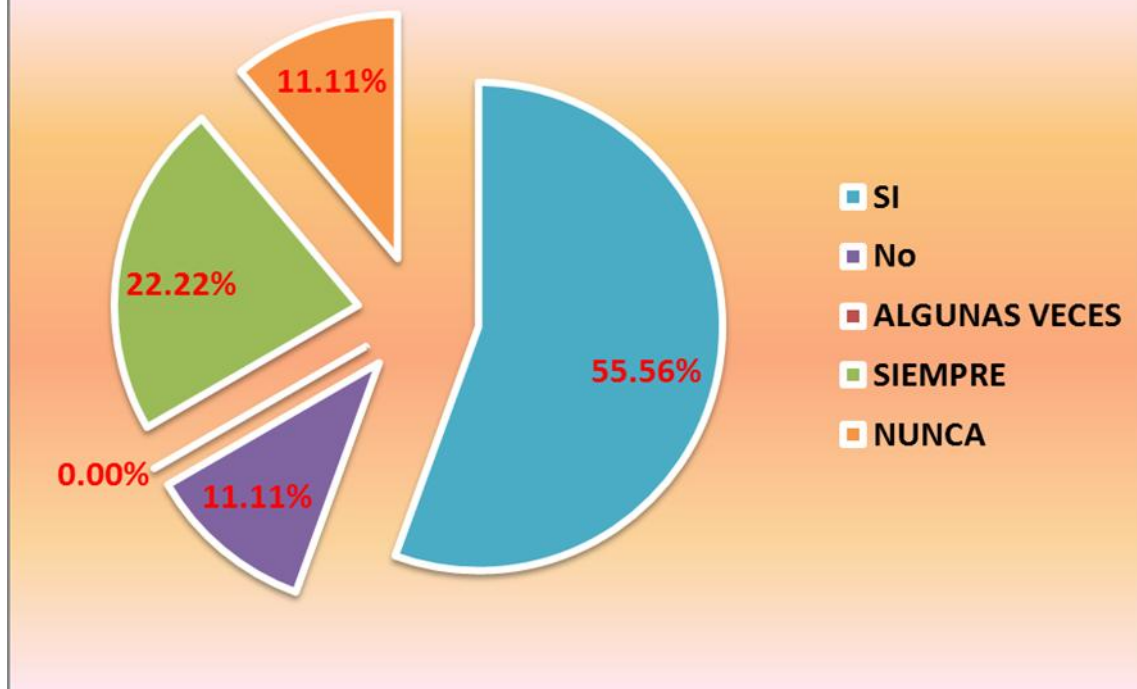
Ante la pregunta: Escucho a mis colaboradores y les apoyo cuando es necesario. El índice fue Siempre con el 66.67%

**6. Soy una persona flexible y abierta a los comentarios para mejoras de la empresa y de mi trabajo.**



Ante la pregunta: Soy una persona flexible y abierta a los comentarios para mejoras de la empresa y de mi trabajo. El índice fue si con el 66.67%

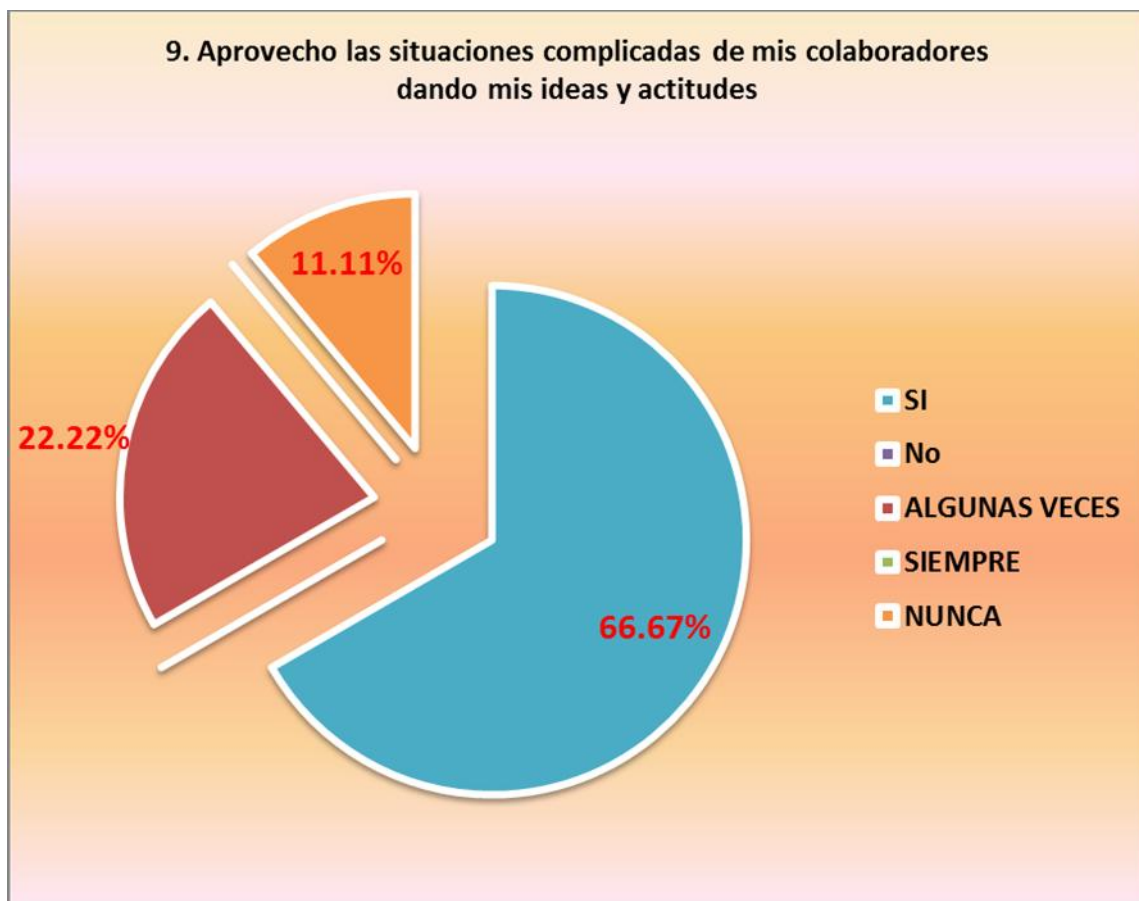
**7. Es interesante evolucionar profesionalmente y siempre me estoy actualizando en los conocimientos profesionales**



Ante la pregunta: Es interesante evolucionar profesionalmente y siempre me estoy actualizando en los conocimientos profesionales. El índice fue si con el 55. 56%

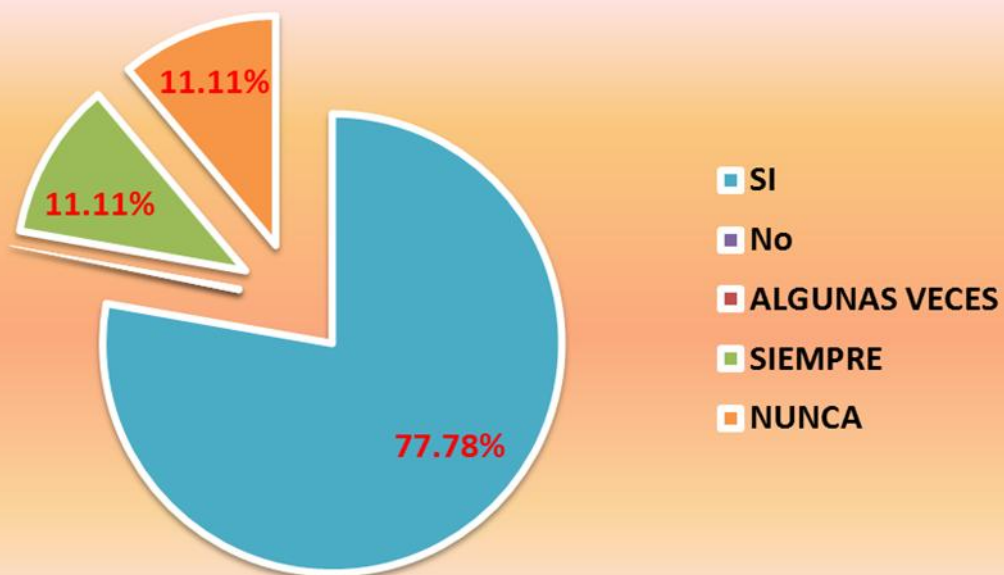


Ante la pregunta: Me gusta motivar a mis colaboradores, expreso interés por lo que hacen y cómo lo hacen. El índice fue si con el 66.67%

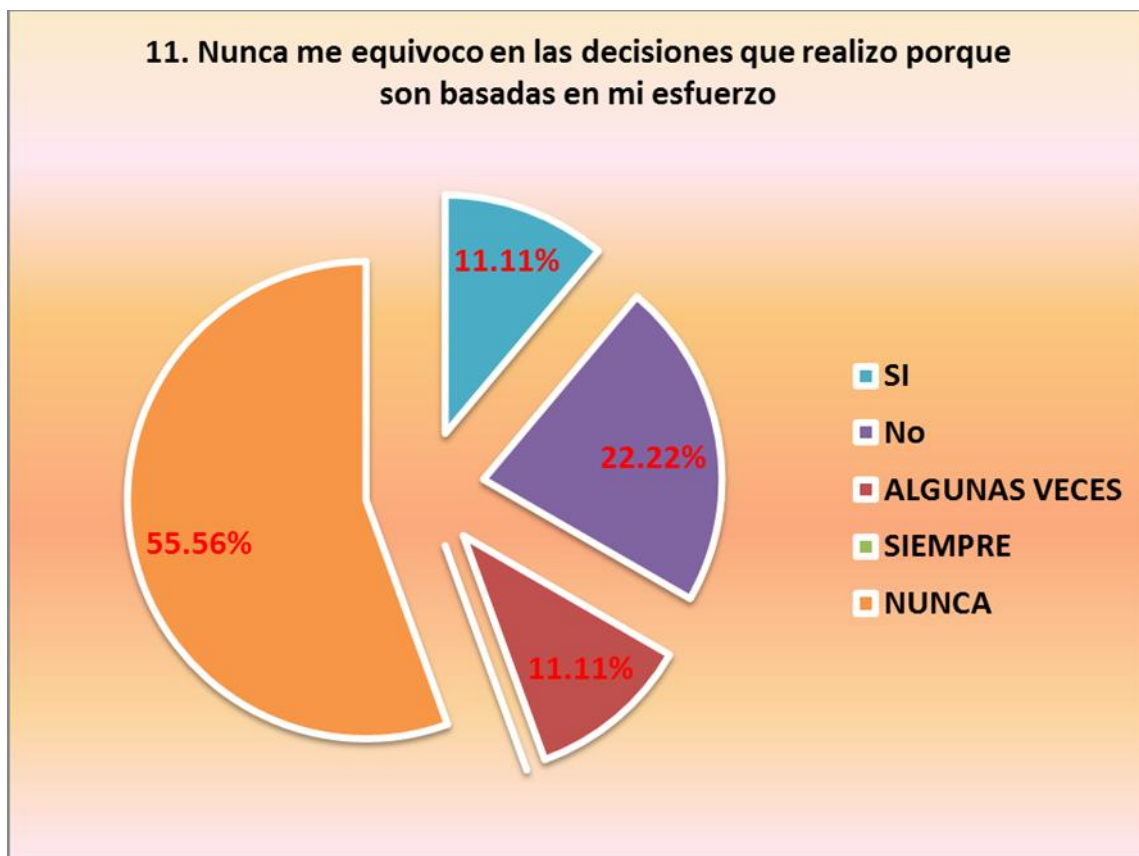


Ante la pregunta: Aprovecho las situaciones complicadas de mis colaboradores dando mis ideas y actitudes. El índice fue si con el 66.67%

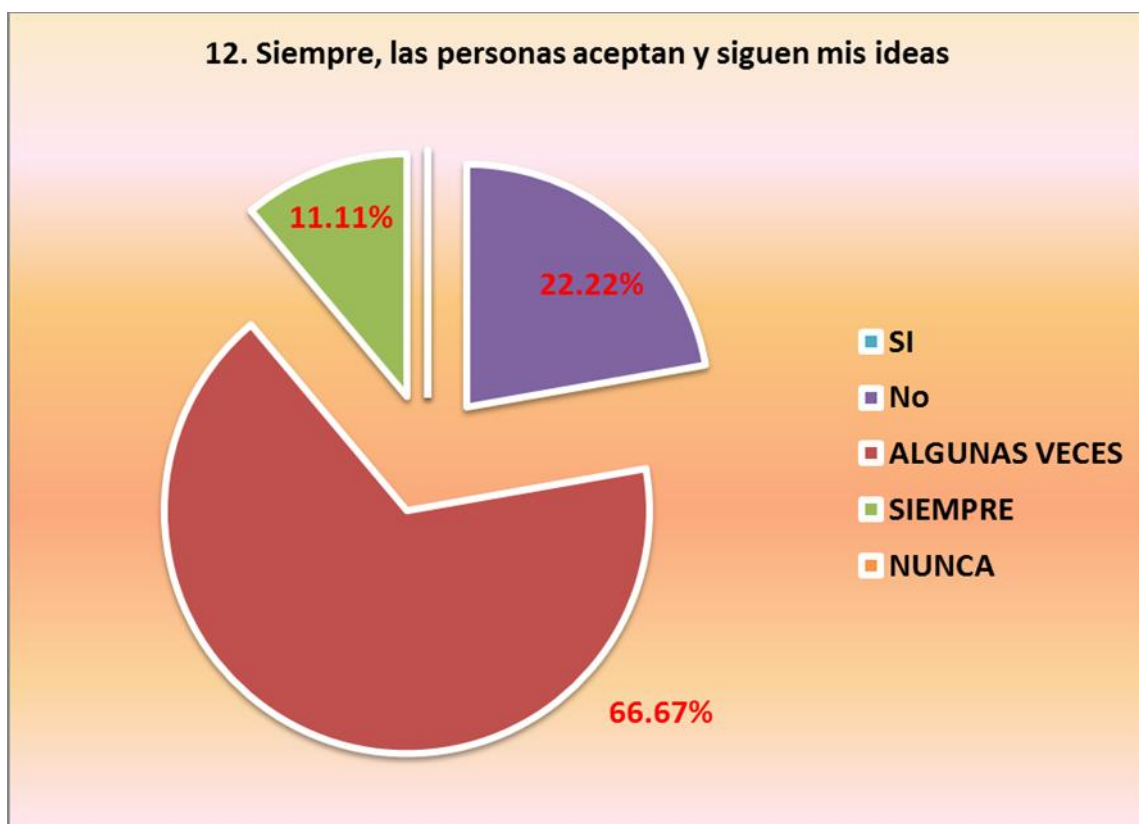
**10. En el momento de tomar decisiones, reflexiono sobre las consecuencias.**



Ante la pregunta: En el momento de tomar decisiones, reflexiono sobre las consecuencias. El índice fue si con el 77.78%

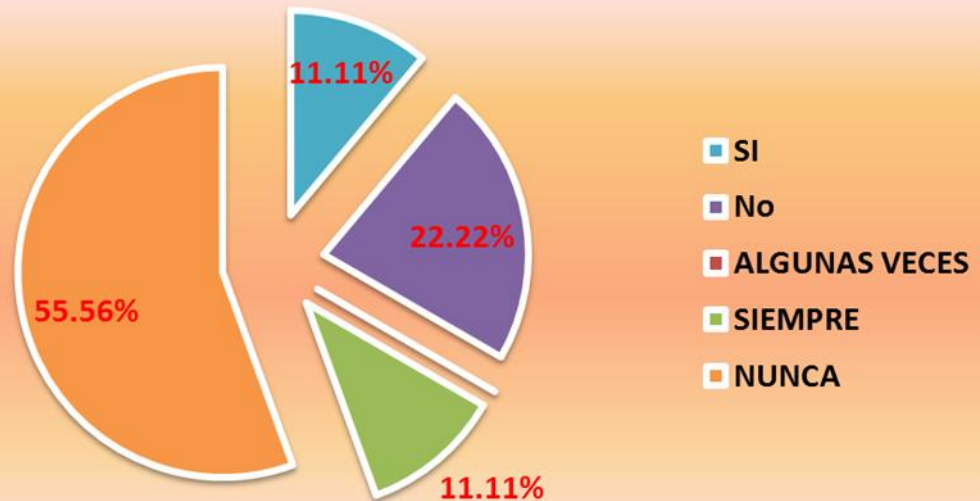


Ante la pregunta. Nunca me equivoco en las decisiones que realizo porque son basadas en mi esfuerzo. El índice fue Nunca con el 55. 56%

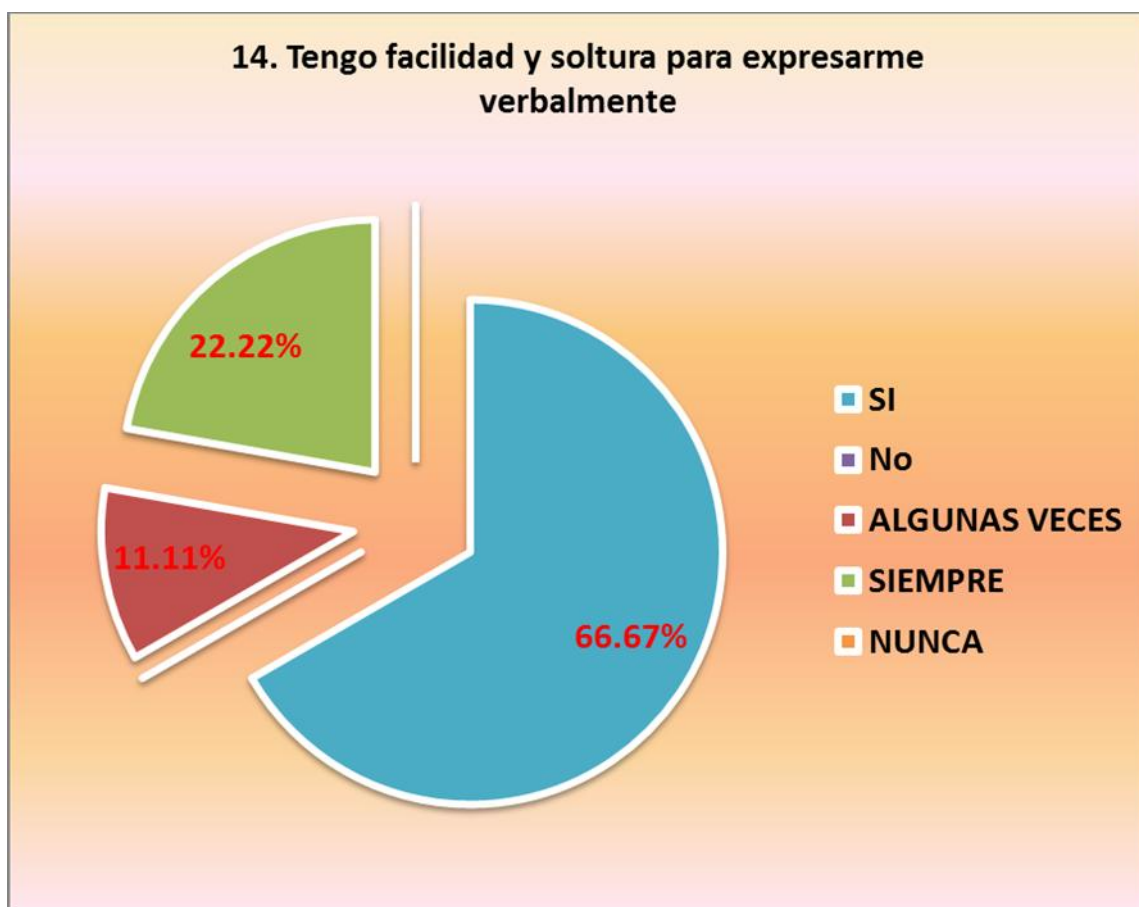


Ante la pregunta: Siempre, las personas aceptan y siguen mis ideas. El índice fue Algunas veces con el 66-67 %

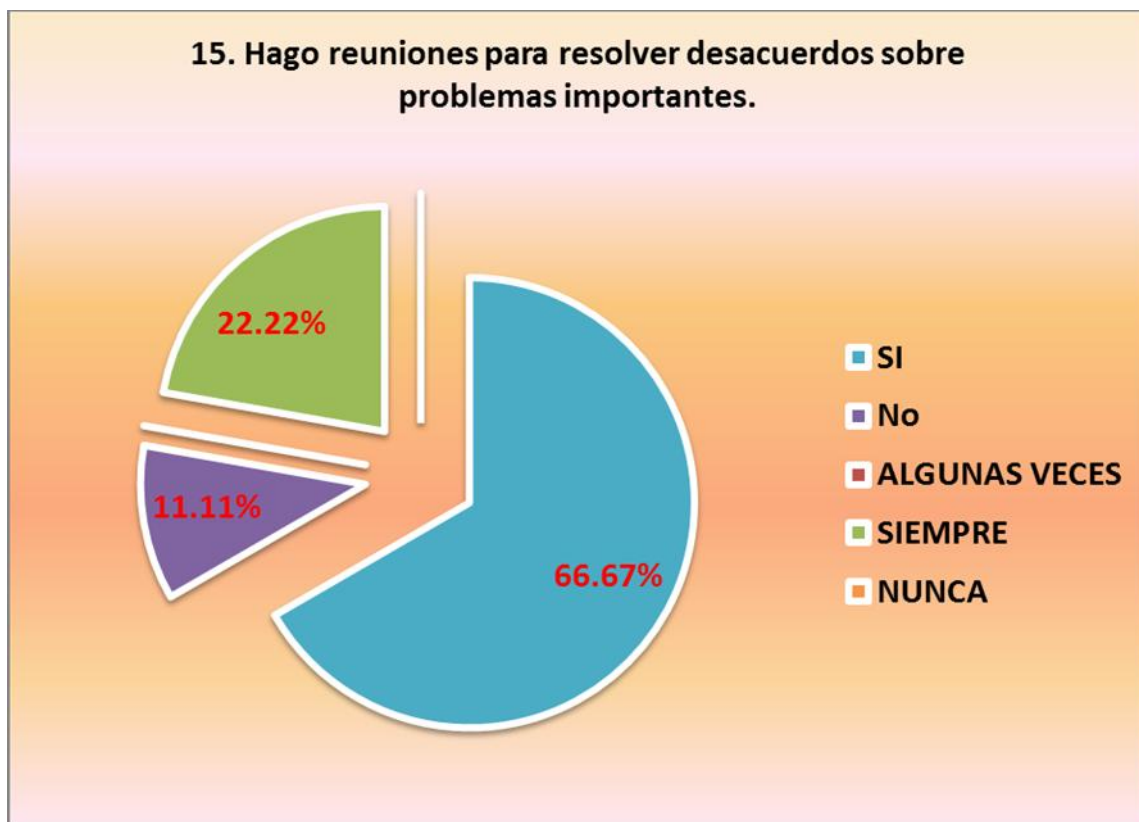
**13. En ocasiones grito a las personas que están a mi alrededor para conseguir que cumplan mis instrucciones**



Ante la pregunta: En ocasiones grito a las personas que están a mi alrededor para conseguir que cumplan mis instrucciones. El índice fue Nunca con el 55. 56%

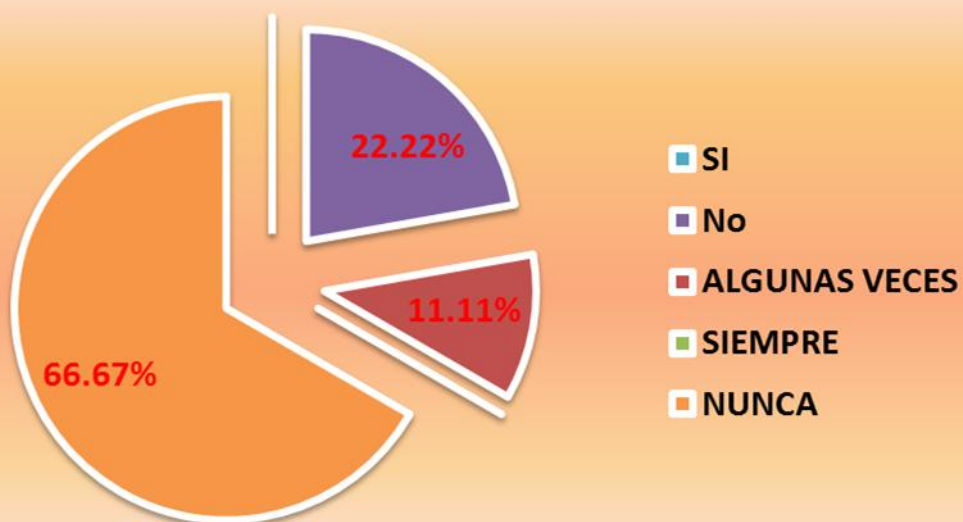


Ante la pregunta: Tengo facilidad y soltura para expresarme verbalmente. El índice fue si con el 66.67 %

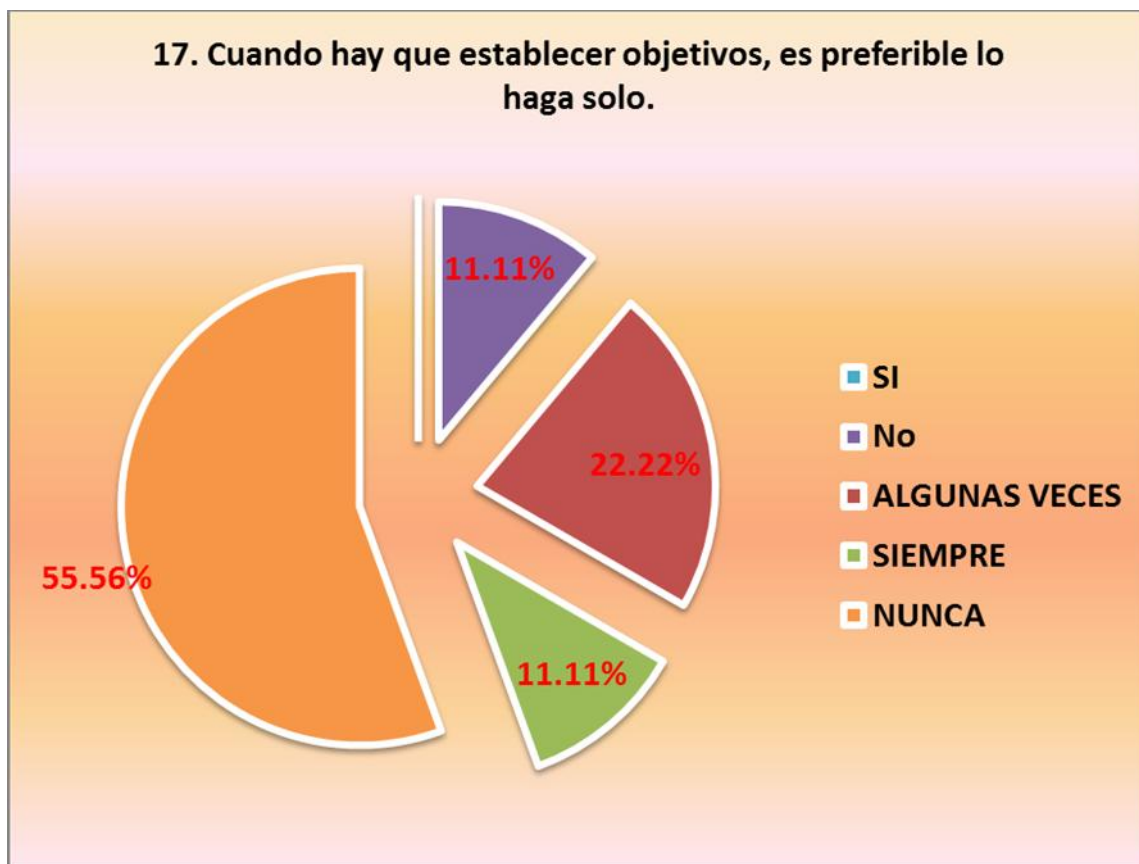


Ante la pregunta: Hago reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. El índice fue si con el 66.67%

**16. Castigo la desobediencia a los reglamentos, es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.**

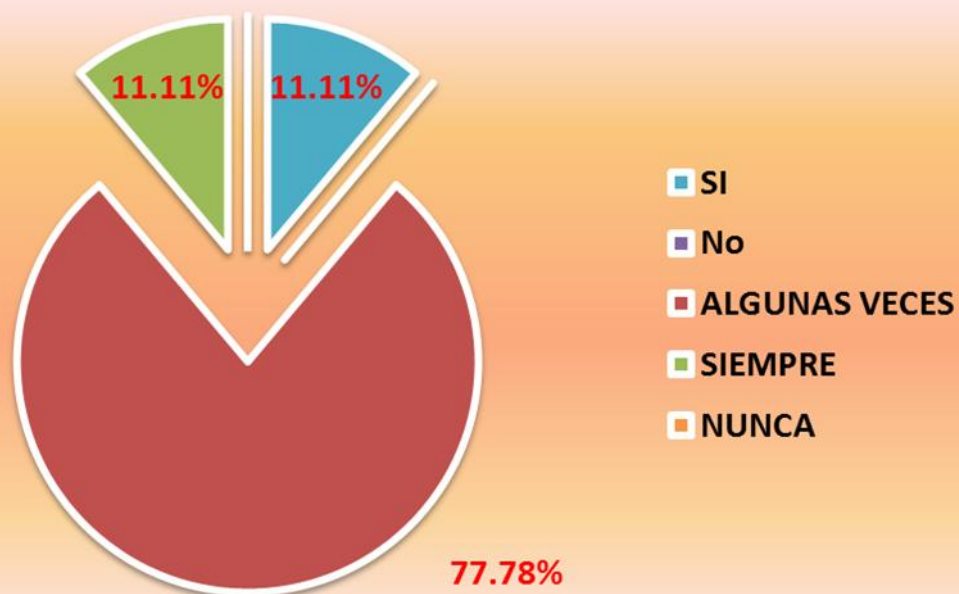


Ante la pregunta: Castigo la desobediencia a los reglamentos, es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. El índice fue Nunca con el 66.67 %

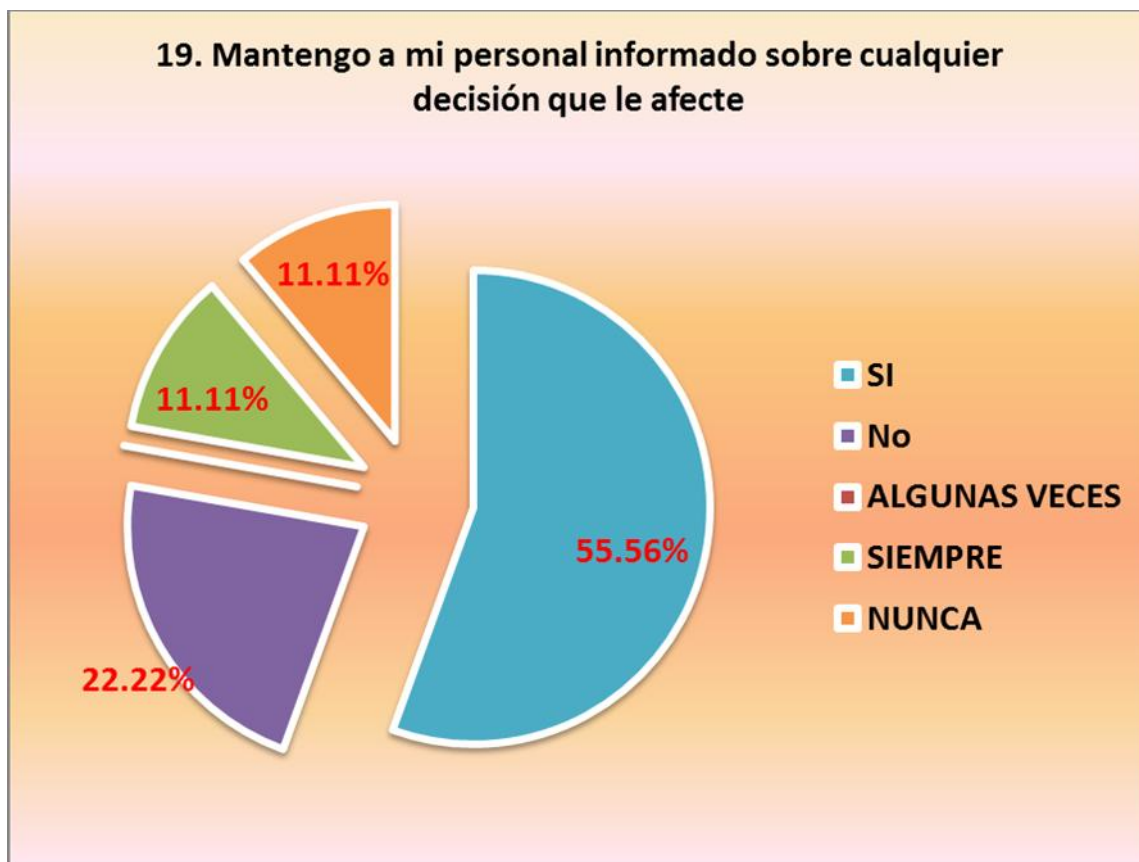


Ante la pregunta: Cuando hay que establecer objetivos, es preferible lo haga solo. El índice fue Nunca con el 55.56%

**18. Siempre explico porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.**

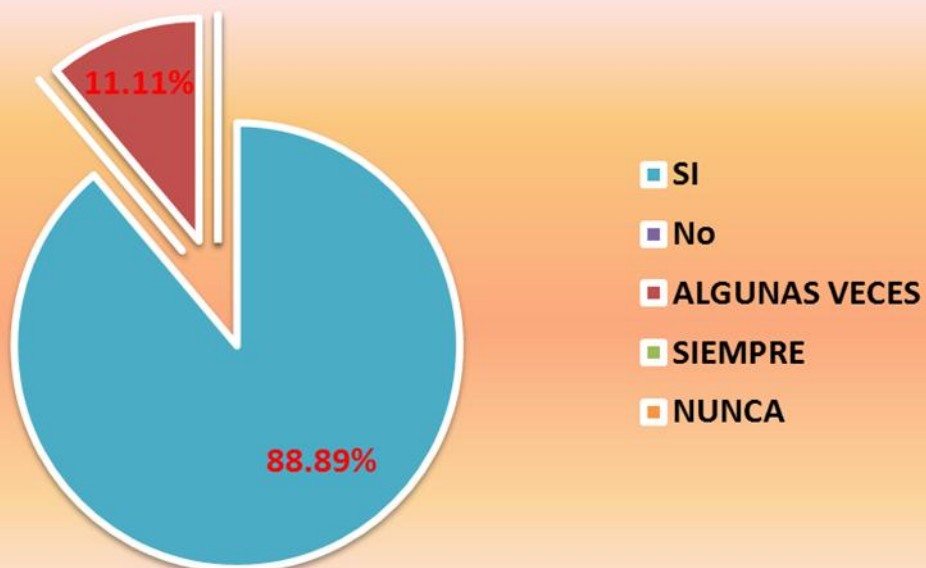


Ante la pregunta: Siempre explico por qué de los objetivos y de las políticas de la empresa. El índice fue Algunas veces con el 77.78%



Ante la pregunta: Mantengo a mi personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. El índice fue si con el 55. 56%

**20. Distribuyo el trabajo y determinen la forma de llevarlos a cabo.**



Ante la pregunta: Distribuyo el trabajo y determinen la forma de llevarlos a cabo. El índice fue si con el 88.89 %

## CONCLUSIONES

Entre todos los innumerables factores que contribuyen al buen funcionamiento de las organizaciones sin importar el sector, el liderazgo ha sido de carácter decisivo ya que, según algunos investigadores de la administración, aseveran que la culpa del 90% de las cosas que pasan en las organizaciones se deben a la buena o mala dirección. Por tanto, el estilo del liderazgo determina la forma en la que se comporta la empresa, su capacidad estratégica de adaptación y de innovación, así como sus habilidades de supervivencia, planeación y alcances hacia el futuro.

Con las investigaciones actuales y experiencias prácticas de profesionales de la administración se puede concluir lo siguiente:

“El liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin”.

La primera condición es que el colaborador verdaderamente desee ser un líder, porque tiene la percepción de que puede y deja abierta la posibilidad de lograrlo; y la segunda condición es la motivación a través de otras personas visionarias con conocimientos, técnicas y actitudes adecuadas para desarrollarlo.

En este estudio de caso en particular sobre el desempeño como líder de una organización no lucrativa, concluyo que los estilos de líder conciliador, líder coach y democrático fueron los más utilizados por la Lic. Fabiola Archundia, dependiendo la circunstancia o problema a resolver, son los más funcionales y con los que se logran los objetivos con mayor facilidad, porque son los estilos que más toman en cuenta al colaborador.

La propuesta:

Lazos y las organizaciones del tercer sector están enfocadas al cumplimiento de sus objetivos pero se encuentran constantemente en proceso de adaptación a los cambios vertiginosos del mundo que las rodean; por tanto, exigen la existencia de una correcta planeación, dirección y orientación que lleve a cabo una persona capaz, que cuente con las características específicas que lo diferencien del resto a fin de dirigir a los colaboradores hacia los objetivos planeados, el cual es considerado, señalado y denominado como un líder social.

Es por eso que es necesario descubrir las características y habilidades de los líderes sociales como agentes de cambio y establecedor de cultura para las mismas, temas muy polémicos actualmente, por eso es necesario, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización no lucrativa.

## **REFERENCIAS**

Goleman, Daniel (2013). Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional: Editorial  
Grupo Zeta

Daft L. Richard (2006) La Experiencia del Liderazgo tercera edición: Editorial  
Cengage Learning

Rigby, Rhymer (2012) 28 líderes de negocios que cambiaron al mundo: Editorial  
Aguilar

Adair, J. (2000). Liderazgo basado en la acción. México: Editorial Mc. GrawHill.

Alles, M. (2006). Selección por competencias. México: Gránica.

Giraldo, H. J. (2000). Docencia: investigación, liderazgo e incertidumbre. Colombia: U.  
Cooperativa de Colombia.

Maestro, A. J. (2009). Regalate Liderazgo: una estrategia para desarrollar los talentos  
emocionales. México: Profit. Editorial.

Marques, R. (2008). Profesores muy motivados: un liderazgo positivo promueve el  
bienestar docente. México: Narcea Ediciones.

Palomo, V. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajos. México: ESIC.  
Editorial.

Rábago, L. E. (2010). Gestión por competencias. Madrid: Netbiblo.

Ramos, L. A. (2011). Mujeres y liderazgo. Madrid: Universidad de Valencia.

Sagi-Vela Grande, L. (2004). Gestión por competencias: el reto compartido del  
crecimiento personal y de la organización. Madrid: ESIC.

Vázquez, F. (2000). Monumento al Pm desconocido. Lider de proyecto, 36.

Montilla Roz Sara G. TESIS Estilos de Liderazgo prevaleciente en los supervisores de la empresa Polysaco S.A según el enfoque de Hersey y Blanchard, 2008

Carreras Ignasi, Leaverton Amy et Saucedo María (2009) Líderes para el cambio social  
Editorial: Instituto de Innovación Social de ESADE

## **ANEXO 1**

## INSTRUMENTO

La siguiente encuesta tiene como finalidad determinar el liderazgo en en las empresas

Responda según ud determine la respuesta correcta.

1. ¿Cree ud en el liderazgo?

Si

NO

2. Acciones en un líder

a) Satisfacción del cliente

b) Competitividad

c) Honestidad

d) Compromiso con los demás

3.- ¿Cómo se promueve los líderes en la empresa?

Capacitación

Crecimiento profesional

Capacidad para detectar a líderes en potencia

4.- ¿Qué trascendencia puede tener que los directivos apliquen las competencias directivas?

Positivo

Negativo

Ninguno

5.- ¿Usted recomienda que los directivos puedan desarrollar sus competencias y aplicarlas para el desarrollo positivo de la empresa?

Sí

No

6.- ¿Quiénes toman parte de proyecto?

Todos                      Algunos departamentos de la empresa

7.- ¿Las competencias directivas equivale necesariamente a capacitación del personal?

Si                      No                      Algunas veces

8.- ¿Qué es lo que ha dado lugar a este nuevo tipo de empresas inteligentes?

El desarrollo              La actualización              La economía.

9.- ¿Mi jefe dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas?

Si                      No                      Algunas veces

10.- ¿Mi jefe utiliza la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura?

Si                      No                      Algunas veces

11.- ¿La comunicación no verbal de mi jefe a través de sus movimientos corporales es adecuada?

Si                      No                      Algunas veces

12.- Cuando se tiene un desempeño exitoso, mi jefe fomenta sentimientos de logro

Nunca                      algunas veces                      siempre

13.- Mi Jefe sabe diagnosticar en forma precisa las causas de conflicto

Nunca                      algunas veces                      siempre

14.- Mi jefe muestra resistencia a los cambios de la organización

Nunca

algunas veces

siempre

15.-Mi jefe fomenta en su área una atmosfera psicológica satisfactoria.

Nunca

algunas veces

siempre