



# Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco

---

---

## EXPERIENCIA LABORAL

### EL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN UNA HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR RECURSOS HUMANOS

T E S I S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
P R E S E N T A :  
C A R L O S Z A M O R A P É R E Z

Asesora: Profa. Patricia Ledesma Vázquez

México D.F. Enero de 2008.

## **DEDICATORIAS**

### **A Dios.**

*Esta tesina representa una etapa más en el desarrollo de mi vida profesional. Me esperan nuevos retos y nuevas tareas, pero siempre con la fe puesta en Dios, quién me ha concedido salud para lograr uno de mis objetivos en la vida. ¡Gracias!*

### **A mi madre Carmen.**

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores y cultivar e inculcar en mí la perseverancia y responsabilidad, pero más que nada, por su amor.*

### **A mi padre Carlos.**

*Por los ejemplos de firmeza, honradez y tenacidad que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, además por el valor mostrado para seguir adelante.*

### **A mis maestros.**

*Gracias por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial: al Maestro Pedro Gómez Sánchez por su gran apoyo y motivación para culminación y elaboración de esta tesina; al profesor Tomás Román Brito por su ayuda ofrecida a este trabajo; a las profesoras Patricia Ledesma Vázquez, Mayra Lara Hernández y Carla Manife Pérez Melhem por sus valiosas aportaciones y observaciones a este estudio.*

### **A Martina Emilio Cortés.**

*Por compartir, acompañarme y brindarme su apoyo incondicional para la elaboración de esta tesina.*

### **A mis amigos.**

*Que me impulsaron a mantener la ilusión y anhelo en momentos de flaqueza y poder llegar así al final de esta etapa de formación: Ingeniero Miguel A. Cerón Miranda, Noemí Rivera Salazar, Carolina Álvarez, Luz María Torres Ávila, Jazmín González Sánchez, Roberto Ramírez, Heriberto Jiménez Torres y Alfonso Alejandro Rivera.*

*A la **Universidad Pedagógica Nacional** que me dio la oportunidad de formar parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.*

*¡Gracias!*

*Carlos Zamora Pérez.*

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO 1. SEDESOL UNA EXPERIENCIA LABORAL</b>	
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Coordinación General de Delegaciones.....	3
1.2.1 Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales.....	3
1.2.2 Dirección de Análisis y Política Social.....	6
1.3 Dirección General de Programación y Presupuesto.....	8
1.3.1 Dirección de Fiscalización.....	12
1.3.2 Dirección de Ejercicio Presupuestal.....	15
1.3.3 Dirección de Control Presupuestal de Entidades .....	15
1.3.3.1 Subdirección Control Presupuestal de Entidades “C”	19
1.4 Problemática.....	25
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO</b>	
2.1 La Dirección en el Proceso Administrativo.....	28
2.2 Concepto de Dirección.....	29
2.3 Sistemas y Estilos de Dirección.....	31
2.3.1 La Teoría X.....	31
2.3.2 La Teoría Y.....	32
2.4 Sistemas de Administración.....	33
2.5 Perfil del Directivo.....	34
2.6 Concepto de Liderazgo.....	39
2.7 Teorías de Liderazgo.....	40

2.7.1	<i>Teoría de rasgos</i> .....	41
2.7.2	<i>Teoría del comportamiento</i> .....	41
2.7.3	<i>Teorías Situacionales</i> .....	41
2.7.4	<i>Teoría de Transaccional y Trasnformacional</i> .....	42
2.8	Estilos de Liderazgo.....	44
2.9	Estilos de Liderazgo de la Rejilla Administrativa.....	45
2.9.1	<i>Liderazgo de Delegación</i> .....	47
2.9.2	<i>Liderazgo Participativo</i> .....	48
2.9.3	<i>Liderazgo Informativo o de Dirección</i> .....	49
2.9.4	<i>Liderazgo Persuasivo</i> .....	50
2.9.5	<i>Liderazgo Intermedio</i> .....	51
2.10	Liderazgo Situacional.....	52

**CAPITULO 3 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE CONTROL  
PRESUPUESTAL DE ENTIDADES**

3.1	La Directora y la definición de su estilo de dirección.....	56
3.2	El liderazgo de la Directora de la Dirección de Control Presupuestal de Entidades.....	58
3.3	Madurez del Equipo de Trabajo Definición de un Estilo.....	62

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación se analiza el liderazgo que ejerce una directora del área de Programación y Presupuesto de una dependencia de gobierno y que tiene a su cargo una plantilla de personal conformada por quince personas, de las cuales once son sindicalizadas y las otras cuatro son de confianza. La intención a este respecto es tratar de saber cuál es el tipo de liderazgo mas apropiado que se debe aplicar a este grupo de trabajo, con la finalidad de persuadirlo de la mejor manera para lograr el máximo desempeño en sus tareas designadas.

El interés por este tema, surge a partir de la inquietud por conocer los motivos que han generado confrontaciones entre la directora y algunos integrantes de la plantilla laboral, circunstancia que repercute en el ambiente laboral y crea un ambiente inapropiado para trabajar con interés y motivación. Esta situación, la trató de plasmar en el capítulo I, en el que además intenta reflejar la cultura laboral y algunos de los impedimentos que no han permitido un desarrollo laboral óptimo.

Mi motivación hacia a la temática ha surgido de la experiencia laboral en las diferentes direcciones y áreas donde he laborado y observado que la conducta y disciplina del personal se notaba distensa. Situación que en pocas ocasiones se trató de remediar por algún director. Ante tal circunstancia emanaron una serie de cuestionamientos como el de saber: ¿qué tipo de liderazgo detentaban los directores?, ¿si ese estilo era el adecuado? o si ¿existía un tipo especial que se pudiera emplear para inducir a los trabajadores a cambiar su actitud?.

Los anteriores cuestionamientos se tratan de responder teóricamente en el segundo capítulo con las diversas teorías y estilos de dirección y liderazgo. Sin embargo, esto no es suficiente para cubrir todos los elementos involucrados en la problemática, pues también se aboca a conocer el grado de madurez del equipo

de trabajo para poder realizar un estudio más preciso, y poder proponer o sugerir el estilo o los tipos de liderazgo que podrían ayudar a crear un ambiente más propicio en el área de trabajo de dicha Dirección. Esta propuesta se desarrolla a lo largo del capítulo tres.

## **CAPÍTULO 1 SEDESOL UNA EXPERIENCIA LABORAL**

### **1.1 Antecedentes**

El sector público es el ámbito en el que me he desempeñado a lo largo de quince años, específicamente en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), nombre que fue adoptado a partir del 25 de mayo de 1992<sup>1</sup>, ya que anteriormente ostentaba el nombre de Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, dependencia que se originó con la extinta Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP) creada esta última el 26 de diciembre de 1976<sup>2</sup>.

La SEDESOL es la dependencia responsable de coordinar acciones que en materia de política social lleva a cabo el Gobierno Federal. Su objetivo es atender a los reclamos más importantes de todos los mexicanos y elevar sus condiciones de vida, en especial de quienes padecen de rezagos más apremiantes.<sup>3</sup>

La Secretaría de Desarrollo Social, para el desempeño de sus funciones, cuenta con personal de mandos superiores y medios, operativo de confianza, operativo de base, éste último agremiado al Sindicato Nacional de Trabajadores de dicha Secretaría.<sup>4</sup>

### **1.2 Coordinación General de Delegaciones**

#### **1.2.1 Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales**

Mi ingreso a esta Secretaría fue por recomendación y mi incorporación fue a la Coordinación General de Delegaciones, específicamente al área de Recursos Materiales y Servicios Generales que estaba compuesta en ese tiempo por un jefe de departamento, una secretaria, dos chóferes, un almacenista, un encargado de

---

<sup>1</sup> Diario Oficial de la Federación, 25 de mayo de 1992.

<sup>2</sup> Diario Oficial de la Federación, 29 de Diciembre 1976.

<sup>3</sup> Inducción al Sector Desarrollo Social, 2001, pp. 21.

<sup>4</sup> Haciendo Camino para la Prosperidad Secretaría de Desarrollo Social, 2001, pp. 36

activo fijo y un auxiliar administrativo. De las siete personas que integrábamos esta área, seis éramos personal sindicalizado, cinco con horario laboral de 9:00 a.m. a 15:30 p.m. y uno con horario de 15:30 p.m. a 21:30 p.m. este compañero del turno vespertino se quedaba junto con el jefe de departamento que por ser personal de confianza su horario era de 9:00 a.m. a 21:00 p.m.

Esta situación del horario cambió durante el sexenio de Ernesto Zedillo<sup>5</sup> que implementó la compactación de horarios y este consistía en reducir el horario laboral burocrático que era de 9:00 a.m. a 21:00 p.m. Hoy día, el horario que tienen los empleados de confianza es de 9:00 a.m. a 19:00 p.m. y el personal de base puede empezar a laborar desde la 7:00 a.m. hasta 18:00 según las necesidades del área o por permisos especiales debidamente justificados.

Al integrarme a esta Secretaría la modalidad bajo la que me contrataron fue interinato por tiempo indefinido, es decir, cubriendo la plaza de base de un compañero que se encontraba trabajando en un puesto de confianza dentro del mismo sector en algún estado de la República y para no perder su plaza de base, solicito ante el sindicato una licencia por tiempo indefinido. El nombramiento de dicha vacante se denominaba Técnico en Proyectos.

Entre las actividades que tenía que ejecutar estaba la depuración y actualización (alta y baja de mobiliario y equipo de oficina) del activo fijo que por dos o tres años había carecido de un responsable formalmente asignado al que se le fincaran responsabilidades en caso del mal manejo. Esto propició un gran desorden en el control del mobiliario y equipo, no tanto por tener o no un encargado formalmente, si no mas bien por la responsabilidad con que se asumió dicha labor. Esto lo digo con base en la entrega recepción que hizo el responsable del área, quién entregó relaciones del mobiliario y equipo de oficina hechas a

---

<sup>5</sup> Diario Oficial de la Federación, 19 de marzo 1999, Pág. 78.

mano, sin fechas, sin número de inventario, sin resguardo, esto entre otras anomalías; situación que tardó uno o dos años más en regularizarse. Afortunadamente hoy día se han implementado sistemas de inventarios por computadora y con lectores electrónicos, motivo que facilita y agiliza la depuración del activo fijo en las diferentes áreas de la Secretaría.

En la cotidiana convivencia laboral también me pude percatar de los malos hábitos, excesos, abusos, descuidos y desperdicios que se cometían diariamente en esta Coordinación; esto lo digo con base en la siguiente experiencia. “Los días de quincena la mayor parte del personal de base salía a cambiar su cheque y regresaba dos o hasta tres horas después, en días normales salían a desayunar a la calle por lapso de una hora u hora y media”; también, existían casos de compañeros que faltaron hasta tres semanas consecutivas y la peor sanción a que se hacían acreedores era el levantamiento de un acta administrativa. Esto era posible con la intervención del sindicato que abogaba por los compañeros.

Entre los descuidos más evidentes que noté, era el uso y abuso que se les daba a las fotocopadoras, a la que el encargado pateaba cuando no funcionaba o empezaba a fallar; la cantidad de copias que se requerían era excesiva, aparte de las fotocopias personales como libros, revistas, etc. En el manejo de los vehículos, la falta de mantenimiento y exceso de carga, eran las características que acortaban considerablemente el tiempo de utilidad de estos bienes.

Ahora, regresando a las labores que tenía asignadas, también realizaba actividades encaminadas a cubrir las necesidades materiales y de servicios generales de las direcciones que conformaban a la Coordinación General, entre éstas estaba el abastecimiento de papelería, de mobiliario y equipo de oficina y la mensajería, entre otros. En estos menesteres me pude dar cuenta de los excesos en que se incurría en la solicitud de papelería a la hora de la requisición por parte

de los compañeros, papelería que muchas veces terminaba almacenada por meses en los cajones de los escritorios.

El nombramiento siguiente al que fui designado fue al de secretaria “c”, propuesto por la Coordinadora Administrativa, persona que se encargaba de contratar al personal que ingresaba a la Coordinación. En la mayoría de los casos no pasábamos por un proceso de selección, tampoco importaba el nivel de estudios o si cubríamos el perfil adecuado al nombramiento que nos iban asignar, creo que lo que importaba era cubrir la estructura orgánica del área. El Sindicato también tenía la posibilidad de sugerir el ingreso de algunas personas, que seguían el mismo proceso que las contratadas por las autoridades administrativas.

### **1.2.2 Dirección de Análisis y Política Social.**

El cambio en las actividades asignadas se suscitó con mi traslado de la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales a la Dirección de Análisis y Política Social dentro de la misma Coordinación General. A esta dirección ingresé en el turno vespertino, y éramos tres los compañeros que apoyamos a esta dirección en la tarde. Dos secretarías y yo, como técnico en proyectos otra vez, pero ya con una plaza de base, la que obtuve con el proceso de escalafón por antigüedad. A este respecto, aprovecho para comentar que aún prevalece en estos días esta circunstancia para el personal sindicalizado, pues aún existiendo el reglamento de escalafón que establece las normas y criterios generales sobre las promociones de los trabajadores de base de un nivel salarial a otro en forma ascendente<sup>6</sup>, solo se toma en cuenta la antigüedad como criterio para llevar a cabo dicho proceso. Esto lo comento porque hay casos de personas que apenas tienen la secundaria terminada y tienen mayor nivel en el escalafón laboral que otras personas que tienen licenciatura y responsabilidades mayores.

---

<sup>6</sup> Condiciones Generales de trabajo, SEDESOL, 1995 Pág. 56.

Durante mi estancia en el turno vespertino, me pude percatar del ausentismo de algunos compañeros que sólo registraban asistencia y se retiraban y otros que regresaban junto con el personal de confianza después de su horario de comida. El motivo que provocaba esta última situación era que el horario de comida (que era de dos a tres horas) para el personal que permanecía todo el día, coincidía con el horario de entrada del turno vespertino, es decir, el personal que ingresaba en el turno vespertino no sentía la responsabilidad o la necesidad de reportarse con sus jefes inmediatos para que les indicaran las actividades a realizar, pues en muchos de los casos sus jefes inmediatos ya habían salido a comer.

Ahora bien, prosiguiendo con las tareas encomendadas en esta nueva área para mí, consistieron durante un tiempo en la recopilación y procesamiento de información periodística referente al aspecto económico y social del país. Sin embargo, en esta misma Dirección de área volvieron a cambiar mis funciones al momento de capacitarme en informática, tanto dentro y fuera de la institución. A partir de ese momento empecé a colaborar en actividades propias de informática, así como en tareas de auxiliar administrativo. Es significativo comentar que no sólo fue el hecho de capacitación por lo que cambiaron mis actividades, sino también al hecho de que llegara una persona que tuviese la confianza de asignar actividades más relevantes al personal que laboraba en esa área, situación que duró aproximadamente dos años y medio.

En esta dirección, los directores eran remplazados constantemente, esto debido también a los continuos cambios del Coordinador General. Circunstancia que no permitía una continuidad en las actividades realizadas ya que cada director de área llegaba con su equipo de trabajo y en muchas ocasiones el personal de confianza que estaba laborando (Directores, subdirectores, jefes de departamento y enlaces) era sustituido y al de base le asignaban actividades poco relevantes con respecto al trabajo sustancial de la Dirección. Seguramente las circunstancias que motivaban el reemplazo son o eran muchas. Con respecto a las plazas de

confianza la sustitución se debía, entre otras razones, a la alta remuneración de que eran objeto las vacantes, o las recomendaciones de algún director, delegado o amigo. Ahora, por parte del personal de base, además de la mala fama, por la poca responsabilidad que algunos elementos mostraban ante sus tareas encomendadas o al constante reclamo por sus costumbres, y los vicios arraigados que además están protegidos por un sindicalismo paternalista. Esta situación ponía o pone en una gran disyuntiva a las personas que tienen bajo su mando a personal sindicalizado, entre utilizar los recursos humanos disponibles o arriesgarse a no ser eficientes al cien por ciento en el trabajo.

### **1.3 Dirección General de Programación y Presupuesto.**

Actualmente trabajo en la Dirección de Programación y Presupuesto de la misma Secretaría y tengo seis años aproximadamente en ésta, con un nombramiento de analista administrativo. Entre los motivos para cambiarme de área estuvieron aprender funciones ya establecidas con respecto a una actividad ya definida, así como un trabajo más consistente, característica que vislumbré en el área de programación y presupuesto.

Al iniciar mis actividades en dicha Dirección, ésta constaba de una Dirección General y cinco direcciones de área denominadas: Dirección de Programación y Presupuesto, Dirección de Fiscalización, Dirección de Seguimiento Presupuestal, Dirección de Contabilidad y la Dirección de informática. Dichas Direcciones a su vez contaban con dos subdirecciones, una o dos jefaturas de departamento por subdirección dependiendo de las necesidades, además del personal de enlace y la base operativa respaldada por el sindicato.

Hoy día, esta Dirección General al igual que la Secretaría han experimentado una serie de cambios tanto en su estructura organizacional como en sus costumbres, aptitudes y actitudes de los empleados. A ciencia cierta no sé si dichos cambios

obedezcan al proceso de globalización en el que hemos estado inmersos en los últimos años, o se deba al cambio del nuevo partido político en el poder. Sin embargo, el hecho es que la estructura de la Dirección se ha ido modificando a lo largo de estos últimos seis años y ahora consta de una Dirección General y siete Direcciones de Área, diecisiete subdirecciones, dieciocho jefaturas de departamento, siete enlaces, dieciocho secretarías, sesenta y dos analistas, cuatro administrativos, diez capturistas, y trece fiscalizadores.

Con la finalidad de sopesar la estructura antes mencionada es importante señalar las atribuciones que tiene la Dirección General de Programación y Presupuesto que de acuerdo al Artículo 32 del Diario Oficial de la Federación<sup>7</sup> del 26 abril de 2004 son las siguientes:

I. Conducir y coordinar el proceso de programación y presupuestación de la Secretaría y del Sector, con base en los lineamientos que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la elaboración de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, para integrar el programa operativo anual y el proyecto del presupuesto de egresos anual del Sector;

II. Asesorar a las unidades responsables en lo relativo a la estructuración de sus programas y sobre la correlación entre éstos y las previsiones presupuestarias correspondientes;

III. Autorizar y comunicar las asignaciones del Presupuesto de Egresos de la Federación y los programas de inversión aprobados, correspondientes a las unidades administrativas centrales de la Secretaría, órganos desconcentrados y entidades del Sector, de conformidad con los calendarios autorizados;

IV. Gestionar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a solicitud de las unidades administrativas correspondientes, la asignación, aprobación y modificación de los conceptos y partidas autorizadas del Presupuesto de Egresos de la Federación, incluyendo las relativas a servicios personales que competan a

---

<sup>7</sup> DOF, 26 de Abril de 2004, Pág. 78.

la Secretaría, a sus órganos desconcentrados y a las entidades del Sector, llevando su registro y control;

V. Normar, autorizar y controlar la aplicación del Presupuesto de Egresos de la Federación, en lo que compete a las unidades administrativas centrales de la Secretaría, órganos desconcentrados y entidades del Sector e intervenir en su ejercicio;

VI. Gestionar ante la Tesorería de la Federación la radicación de recursos de conformidad con los calendarios autorizados, previo análisis del ejercicio de sus presupuestos, el desarrollo de sus programas y de sus disponibilidades financieras;

VII. Promover y gestionar la asignación de líneas de crédito globales y específicas ante la Tesorería de la Federación, comunicar su asignación a las unidades administrativas centrales, órganos desconcentrados y entidades del Sector, realizar el seguimiento de las cuentas bancarias y fungir como enlace único, en el ámbito central, entre las unidades administrativas y la institución bancaria corresponsal autorizada;

VIII. Gestionar la autorización de recursos para la constitución del fondo rotatorio de la Secretaría, administrar su distribución entre sus unidades administrativas y establecer políticas, lineamientos y el procedimiento para su manejo, control y reintegro;

IX. Certificar la disponibilidad presupuestal de las unidades administrativas centrales de la Secretaría, para la celebración de contratos y trámites de pagos;

X. Efectuar la revisión de la procedencia programática, presupuestal, administrativa, legal y fiscal del gasto de las unidades administrativas centrales y coordinar el proceso de autorización de gastos restringidos en dichas unidades y en los órganos desconcentrados;

XI. Coordinar el proceso de integración de los programas de ahorro, racionalidad y austeridad presupuestaria, conforme a los lineamientos que establezcan las

secretarías de Hacienda y Crédito Público y Contraloría y Desarrollo Administrativo;

XII. Requerir y analizar la información relativa al desarrollo de los programas de la Secretaría, de sus órganos administrativos desconcentrados y de las entidades del Sector; e informar a las instancias normativas correspondientes acerca del cumplimiento de los programas y del ejercicio de los presupuestos;

XIII. Evaluar y dar seguimiento a la ejecución del presupuesto y al cumplimiento de las metas comprometidas en el programa-presupuesto anual de la Secretaría, sus órganos desconcentrados y entidades del Sector;

XIV. Establecer la coordinación con las instituciones financieras que operan créditos externos, con la participación de las unidades administrativas competentes y participar, en los términos que señalan las disposiciones legales aplicables, en la gestión de créditos y aportaciones externas para financiar programas a la Secretaría y su reembolso, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores;

XV. Participar en la constitución, registro, control y gestión financiera de los fideicomisos, mandatos, actos y contratos análogos que tramite la Secretaría, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;

XVI. Llevar la contabilidad general de la Secretaría conforme a la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal e integrar la Cuenta de la Hacienda Pública Federal del ejercicio del Presupuesto de Egresos de la Federación que corresponda, de acuerdo con las normas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

XVII. Mantener la guarda y custodia de la documentación original justificativa y comprobatoria que respalde el pago de las cuentas por liquidar certificadas que tramiten las unidades administrativas centrales de la Secretaría;

XVIII. Generar, recabar y proporcionar la información que le requieran las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Contraloría y Desarrollo Administrativo, para el Sistema Integral de Información y la Cuenta de la Hacienda

Pública Federal y elaborar los informes que soliciten sobre el cumplimiento de objetivos y metas de los programas ejecutados en el ejercicio del Presupuesto de Egresos de la Federación;

XIX. Registrar los ingresos que por diversos conceptos perciba la Secretaría y, en su caso, promover el cobro de los adeudos;

XX. Fungir como representante legal de la Secretaría en las declaraciones fiscales que deban presentarse ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los trámites que para el ejercicio del presupuesto deben realizarse ante las instituciones bancarias;

XXI. Operar y mantener actualizado el Sistema Integral de Presupuesto y Contabilidad del Sector y brindar el soporte técnico que requieran las unidades ejecutoras del gasto, y

XXII. Elaborar y difundir normas y guías técnicas para la programación, presupuestación, fiscalización, contabilidad, organización y procedimientos para el ejercicio del Presupuesto de Egresos de la Federación, en apoyo a las unidades administrativas centrales de la Secretaría, sus órganos desconcentrados y entidades del Sector.

### ***1.3.1 Dirección de Fiscalización***

Dentro de la estructura antes mencionada he laborado en la Dirección del Fiscalización (hoy reemplazada por la Dirección de Normatividad) como especialista técnico enfocándome a la revisión de documentación justificativa y comprobatoria para el pago de cuentas por liquidar certificadas de las diferentes direcciones de la Oficialía Mayor de la Sedesol. Además de la elaboración de reportes trimestrales, semestrales y anuales del cumplimiento de metas de la dirección.

Mi experiencia por la Dirección de Fiscalización fue muy grata, entre otras cosas, porque las personas que ostentan u ostentaban cargos de mayor responsabilidad

hacen más antigüedad en sus puestos, circunstancia que permite una mayor estabilidad en las actividades de la Dirección General. Además, la persona que tenía como jefe inmediato me permitió involucrarme más a fondo en las actividades propias del área, y como esta dirección era de nueva creación las actividades que me asignaron eran novedosas para mi desempeño.

El ambiente laboral que se vivía no se veía muy afectado por las costumbres señaladas anteriormente, que a mi parecer se han venido arrastrando de administraciones pasadas por el personal tanto de base como de confianza; esto permitía que el trabajo fuera bastante fluido, es decir, no se rezagaba, los compañeros se empeñaban y en algunos casos hasta se esmeraban por hacer bien su trabajo.

Algunos de los problemas que se llegaron a suscitar fueron por la desorganización de un jefe de departamento que acumuló documentación justificativa y a consecuencia de esto se perdieron o traspapelaron algunas notas y facturas que justificaban diferentes pagos de las Direcciones que atendíamos.

La Dirección de Fiscalización estuvo integrada por un director de área, un subdirector, dos jefes de departamento con sus respectivas secretarías y diez fiscalizadores. En esta área nos encargábamos de revisar la documentación comprobatoria de las cuentas por liquidar certificadas de las Unidades Centrales y Entidades de la Sedesol.

Después de permanecer dos años en esta área, entró una subdirectora con la que tuve la satisfacción de colaborar y agrado por su forma de trabajar. Esto lo digo porque en muchos casos noté que a falta de personal para realizar tareas de mayor responsabilidad delegaba funciones a empleados de base que consideraba con capacidad para efectuar dicho trabajo; sin embargo, no todas las personas

que laborábamos en esta área opinaban lo mismo, pues algunos compañeros (sobre todo los que estaban directamente con ella) consideraban que era bastante exigente y autoritaria por el hecho de hacerlos cumplir con sus obligaciones como permanecer en su lugar de trabajo, llegar puntualmente, y cumplir con las actividades enmendadas; esto se hizo en más de una ocasión de manera enérgica. Por consiguiente, se suscitaron una serie de dificultades como discusiones, diferencias y hasta cambios de dirección del personal operativo.

En cuanto al aspecto de delegar funciones, abro un paréntesis para comentar que en esta oficina hacia falta una descripción de actividades que correspondiera realmente a los nombramientos que teníamos como empleados o a las actividades que realmente hacíamos.

Continuando con el caso de la subdirectora, sería poco objetivo no señalar que su proceder causó varios comentarios de algunos compañeros dentro y fuera del área. Estos estaban orientados a que era una persona enérgica e impositiva, opiniones que diferían respecto a otros jefes de departamento, subdirectores y directores. A este respecto también cabe hacer mención que son pocos los directores que han tratado de disciplinar al personal operativo, y cuando lo han intentado inmediatamente surgen obstáculos que lo impiden.

En muchas ocasiones estos obstáculos o barreras son encabezadas por el sindicato con la perspectiva de defender lo que consideran “derechos” referidos a usos y costumbres, o las concesiones que obtuvieron en su momento y pudieron conservar durante algún tiempo mediante negociaciones con las autoridades y sin que quedara ningún antecedente legal o normativo para respaldarlo como derecho.

El proceder de la subdirectora afectó un poco el ambiente laboral de la Dirección, trayendo como consecuencia tensión laboral. Además se hizo evidente que la autoridad que delega un puesto no es suficiente para lograr que los subordinados cumplan con su trabajo de manera voluntaria. Esta subdirectora, meses después asumiría el cargo de Directora en la Dirección de Control Presupuestal de Entidades.

### ***1.3.2 Dirección de Ejercicio Presupuestal.***

Posteriormente a la Dirección de Fiscalización colaboré en la Dirección de Ejercicio Presupuestal. El ambiente en esta área era bastante relajado para el personal de base, pues el trabajo sustancial lo realizaba el personal de confianza, mientras que el demás personal sólo realizaba actividades como fotocopiar, engargolar, mensajería, recepción, y en algunos casos como capturistas. La razón por la que no se nos daba trabajo a los integrantes de la plantilla de base de esta dirección aún es una incógnita, porque hasta la fecha se sigue viviendo esta situación, sin en cambio, lo que puedo comentar es sobre las actividades que se me encomendaron que básicamente se limitaron a engargolar y fotocopiar, actividades que estaban lejos de cumplir mis expectativas de desarrollo laboral. Esto originó mi inquietud nuevamente de solicitar mi cambio de área.

### ***1.3.3 Dirección de Control Presupuestal de Entidades.***

Actualmente me desarrollo como analista administrativo en la Dirección de Control Presupuestal de Entidades que esta compuesta estructuralmente por tres subdirecciones "A", "B" y "C", dos jefaturas de departamento, un enlace, tres secretarías y seis analistas. De las 15 personas que conformamos esta Dirección hay seis sindicalizados, tres tienen código de confianza basificado y las restantes siete personas son: un enlace y seis mandos medios quienes laboran tiempo completo. Con esta estructura atendemos a 10 entidades administrativas y dos

órganos desconcentrados. A cada subdirección le corresponde atender un determinado número de entidades en todos sus asuntos concernientes<sup>8</sup> a:

- a. Coordinar el proceso de programación, presupuestación en órganos administrativos desconcentrados y entidades del Sector, de acuerdo con los lineamientos que emita la SHCP, para la elaboración de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales para integrar el Proyecto Operativo Anual y el Proyecto del Presupuesto de Egresos Anual del Sector.
- b. Coordinar la gestión de asuntos referidos a adecuaciones al presupuesto, registro de contratos de honorarios y plantillas ocupacionales y operativas de acuerdo a los requerimientos específicos de los Órganos Administrativos Desconcentrados y Entidades Coordinadas, para asegurar su óptimo funcionamiento e información oportuna.
- c. Coordinar el proceso de integración de las aportaciones de los Órganos Administrativos Desconcentrados y Entidades Coordinadas de la SEDESOL, para la formulación de los informes de Avance de Gestión e informe de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.
- d. Asesorar a los órganos administrativos desconcentrados y entidades Sectorizadas, para la estructuración de sus programas, su correlación entre sí y las previsiones presupuestarias respectivas.
- e. Facilitar la comunicación de la autorización de las asignaciones de presupuesto y los programas de inversión aprobados, de los órganos administrativos desconcentrados o entidades del Sector, de acuerdo a los calendarios aprobados.
- f. Coordinar y supervisar las gestiones ante la SHCP, a solicitud de los órganos administrativos desconcentrados o entidades del Sector de la asignación, aprobación y modificaciones programáticas, presupuestarias y de calendario financiero de los conceptos y partidas de gasto autorizadas

---

<sup>8</sup> Manual de Organización de la Dirección General de Programación y Presupuesto, Pag. 82.

en el Presupuesto de Egresos asignado, incluyendo las relativas a servicios personales.

- g. Supervisar, normar, autorizar y controlar la aplicación del Presupuesto Anual de Egresos asignado, en lo que compete a los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría y entidades Sectorizadas, e intervenir en su ejercicio.
- h. Autorizar el trámite de pago de las Cuentas por Liquidar Certificadas, a solicitud de las entidades Sectorizadas, a través del Sistema Integral de Administración Financiera Federal (SIAFF).
- i. Supervisar la gestión de la asignación de líneas de crédito globales y específicas, solicitadas por los órganos administrativos desconcentrados y entidades del Sector.
- j. Supervisar la integración de los Programas de Ahorro, Racionalidad y Austeridad Presupuestaria, de los órganos administrativos desconcentrados o entidades del Sector conforme a los lineamientos que establezcan las Secretarías de la Función Pública y de Hacienda y Crédito Público.
- k. Requerir y supervisar el análisis de la información relativa al desarrollo de los programas de los órganos administrativos desconcentrados y entidades Sectorizadas y coordinar la elaboración de informes a las instancias normativas correspondientes, acerca del cumplimiento de los programas y del ejercicio de los presupuestos, así como de sus variaciones.
- l. Dirigir la evaluación y seguimiento a la ejecución del presupuesto y al cumplimiento de las metas comprometidas en el programa-presupuesto anual de los órganos administrativos desconcentrados y entidades del Sector.
- m. Facilitar la participación en el registro y control de los fideicomisos, mandatos y contratos análogos que tramiten los órganos administrativos desconcentrados y entidades Sectorizadas, de acuerdo a las disposiciones

legales aplicables, en coordinación con la Dirección de Normatividad Presupuestaria.

- n. Supervisar la recolección de la información que se requiera para el Sistema Integral de Información (SII).
- o. Coordinar la gestión de registro de los ingresos excedentes que por diversos conceptos reciban los órganos administrativos desconcentrados y entidades Sectorizadas y en su caso coordinar el trámite de autorización para su aplicación.
- p. Dirigir la difusión de normas y guías técnicas para la programación, presupuestación, contabilidad y procedimientos para el ejercicio del Presupuesto de Egresos asignado, en apoyo a los órganos administrativos desconcentrados y entidades del Sector.
- q. Difundir las normas y guías técnicas para la programación, presupuestación, contabilidad y procedimientos para el ejercicio del Presupuesto de Egresos asignado, en apoyo a los órganos administrativos desconcentrados o entidades del Sector a su cargo.

Al integrarme a esta dirección, me di cuenta que las confrontaciones son causa que irrita el carácter de la directora de área, así como el desagrado por faltas del personal por cualquier motivo, o las excusas reiteradas justificando retardos, o que se hagan festejos dentro de la dirección, o que el personal se pase mucho tiempo platicando en los pasillos, o que las llamadas telefónicas sean muy prolongadas o que permanezcamos ausentes por largos periodos de tiempo (1 hora) sobre todo cuando se nos ocupa.

Su reacción ante estas costumbres es inmediata y un tanto explosiva, motivando con esto varias discusiones entre el diferente personal que conformamos la dirección y ella. Entre las medidas correctivas por retardos reiterados del personal

de mando, han consistido en regresarlos o una sanción económica (descuentos), esto de manera ocasional.

La última vez que se dio una dificultad muy acalorada, fue con un analista, quién se ausentó por una semana para participar como representante de una cartera en el sindicato. Sin embargo, no hubo algún trámite oficial que avalara su ausencia, sólo una comunicación verbal con su jefe directo. Al regresar este analista a sus actividades la directora le pidió que buscara otra área para laborar porque no le parecía correcta la manera de su proceder para ausentarse. Motivo que ocasionó una discusión muy fuerte entre ambos, Lo anterior creó un ambiente bastante tenso por algunas semanas, ya que el compañero sindicalizado elaboró un oficio por malversación de recursos, y lo envió al Director General de Programación y Presupuesto, al Oficial Mayor, y a la C. Secretaria de la SEDESOL. Esta dificultad culminó con una auditoría a la Dirección de Control Presupuestal de Entidades a cargo de la Contraloría Interna de la Sedesol, quién no encontró anomalía alguna.

#### ***1.3.3.1 Subdirección de Control Presupuestal de Entidades “C”***

Hoy día, laboro en la Subdirección de Control Presupuestal de Entidades “C” que organizacionalmente esta conformada por un encargado, un enlace y dos analistas. Al sumarme a esta área tuve la fortuna de entrar con un subdirector ex catedrático del Instituto Politécnico Nacional, que por su formación y por la falta de personal que lo apoyara me brindó su apoyo y confianza para conocer más meticulosamente las tareas que se realizan dentro de esta subdirección y dirección. Esta situación me agrada, por que la Directora también sigue la misma línea de trabajo y a su vez esto nos permite ampliar los conocimientos laborales llegando incluso a asumir en ocasiones responsabilidades mayores a nuestros nombramientos. Obviamente con las ventajas y desventajas que esto implica. Por el lado de las ventajas, vamos adquiriendo conocimientos y experiencia en actividades de mayor responsabilidad, situación que aumenta el valor agregado del capital humano de esta Dirección, además de ampliar nuestra proyección

laboral. Lamentablemente, dichas exigencias y responsabilidades no se ven recompensadas por algún estímulo, reconocimiento económico o escalafonario, dado que hoy en día, la forma de acceder a un puesto de mayor jerarquía es por concurso en el cual participan aproximadamente 250 personas por una plaza, que son sometidas a cinco o más evaluaciones y que hay que aprobar en una oportunidad. Otra desventaja que percibo es que al momento de realizar otras funciones que no son propias del puesto o de la subdirección a la que se pertenece hay una interrelación de funciones de las diferentes subdirecciones, con lo que se pierde un poco la organización y el control de actividades de la Dirección.

Como analista hago el seguimiento de asuntos pendientes a la Coordinación Nacional de Programa Desarrollo Oportunidades (Oportunidades), a la Comisión Nacional para Regularización y Tenencia de la Tierra (Corett) y al Consejo Nacional de Evaluación de Política Social (CNVDS) ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública; esta labor consiste en revisar los asuntos que envían las entidades a las que atendemos, ver el tiempo que llevan desde su ingreso a la Dirección de área e investigar en que grado de avance se encuentran ante las instancias que se gestionan y si tienen más de quince días se habla por teléfono a las áreas encargadas para tratar de agilizar los trámites. Algunas de las dificultades que he encontrado al respecto, es cuando se cruza la información entre las áreas, es decir, cuando preguntamos por un asunto y este ya se contestó, esto sucede porque muchas veces la información no llega directamente al área, sino que primero pasa por oficialía de partes que es la encargada de recibir los asuntos y distribuirlos, obviamente cuando se tramitan mediante esta área, o también en algunas ocasiones sucede que las entidades tramitan sus asuntos directamente ante las oficinas de Hacienda o la Función Pública y no nos comunican como ventanilla única que ya se efectuó dicho trámite. Esta labor termina con el envío de dos reportes de asuntos pendientes, uno para las entidades por correo electrónico y otro para la Dirección de Área de manera impresa.

El reporte mensual de la medición del desempeño de Solicitudes de Adecuaciones Presupuestales (SAP'S) de la Dirección de Área, así como su gráfica y análisis de la misma, es otra de las actividades que tengo asignada. Esta tarea la realizo cada fin de mes, revisando en la base de datos el total de SAP'S atendidas y si estas se tramitaron en el tiempo especificado en los objetivos de calidad de la Dirección General (tres días), posteriormente lleno el formato referente a esta actividad, una vez realizado esto, procedo a hacer dos gráficas una de puntos y otra de pastel con los datos del formato, con base en el total de solicitudes atendidas y los días en que se atendieron, reflejando el promedio de atención mensual, posteriormente con los datos de las gráficas procedo a interpretarlas y realizar el análisis respectivo. Algunos de los obstáculos que he encontrado para realizar esta labor, es cuando las Subdirecciones dejan pendiente una solicitud debido a órdenes superiores y no terminan el trámite en el tiempo especificado por los objetivos de calidad, cuando esto sucede y resulta que la fecha de atención pasa de un mes a otro, se vuelve a realizar todo el procedimiento.

La revisión de Oficios de Liberación de Inversión (OLI) también es otra de las funciones que me corresponde realizar, para esta actividad las entidades nos envían sus OLI'S, los cuales se proceden a analizar que cumplan con los requerimientos normativos que marca Hacienda, además de que tengan suficiencia presupuestal para poderles liberar recursos, una vez realizado el análisis se procede a elaborar una tarjeta informativa dirigida al oficial mayor donde se le comunica que el OLI cumple con los requerimientos por lo que se le solicita su firma para autorizar dicha liberación, afortunadamente en esta actividad son pocas las observaciones que se tienen al respecto.

La captura de Solicitudes de Adecuaciones Presupuestales en el Sistema Integral de Presupuesto Contable (SIPREC); es una actividad que cuando se satura el sistema empieza a presentar problemas de lentitud, a no guardar los cambios, entre otros, afortunadamente esto sucede ocasionalmente.

La elaboración de diversos oficios es otra de las actividades en las que me ocupó así como el apoyo a la Dirección en tareas más sencillas, como fotocopiar, engargolar y ocasionalmente como mensajero.

De las cuatro personas que conformamos la estructura organizacional de la subdirección "C" en el último año se ha dado una rotación de personal considerable, saliendo el subdirector para dedicarse a administrar su propio negocio y una analista para laborar en otra dirección de la misma Secretaría, pero más cerca de su domicilio. El lugar del subdirector fue ocupado momentáneamente por el jefe de departamento de la subdirección "A" y el puesto de la analista fue cubierto con una secretaria.

También en la subdirección "A" el pasado mes de agosto la persona que ocupaba este puesto fue trasladada al área de recursos financieros, quedando esta subdirección solo con una secretaria y dos analistas. El puesto del subdirector por el momento no se si va a ser cubierto por otra persona dado que no causó baja su plaza. Esta situación ha aumentado considerablemente las actividades del personal y traído un ambiente de trabajo muy tenso y si a esto le aunamos el movimiento de los roles vacacionales del personal y la interrelación de actividades entre las subdirecciones, además de atender las obligaciones calendarizadas emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las cargas de trabajo se tornan en un ambiente bastante tenso.

Otro aspecto que contribuye a la situación anterior es que la Directora de Área en algunas ocasiones tiene actitudes maternalistas con confianza condescendiente hacia los subordinados, y nos trata de motivar dándonos consejos y, en cierta medida con regaños que es la mayoría de las veces. Además permite que haya una comunicación ascendente, en ocasiones solicita algunas ideas y opiniones del personal que tiene a su cargo y permite cierta delegación de la toma de decisiones, aunque con un estrecho control mediante políticas. Estas

características encajan dentro de un sistema de dirección autoritario benevolente de acuerdo a autores como Aguirre Sádaba Alfredo<sup>9</sup>

Es importante mencionar que de tres años a la fecha han ocurrido cambios en esta Dirección, uno de los más relevantes es la certificación que se obtuvo del Sistema de Calidad ISO-9001-2000 por algunos procesos registrados como las solicitudes de adecuaciones presupuestarias de inversión de entidades<sup>10</sup>, entre otros. Esta circunstancia permitió implementar una serie de conceptos que han permitido avanzar en la cultura laboral y la reducción del tiempo de atención a nuestros clientes (entidades y órganos desconcentrados). Entre dichos conceptos esta la filosofía que consisten en “Cumplir con nuestro trabajo en un proceso de Mejora Continua”<sup>11</sup>

Mientras que la visión nos propone “Ser una Unidad Administrativa competitiva que opere con calidad y garantice servicios confiables y oportunos a nuestros clientes”<sup>12</sup> para cumplir con nuestra misión que consiste en “Administrar el Presupuesto de la SEDESOL con transparencia y oportunidad para beneficio de la población más pobre del país”<sup>13</sup>. Esto lo cumplimos con una política que establece administrar el presupuesto con objeto de garantizar la disponibilidad financiera y los flujos de información a nuestros clientes, para el cumplimiento de los programas de la dependencia con oportunidad, confiabilidad y comprometidos con el desarrollo del personal y la mejora continua.

Estos conceptos han permitido cumplir con los objetivos que la Dirección ha establecido y que consisten en: Atender en 3 días al menos el 84% de las Solicitudes de Adecuaciones Presupuestarias, mantener al menos el 85% de nivel

---

<sup>9</sup> Aguirre Sádaba Alfredo, Administración de Organizaciones, Pág. 325.

<sup>10</sup> SEDESOL, Manual de Organización de la Dirección General de Programación y Presupuesto, Pág. 84.

<sup>11</sup> Ibidem, Pág. 66

<sup>12</sup> Ibidem, Pág. 67

<sup>13</sup> Ibidem, Pág. 67

de satisfacción de nuestros clientes, finiquitar en el Siga Net mínimo el 80 % de los asuntos registrados, cerrar el 90 % de las acciones correctivas y cerrar el 90 % de las acciones preventivas.

Las anteriores circunstancias han contribuido a mejorar el tiempo de atención en algunos de los asuntos atendidos. Otro cambio, también no menos importante, es la selección y reclutamiento del personal que ingresa a esta dirección, así como la capacitación a la que es sometido todo el personal de la Dirección General, dado que dentro de los objetivos de calidad se han considerado al menos dos cursos de capacitación al año por persona. Obviamente contemplando los requerimientos del perfil del puesto en que se desempeña el empleado.

Aún con estos avances la fluidez y agilidad para resolver algún trámite, deja mucho que desear porque la materia prima de trabajo de la Dirección son los recursos financieros y ante tal circunstancia los controles se hacen mas rígidos y quisquillosos a la hora de autorizar, y si a esto le aunamos el tiempo de respuesta de las secretarías ante las que se hace la gestión, la cantidad de asuntos atendidos, el sistema de entrega recepción, el análisis bajo la normatividad que implica, los errores humanos y la profesionalidad con que se atiende suman muchos días para finiquitar algunos asuntos.

## 1.4 Problemática

De la descripción de la experiencia laboral hasta aquí hecha, se desprende una diversidad muy importante de situaciones sobre las que puedo trabajar como la organización, la productividad, la competitividad, la motivación, el capital humano, etc. Sin embargo, la temática por la que me inclino es la función administrativa de dirección como una herramienta para la eficiencia y aprovechamiento de los recursos humanos. Puesto que este concepto está definido como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización.<sup>14</sup> A este respecto, también es importante señalar que el concepto de dirección lleva implícito el ejercicio de algún tipo de liderazgo,<sup>15</sup> y que para pasar del ejercicio directivo meramente administrativo o individualista a uno colectivo o colegiado es necesario que el directivo asuma las funciones de dirección y coordinación de esfuerzos como un verdadero líder<sup>16</sup> que es hacia donde va estar orientado este trabajo.

Ahora bien, tomando como base la definición anterior de ella se sustraen dos elementos que considero indispensables para el desarrollo del presente estudio. Estos son: 1) la Directora de la Dirección de Control Presupuestal de Entidades, quién va hacer la persona que influya para que se realice de manera entusiasta el trabajo, y puedan así cumplirse los objetivos del área; y 2) el personal subordinado que son las personas que van hacer influenciadas, dado que están bajo el mando de la directora.

De los elementos mencionados anteriormente, hay dos aspectos fundamentales en los que quisiera enfatizar. Estos son: 1) el estilo de dirección y de liderazgo que ejerce la directora dentro de esta área y 2) la cultura laboral (entendiendo esta como el cúmulo de valores, principios y postulados en el contexto laboral de una

---

<sup>14</sup> Aguirre Sadabá Alfredo, Administración de Organizaciones, Pág. 251.

<sup>15</sup> Medina Rivilla Antonio, El liderazgo en educación. Pág 306.

<sup>16</sup> Elizondo Huerta Aurora, La Nueva Escuela II, Pág. 63.

empresa, u organización) de los empleados de la Dirección en estudio. Por el lado del estilo de la dirección se caracteriza por ser un poco proteccionista, pues en muchas ocasiones la salvaguarda va mas allá de lo laboral; respecto a la confianza esta es transigente con sus subordinados a los que trata de orientar con regaños, presión y ocasionalmente con alguna reprimenda. La comunicación en la mayoría de las veces es descendente y ocasionalmente llega a aceptar algunas opiniones o ideas de sus subalternos. Además, permite cierta delegación de la toma de decisiones pero con un estrecho control mediante políticas. Estas particularidades coinciden con las un sistema o estilo autoritario-benevolente. Sistema que más adelante se verá en qué consiste.

En cuanto al comportamiento del personal podría catalogarse como renuente a la disciplina, o al momento de pedirle un esfuerzo extra a lo habitualmente acostumbrados ha realizar, tanto en aspectos laborales, conductuales y de comportamiento.

Con la combinación de los elementos y aspectos hasta aquí descritos, el ambiente laboral que se vive en la dirección es de tensión, por el choque que existe entre el comportamiento del personal subordinado y la forma de tratar de corregirlo. Obviamente, cuando se da esta situación, el resultado han sido desobediencias a manera de desafío, conductas renuentes y confrontaciones verbales, entre los subordinados y la directora de área. Esto lo menciono con base en lo expuesto en la descripción de la experiencia laboral en la Dirección de Fiscalización y la Dirección de Control Presupuestal de Entidades.

Como hemos visto hasta aquí, el comportamiento del personal y el estilo de dirección o liderazgo son elementos que en muy diversas ocasiones han provocado fricciones entre la directora y el demás personal de la Dirección de Control Presupuestal. Sin embargo, aquí habría que preguntarse ¿cuál es el estilo de dirección o liderazgo que posee la directora de área?, ¿El estilo es el más

adecuado para conducir al personal de la dirección al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la Dirección? ¿Cuál es el grado de madurez del personal que labora en la Dirección? ¿Este es el más adecuado para las condiciones de actualización de la Dirección en estudio?, ¿Cuales son los motivos laborales que determinan el comportamiento laboral renuente dentro de la Dirección? ¿Cuál o cuáles son los motivos laborales que determinan que se emplee el actual estilo de dirección o liderazgo en el Área?

Independientemente del sistema o estilo de dirección también hay otras circunstancias cotidianas inherentes al ambiente laboral que provocan cierto descontento y pequeñas fricciones entre el personal o entre éste y la dirección, entre ellos están algunos eventos extraordinarios como auditorias externas e internas, cuenta pública o algún trabajo urgente. Esto sin tomar en cuenta los prestaciones que restan tiempo laboral a la Dirección, como periodos vacacionales (dos por año) del personal operativo, cuidados maternos, licencias, permisos, capacitación, desayunos, festivales, días económicos etc. Además de las bajas y cambios de personal operativo y de confianza.

## CAPÍTULO 2 MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

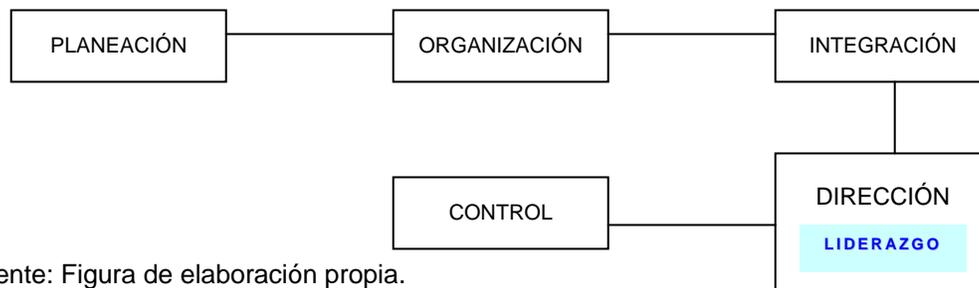
De acuerdo al análisis de la experiencia profesional en el primer capítulo y partiendo de la problemática, donde detecto que el estilo de dirección y liderazgo y la conducta laboral han desembocado en algunos conflictos de trabajo, entre subordinados y directora. Considero que es importante estudiar la función administrativa de dirección como una herramienta para la eficiencia y aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.

Por lo tanto, el marco teórico de esta investigación esta orientado a conocer el concepto de dirección, la función administrativa de la dirección, además los sistemas o estilos de dirección, las funciones del director, la relación entre dirección y liderazgo y por ultimo los tipos y estilos de liderazgo. Todo esto con la finalidad de saber que estilos de dirección y de liderazgo se manejan actualmente y sí existe uno que sea el mas adecuado de acuerdo a la circunstancias de conducta laboral que prevalece en una organización.

### 2.1 La Dirección en el Proceso Administrativo

Para dar inicio es importante explicar brevemente el lugar que ocupa la Dirección en el proceso administrativo, el cual contiene cinco elementos o lineamientos que son la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. De estos elementos, del de dirección, se desprende una forma o estilo de liderazgo ver figura 1.

*Figura 1 Proceso Administrativo*



Fuente: Figura de elaboración propia.

La dirección en el proceso administrativo es donde se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. También a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.<sup>17</sup> La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. Aspectos que mucho dependerán del estilo de dirección o liderazgo que se ejerzan de acuerdo a las circunstancias y situación laboral que prevalezca dentro del área u organización.<sup>18</sup> Estos aspectos se verán con mayor detenimiento en apartados posteriores.

## 2.2 Concepto de Dirección

Antes de continuar detallando los pormenores del concepto, es importante determinar el significado para algunos autores y posteriormente proceder a un análisis donde se desagregan los elementos que conforman dicho término. Para esto se elaboró el cuadro de definiciones con enfoques y perspectivas diferentes (Cuadro 1).

Cuadro 1 Conceptos de Dirección

Agustín Reyes Ponce <sup>19</sup> nos dice que la Dirección es:	José María Veciana Verges <sup>20</sup> opina que la Dirección es:	Robert B. Buchele <sup>21</sup> dice que la dirección:	Joel J. Lerner y H.A. Baker <sup>22</sup>	Juan José Huerta <sup>23</sup> describe a la Dirección como:
Aquel elemento de la administración en	Un proceso dinámico de	Comprende la influencia	Consiste en dirigir las operaciones	El proceso que realiza una

<sup>17</sup> Castillo T. Jorge, Dirección, Pág. 2; <http://www.monografias.com>

<sup>18</sup> Huerta Juan José Desarrollo de Habilidades Directivas Pág. 33

<sup>19</sup> Reyes Ponce Agustín Administración Moderna Pág. 70

<sup>20</sup> Veciana Vergés José María Función Directiva Pág. 125

<sup>21</sup> Huerta Juan José Desarrollo de Habilidades Directivas Pág. 89

<sup>22</sup> Reyes Cano Liz de Montserrat , Proceso Administrativo, Pág. 8. <http://www.elprisma.com/apuntes>

<sup>23</sup> Huerta Juan José Desarrollo de Habilidades Directivas Pág. 45

<p>el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida, a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.</p>	<p>actuación de una persona (dirigente) sobre otras u otra (dirigidos o grupo humano) <i>con el objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivo,</i> determinados a través de su prioridad de decisión que le confiere su posición de poder.</p>	<p>interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).</p>	<p>mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.</p>	<p>persona al influir en los demás para que lleven a cabo un trabajo en conjunto y de manera eficaz.</p>
--	--	---	--	--

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

Es importante y necesario comentar que frecuentemente se da la confusión entre la dirección como una función del proceso administrativo y el director, persona o personas encargadas de tal función.<sup>24</sup> Sin embargo, para fines del presente trabajo nos estaremos refiriendo a la persona que lleva a cabo esta tarea.

De acuerdo a los conceptos anteriores, todos ellos denotan una interrelación entre la persona que tiene la responsabilidad de dirigir y el grupo de personas que son dirigidas. Esto con la finalidad de lograr las metas y objetivos de la institución o empresa. Sin embargo, el dirigente posee sin lugar a dudas, una forma o mecanismo para conseguir que sus subordinados cumplan con las tareas encomendadas y los subordinados un tipo de conducta. Pero existirá alguna forma o estilo de dirección o liderazgo que sea eficaz y eficiente acorde a la cultura laboral de las diferentes instituciones (públicas y privadas); que además, sea

<sup>24</sup> Bazdresch Miguel, Renglonés, Núm. 25 Pág. 3

capaz de orientar a los empleados a las exigencias de la globalización. Ahora bien, para tratar de ilustrar dicha cuestión, es necesario conocer primero, los sistemas y estilos de dirección desde el aspecto del comportamiento humano, elemento fundamental de una empresa, organización o institución para cumplir con los objetivos y metas, dado que es en esta función administrativa donde la ciencia de la conducta hace su principal aportación a la administración de las organizaciones. Por lo tanto, en los subsecuentes apartados se analizará primero la percepción que se tiene de la conducta humana dentro del ámbito laboral en una empresa y posteriormente los estilos de dirección y liderazgo.

### **2.3 Sistemas y Estilos de Dirección**

De acuerdo a autores como Idalberto Chiavenato<sup>25</sup> y Juan José Huerta<sup>26</sup> que consideran los estilos de Dirección de Mc Gregor, y cuyos estilos dependen de los supuestos que los administradores establecen respecto al comportamiento humano dentro de la empresa, tenemos dos concepciones opuestas de la naturaleza humana: la Teoría X y la Teoría Y.

#### **2.3.1 La Teoría X**

Esta teoría asume que la mayoría de la gente le disgusta trabajar e intentará evitarlo como pueda, por lo tanto los trabajadores poseen la propensión a restringir la producción, tienen pocas ambiciones y evitan asumir responsabilidades en la medida de lo posible. Se les concibe asimismo como relativamente egoístas, e indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio. Las retribuciones comunes no son suficiente estímulo para vencer su repudio al trabajo. (Estos supuestos de comportamiento se muestran de una manera sintetizada en el cuadro 2.) Por tal motivo los directivos de las empresas se ven

---

<sup>25</sup> Chiavenato Idalberto Administración Pág 285

<sup>26</sup> Huerta Juan José Desarrollo de Habilidades Directivas Pág 36

forzados a emplear coerción, controlar y amenazar a los empleados para lograr un desempeño satisfactorio para la empresa<sup>27</sup>.

### 2.3.2 La Teoría Y

La teoría Y tiene una perspectiva más humanista y sustentadora de la administración de los individuos. “Se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa por naturaleza, solo es cuestión de que los directivos de las empresas ofrezcan en la medida de lo posible el entorno adecuado para que los individuos comprometan la totalidad de sus potencialidades y el trabajo se volverá tan natural para éstos, como la diversión, el reposo y el relajamiento. En consecuencia, es responsabilidad de los directivos brindar este entorno para aprovechar las potencialidades de los individuos al máximo”<sup>28</sup>.

Cuadro 2 Supuestos del comportamiento Humano en el trabajo

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al individuo común le desagrada trabajar y lo evitará de ser posible</li> <li>• El individuo común carece de responsabilidad, posee escasas ambiciones y busca seguridad ante todo.</li> <li>• La mayoría de los individuos deben ser forzados, controlados y amenazados con castigos para conseguir que trabajen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo es tan natural como la diversión o el trabajo.</li> <li>• Los individuos no son inherentemente perezosos. Se ven inducidos a serlo como resultado de la experiencia.</li> <li>• Los individuos ejercerán autodirección y autocontrol en beneficio de los objetivos con los que se comprometen.</li> <li>• Todos los individuos poseen potencialidades. En condiciones adecuadas aprenden a aceptar y buscar responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, los cuales pueden aplicarse en el trabajo.</li> </ul>

Fuente: Cuadro recabado del libro “Comportamiento Humano en el Trabajo”. Pág. 35.

<sup>27</sup> Keith Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, Pág. 33

<sup>28</sup> Ibidem. Pág. 34.

Con base en estos supuestos, es función de los administradores forzar y controlar; o, desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla a favor de objetivos comunes. A parte de los supuestos es necesario considerar los diferentes sistemas de administración que existen, y que de acuerdo a autores como Idalberto Chiavenato o Aguirre Sádaba Alfredo los clasifican en sistema explotador-autoritario, benevolente-autoritario, consultivo y participativo<sup>29</sup>. Ahora bien, veamos en el siguiente apartado en que consiste cada uno de ellos.

## **2.4 Sistemas de Administración**

Explotador-autoritario. “Estilo propio de administradores autocráticos, que tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas a través del temor y del castigo, con recompensas ocasionales y participan solo en la comunicación ascendente, limitando la toma de decisiones a los niveles superiores”<sup>30</sup>.

Benevolente-autoritario. “Los directivos son paternalistas y tienen una confianza condescendiente en sus subordinados, los motivan con recompensas y, en cierta medida, con temor y castigos; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de sus subordinados y permiten cierta delegación de la toma de decisiones, pero con un estrecho control de políticas”.<sup>31</sup>

Consultivo. “Los administradores tienen una confianza considerable, pero no completa, en sus subordinados; por lo general hacen uso consultivo de las ideas y opiniones de estos y para la motivación utilizan recompensas con castigos ocasionales, la comunicación es un tanto ascendente como descendente; los directivos toman las decisiones generales y de política amplia en el nivel superior,

---

<sup>29</sup> Chiavenato Idalberto. Administración Pág. 291

<sup>30</sup> Aguirre Sádaba Alfredo A Administración de Organizaciones Pág. 255.

<sup>31</sup> Ibidem, Pág. 254.

permiten decisiones específicas en el ámbito inferior y en otros casos actúan consultando con sus subordinados”.<sup>32</sup>

Participativo y de grupo. “Estos administradores tienen completa confianza en sus subordinados en todos los aspectos; siempre obtienen ideas y opiniones de ellos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de la participación e implicación del grupo en áreas como fijación de metas y evaluación del progreso, participan en una gran comunicación ascendente con sus compañeros; promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros aspectos, operan consigo mismos y con sus subordinados como un grupo”.<sup>33</sup>

Los cuatro sistemas señalados muestran diferentes y graduales alternativas existentes para administrar las empresas, tienen límites definidos entre sí, una empresa puede estar situada entre el sistema 2 y bajo el sistema 3, es decir, alrededor del 2.5. También puede ser 2 en el proceso decisorio y 3 en el sistema de recompensas en consecuencia es tarea del administrador desplazarse de los sistemas inferiores hacia los sistemas superiores para mejorar las condiciones de eficiencia y eficacia de la organización.<sup>34</sup>

## **2.5 Perfil del Directivo**

Antes de empezar el estudio de las teorías y estilos de liderazgo, es importante abrir un paréntesis para conocer el actual perfil del directivo de acuerdo a las circunstancias y contexto laboral dentro de ámbito de globalización en que estamos inmersos.

---

<sup>32</sup> Aguirre Sádaba Alfredo A. Administración de Organizaciones, Pág. 254.

<sup>33</sup> Ibidem, Pág. 255.

<sup>34</sup> Chiavenato Idalberto. Administración Pág. 291.

Por lo tanto, es trascendente considerar los cambios suscitados que han venido a transformar las funciones tradicionales de operar y dirigir a las empresas tanto privadas como públicas. Actividades como planificar, presupuestar, organizar, gestión de personal, controlar y solucionar problemas son atribuciones propias de directivos administradores.<sup>35</sup> Hoy en día, las exigencias para mantener y preservar el buen funcionamiento de una institución o empresa requiere también que las personas designadas a este cargo asuman el papel de directivo-líder<sup>36</sup> para lo cual es necesario que incorporen a su quehacer además de las funciones antes señaladas otras como: 1) establecer directrices que consiste en estructurar una visión de futuro a largo plazo, determinando las líneas estratégicas que permitirán cumplir la visión preestablecida, 2) tener comunicación, esta se refiere a la transmisión por medios orales y escritos de las líneas estratégicas al personal involucrado en la implantación de las estrategias abierta, 3) involucrar plenamente a sus colaboradores, esto consiste en tratar de convencer e influir en el personal para la creación de grupos sólidos y plenamente comprometidos con la implantación de las estrategias y 4) motivar al grupo de trabajo a superar los obstáculos de todo tipo que pudieran impedir en un momento dado la visión.<sup>37</sup>

La dirección es una función dotada de autoridad formal a diferencia del liderazgo que no siempre va acompañado de autoridad formal. Por lo tanto podemos afirmar que el líder es una persona a quién le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un determinado colectivo, además de influenciar sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal, el líder influye sobre otros y el propio grupo lo legitima como tal. En el marco de modelos actuales de dirección, tal como es la Dirección Estratégica y la Dirección por Objetivos, no se concibe la dirección solamente como autoridad formal.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Huse Edgar F El Comportamiento Humano en la Organización Pág. 270

<sup>36</sup> Koenes Avelina Dirección por Objetivos aplicaciones en la pequeña empresa. Pág. 36

<sup>37</sup> Ibidem, Pág. 37.

<sup>38</sup> Ibidem. Pág. 39.

La consecución de objetivos, como una unión de esfuerzos de los diferentes integrantes de una organización, requiere que se dirija con algo más que con la autoridad formal<sup>39</sup>. En el caso que no sea así, difícilmente la organización lograra sus objetivos, y por supuesto los trabajadores o miembros de la organización ni se vincularán ni motivarán con los fines a lograr<sup>40</sup>.

Siguiendo con el concepto de liderazgo y basándonos en Juan José Huerta<sup>41</sup> quién comenta que los que ejercen el liderazgo deben hacer alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa. Además de crear una cultura organizativa que origine estos elementos (entre otros) en los miembros de la organización:

- Favorezca y mantenga las capacidades cualitativas y cuantitativas máximas de los miembros de la organización.
- Estimule, posibilite y emplee la creatividad.
- Provoque entusiasmo para el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio.
- Utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender en el desarrollo organizativo.
- Busque y encuentre nuevos desafíos profesionales.

Por tanto, el perfil de directivo actual se basa en una gestión del personal, desarrollando todo su potencial y capacidades originando así la creatividad, innovación, el aprendizaje continuo, el desarrollo organizativo y la adaptación constante al entorno. Para poder llevar a cabo dicha gestión los directivos deben contar con los conocimientos y habilidades relacionados con las dimensiones institucionales, como: la social, la política y la administrativa. Además para pasar

---

<sup>39</sup> Gordon Judith R., Comportamiento Organizacional, Pág. 95

<sup>40</sup> Huse Edgar R F., El Comportamiento Humano en la Organización, Pág. 238

<sup>41</sup> Huerta Juan José, Desarrollo de Habilidades Directivas, Pág. 46.

de un ejercicio meramente administrativo o individualista a uno colectivo o colegiado es necesario que el directivo asuma las funciones de dirección y coordinación de esfuerzos como un verdadero líder y para lograrlo necesita una serie de conocimientos y habilidades como la habilidad técnica, la habilidad conceptual y las habilidades humanísticas (véase la figura 2) esto según Aurora Elizondo.<sup>42</sup>

*La habilidad técnica* “comprende conocimientos especializados, capacidad analítica y facilidad del uso de herramientas técnicas”.<sup>43</sup>

*La habilidad conceptual* “implica ver a la institución como un todo interrelacionado, discernir que las funciones de la institución dependen unas de otras, e interactúan entre sí, que los cambios en determinada parte del sistema afectan a los demás. Debe tener la visualización de los espacios en la institución de los cambios que ocurren en su entorno, esta habilidad permite explicar los fenómenos no como hechos aislados sino de las varias causas entrelazadas”.<sup>44</sup>

*Habilidades humanísticas.* Se refiere a “la sensibilidad para relacionarse con otras personas, lo que permite funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y lograr la cooperación de sus colaboradores en las metas de la empresa. Se demuestra cuándo el dirigente admite y reconoce las posiciones de autoridades, colegas y colaboradores en la manera en que consecuentemente se comporta con ellos. Incluye también habilidades para mantener relaciones humanas sanas, buena comunicación, manejo de conflictos, actitudes de mando integración de equipos de trabajo, etc. La habilidad humanística es el poder dinámico que conduce a la institución al logro de sus objetivos”.<sup>45</sup>

---

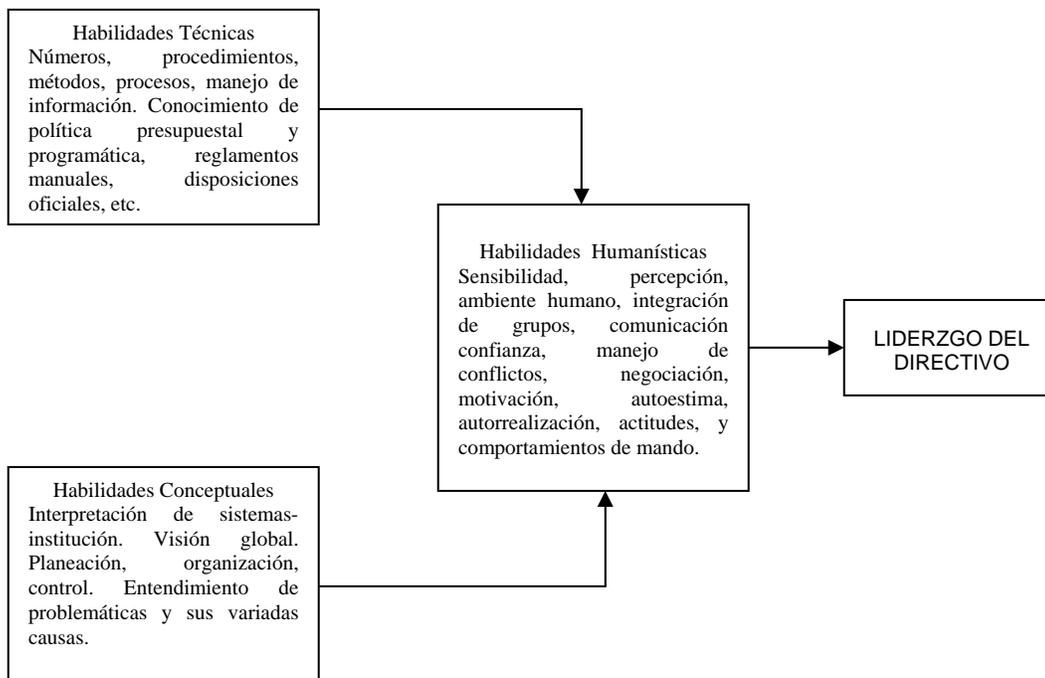
<sup>42</sup> Elizondo Huerta Aurora La nueva Escuela II Dirección, liderazgo y gestión escolar Pág. 63

<sup>43</sup> Ibidem, Pág. 64.

<sup>44</sup> Ibidem, Pág. 65.

<sup>45</sup> Ibidem. Pág. 63

Figura. 2 Habilidades del directivo líder



Fuente: Figura recabada del libro "La Nueva Escuela II". Pág. 64.

Después de ver los sistemas de administración en el ejercicio de la Dirección y de tener en cuenta cual es el perfil que el administrador debe tener de acuerdo al tiempo que estamos viviendo. Ahora, es fundamental para la presente investigación considerar la definición de diversos autores de liderazgo, así como las diferentes teorías y la diversidad de tal concepto que puede ejercer la persona que tiene a cargo esta función. Por tal motivo a continuación se da una serie de definiciones e inmediatamente después se hace una breve descripción de las diferentes teorías para posteriormente continuar con los estilos de este mismo término.

## 2.6 Concepto de Liderazgo

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino simplemente es una figura de respeto (como una autoridad científica). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Sin embargo, para fines de esta investigación, el enfoque del liderazgo que se va a tomar es el que se orienta al ámbito organizacional, del cual se destacan las siguientes definiciones:

Ralph M. Stogdill<sup>46</sup> en su resumen de teorías e investigación del liderazgo entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Idalberto Chiavenato (1993), destaca que el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Quijano Ponce León Andrés, Liderazgo, <http://www.monografias.com/trabajos15>

Otra definición dice que el liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo inflencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común.<sup>48</sup>

También el liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo".<sup>49</sup>

Para Avelina Koenes,<sup>50</sup> el líder es una persona a quién le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un determinado colectivo, además de influenciar sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal, el líder influye sobre otros y el propio grupo lo legitima como tal.

## **2.7 Teorías de Liderazgo**

Las teorías que se exponen en este trabajo, son las denominadas tradicionales<sup>51</sup> que abarca una serie de teorías, desarrolladas básicamente en ámbitos empresariales, caracterizadas por entender que "el liderazgo es el proceso a través del cual una persona que ocupa determinada posición ejerce influencias sobre otras personas, en orden al logro de las metas de la organización"<sup>52</sup>.

A través del tiempo el interés por conocer un liderazgo eficaz fue dando lugar a nuevas investigaciones que se agruparon en tres grandes categorías: las teorías de rasgos, las de estilos y conductas, y las de contingencia o situacionales.

---

<sup>47</sup> Idalberto Chiavenato, El Proceso Administrativo. Pág. 276

<sup>48</sup> Yelys Zacarías, Desarrollo Organizacional. Pág. 13. <http://www.eie.fceia.unr.edu.ar>

<sup>49</sup> Lassig, Adriana Cecilia, Liderazgo, <http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

<sup>50</sup> Koenes Avelina, Dirección por Objetivos aplicaciones en la pequeña empresa, Pág. 38.

<sup>51</sup> Medina Rivilla Antonio, El Liderazgo en la Educación, Pág.13.

<sup>52</sup> Ibidem. Pág. 14.

### **2.7.1 Teoría de Rasgos**

Desde tiempos remotos a la gente le ha interesado la naturaleza del liderazgo y han hecho un sin número de investigaciones por determinar si los líderes nacen o se hacen. Los primeros estudios se orientaron a identificar los rasgos personales como características físicas y atractivo personal. También se estudiaron muchos factores cognitivos y psicológicos como inteligencia, ambición y agresividad para distinguir a los líderes de los no líderes<sup>53</sup>.

### **2.7.2 Teoría del Comportamiento.**

Esta se enfoca a los patrones de comportamiento o estilos de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o en el puesto. Para el primer caso, el líder enfatiza el desarrollo de las relaciones amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación organización delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo.<sup>54</sup>

### **2.7.3 Teorías Situacionales**

Los teóricos situacionales Blake y Mouton<sup>55</sup> insisten en que su investigación de liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder. La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes, y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en

---

<sup>53</sup> Elizondo Huerta Aurora, La nueva Escuela II Dirección, liderazgo y gestión escolar. Pág. 45.

<sup>53</sup> Ibidem, Pág. 46.

<sup>54</sup> Ibidem, Pág. 47

<sup>55</sup> Garrido Patrón Manuel, Liderazgo motivación y manejo de conflictos, Pág. 11

particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero. El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables<sup>56</sup>. Esta teoría se va a ver con mayor detenimiento en un apartado posterior, debido a que parte del estudio práctico se sustenta en ella.

#### ***2.7.4 Liderazgo Transaccional y Transformacional***

El liderazgo transformacional contempla objetivos a largo plazo, haciendo hincapié en la importancia de determinados valores que se tratan de inculcar a las personas que participan en éste; con la finalidad, de transformar las estructuras en la que operan y su compromiso de desarrollo y perfeccionamiento profesional.<sup>57</sup>

El liderazgo transaccional se caracteriza por basar las relaciones entre el líder y los colaboradores en reconocimiento y la recompensa o sanción, con los que aquél incentiva la conducta de éstos en función del grado en el que han alcanzado los objetivos establecidos. Las personas que llevan a cabo este tipo de liderazgo ponen atención en las necesidades y deseos de sus colaboradores y se esfuerzan por satisfacerlos.<sup>58</sup>

El liderazgo transaccional se manifiesta de dos formas:

- Como esfuerzo eventual. El directivo da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y el logro de tareas.
- Como castigo eventual. Medida correctiva impuesta por el directivo cuando no se cumple con una tarea o no se alcanzan ciertos objetivos.

---

<sup>56</sup> Pascual Pacheco Roberto El liderazgo Transformacional en los Centros Docentes Pág. 156

<sup>57</sup> Pascual Pacheco Roberto, El liderazgo Transformacional en los Centros Docentes , Pág. 169.

Sin embargo, la mayoría de las formas de actuar calificadas como eficaces no encajan en el estilo transaccional, pues este tiende a fomentar el logro de metas sólo si se cuenta con la posibilidad de recibir un premio o evitar una sanción.

Un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus subalternos es un líder transformacional, es decir, establece un proceso mediante el cual desarrolla los talentos, las capacidades y los conocimientos de éstos, y con ello la posibilidad de que determinen su propia actuación.<sup>59</sup>

Entre las características más importantes de los líderes transformacionales, Roberto Pascual Pacheco<sup>60</sup> enumera entre otras:

- Integran al grupo hacia el logro de un propósito común.
- Despiertan la conciencia del grupo a cerca de la importancia y valor de los resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
- Tienen expectativas altas y positivas acerca de los otros.
- Consecuentemente, elevan los niveles de auto-confianza de los demás y amplían sus necesidades de logro
- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio se esperaba.
- A través de la delegación de responsabilidades, ofrecen oportunidades de desarrollo personal.
- Provocan cambios en los colaboradores a través de un proceso de consideración individual, el cual implica dar orientación, comunicar oportunamente la información y dar seguimiento continuo y retroalimentación sobre la actuación personal.

---

<sup>59</sup> Elizondo Huerta Aurora, La nueva escuela II, Pág. 70

<sup>60</sup> Pascual Pacheco Roberto, El liderazgo Transformacional, Pág. 225

- Tratan de lograr que las necesidades individuales coincidan con las de la empresa, inculcando lealtad hacia la institución.
- Generan un ambiente de estimulación intelectual que permita una mejor conceptualización, comprensión y análisis de los problemas con que se enfrentan y de las soluciones que generan.
- Tienden a ser activos, creativos e innovadores en la búsqueda de soluciones.
- Tienden a ser carismáticos.
- Se actualizan constantemente.
- Son agentes de cambio.

Por lo tanto, se puede decir que el liderazgo transformacional conduce a los colaboradores a ser más capaces de autodirigirse, asumir la responsabilidad de sus acciones y obtener gratificaciones por sí mismos para que con el tiempo lleguen a ser como sus líderes.

## **2.8 Estilos de Liderazgo**

Por lo que respecta a los estilos de liderazgo se han usado muchos términos para definirlos y algunos autores como José María Veciana Vergés<sup>61</sup> o Antonio Medina Rivilla<sup>62</sup> los han descrito en tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autócrata: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de

---

<sup>61</sup> Veciana Vergés José María, Función Directiva Pág. 80

<sup>62</sup> Medina Rivilla Antonio; El liderazgo en educación, Pág. 124.

guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones<sup>63</sup>.

El líder participativo: Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.<sup>64</sup>

El líder liberal (Rienda suelta): Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y controla. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.<sup>65</sup>

## **2.9 Estilos de liderazgo de la rejilla administrativa**

Este estilo se deriva de la teoría situacional<sup>66</sup> y es el que voy a utilizar para definir el estilo del liderazgo de la directora basándome en la rejilla administrativa o grid gerencial. Esta teoría fue desarrollada<sup>67</sup> por Robert Blake y Jane Mouton, y plantea dos enfoques: 1) La orientación hacia las relaciones y la 2) la orientación hacia a las tareas.

---

<sup>63</sup> Ibidem, Pág. 124

<sup>64</sup> Medina Rivilla Antonio; El liderazgo en educación, Pág. 124.

<sup>65</sup> Ibidem, Pág. 124

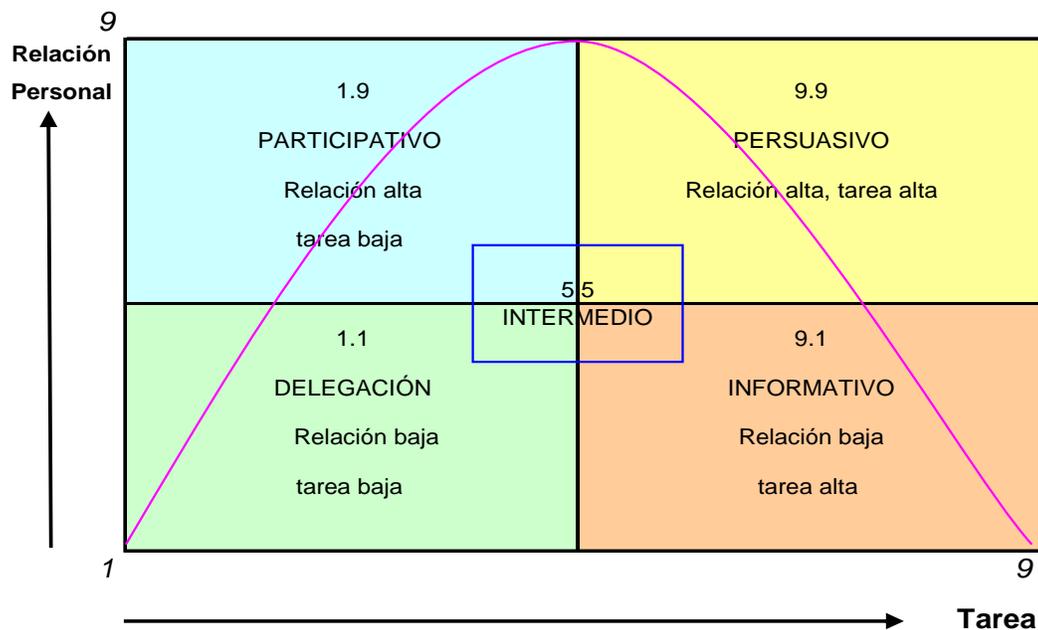
<sup>66</sup> Garrido Patrón Manuel Liderazgo motivación y manejo de conflictos. Pag. 11

<sup>67</sup> Aguirre Sádaba Alfredo, Administración de Organizaciones, Pág. 259.

El primer aspecto se refiere a la orientación para mantener relaciones personales con los miembros del grupo, abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo emocional y mostrando interés por ellos.

El punto más bajo, en una escala de 1 a 9, significa baja o poca preocupación o interés por las personas, y el más alto (9), un interés centrado en las relaciones con otros. El eje horizontal se refiere a la orientación hacia la tarea, esto es, el grado en que el líder atiende las actividades de organización de las funciones, define metas, explica actividades a cada uno respecto de lo que debe realizar, cuándo, cómo y dónde; es decir, la forma de dirigir al grupo para lograr que el trabajo se realice. En la medida en que se avanza por este eje hacia la derecha, se incrementa el énfasis en la realización y el cumplimiento de las labores y tareas encomendadas. Situaciones que se ilustran en la siguiente figura.

Figura 3 Rejilla Administrativa



Fuente: Figura recabada del libro "La Nueva Escuela II". Pág. 64.

Asimismo, Aurora Elizondo Huerta<sup>68</sup> clasifica las características más sobresalientes de cada estilo de esta teoría como a continuación se describen:

### **2.9.1 Liderazgo de Delegación.** Para el estilo 1.1 (*Relación baja, tarea baja*)

Las características más destacadas son las siguientes:

- Dejar que los demás hagan y decidan.
- Orientar y sugerir.
- Delegar tareas y autoridad.
- Confianza mutua total.
- Apoyo completo a iniciativas y decisiones.

En el estilo de supervisión de delegación (1.1) existe un bajo interés en los resultados y un interés bajo en las personas. Este estilo tiende a no ver los errores o evadirlos. No se muestra abierto a las quejas ni busca resolverlas. Para él, la manera más fácil de no verse afectado es no entrometerse en los problemas de otros. Su neutralidad le permite vivir en un mundo en el que no ve ningún desacuerdo o, por lo menos, si lo ve no hace nada por resolverlo. En cuanto a la comunicación, quién adopta este estilo no conversa mucho, pues no piensa en términos de que información necesitan. Se dice así mismo: “Si necesitan información, la pedirán”. Cuando se le pregunta, contestará que si sabe, o prometerá averiguar si no sabe, o bien canalizará al colaborador con otra persona para que brinde esa información.

Sin embargo, cuando este estilo se adopta porque corresponde al nivel de madurez del grupo, el líder delega porque tiene la certeza de que sus colaboradores poseen los conocimientos, la experiencia, la responsabilidad y el

---

<sup>68</sup> Elizondo Huerta Aurora, La nueva escuela II, Pág. 68.

deseo de hacer la tarea, por lo que los deja en plena libertad, de decidir el qué, cómo, cuándo, dónde y quién, supervisando exclusivamente los resultados.

### **2.9.2 Liderazgo Participativo.** En el estilo 1.9 (*relación alta, tarea baja*)

Las características más sobresalientes de este estilo son las siguientes:

- Énfasis en el otorgamiento de apoyo emocional a la persona con que se colabora.
- La comunicación es entre ambas partes.
- Aconseja, asesora, sugiere y orienta.
- Estimula el aprendizaje y el desarrollo.
- Procura establecer confianza mutua.
- Interrelación humana y positiva.
- Fomenta la creatividad.

Este liderazgo manifiesta poco interés por los resultados, en contraste con el interés alto en los procesos interpersonales. Suele ser comprensivo con los pensamientos y sentimientos de sus colaboradores. Es importante mantener contento al trabajador para que todas las dificultades que surjan en el trabajo se arreglen de manera agradable. Desea agradar, pues cree que en su limitada simpatía, estímulo y apoyo conservará la lealtad de los colaboradores.

Los buenos sentimientos y la armonía producida por ello garantizan que las tareas se realicen sin problema, generando un vínculo socio-emocional de compromiso. Tiende a mantener la comunicación con todos, les hace sentir que las cosas están bien y los anima. Cuando tiene que dar indicaciones, un dirigente participativo (1.9) quizá mencione un problema, pero lo hará de manera indirecta. El líder que aplica este estilo espera que sus colaboradores tomen la iniciativa y le hagan preguntas para conocer más a fondo la situación a fin de que se hagan

cargo del problema y no sientan que se les impone, es decir de manera indirecta ayuda a resolver los problemas de sus colaboradores.

Ante las equivocaciones, su tendencia es la de acentuar lo positivo y eliminar lo negativo, para no hacer sentir culpable a nadie. Consuela al responsable y ante las quejas se une al grupo y lo apoya, procurando hacer sentir que esta con el ante el infortunio para no crear distanciamiento.

Aplicando este estilo conforme al nivel de madurez del grupo, se parte de la base de que los colaboradores conocen y tienen experiencia en el trabajo, aunque pueden sentirse inseguros para realizarlo, por lo que se procura otorgar reconocimiento y apoyo emocional de acuerdo con las necesidades.

### **2.9.3 Liderazgo informativo o de dirección.** Estilo 9.1 (relación baja, tarea alta)

De este liderazgo sobresalen las siguientes características:

- Una supervisión estrecha sobre la ejecución de las tareas.
- Dirige, ordena, manda.
- Fija normas y funciones.
- Establece objetivos y estructura.
- Determina el cómo, cuándo y dónde hacer el trabajo.
- Comunicación en un solo sentido.

Este estilo es muy directivo, se orienta principalmente al alcance de resultados y muestra poco interés en los pensamientos, las actitudes y los sentimientos de sus colaboradores. Emplea su autoridad para conducirlos y controlarlos. Espera que sean obedientes, disciplinados, cumplidos y cooperativos. Los colaboradores deben hacer lo que se les dice para lograr los objetivos planeados. El líder pide

resultados sin excusa ni pretexto. Su estilo de comunicación tiende a ser en un solo sentido (descendente). Las instrucciones se dan de manera clara y precisa, para impedir que los colaboradores malinterpreten lo que se desea que hagan y evitar formulen preguntas.

Este tipo de liderazgo considera que las equivocaciones son producto de malas actitudes y pondera las quejas como señal de debilidad y lo mejor es ignorarlas o menospreciarlas. Recurre a acciones disciplinarias para prevenir que se repitan éstas. Es un estilo basado en la autoridad obediencia, y el líder es quién determina los roles de los colaboradores y las tareas que cada uno debe realizar.

#### **2.9.4 Liderazgo Persuasivo.** Estilo 9.9 (*relación alta, tarea alta*)

Se caracteriza por las siguientes conductas por parte del líder:

- La supervisión que ejerce es moderada.
- Coordina e integra los esfuerzos.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Si existen dudas, demuestra y expone.
- Fija y motiva a seguir objetivos y programas.
- Establece comunicación abierta.
- Proporciona apoyo emocional, reconocimiento y “caricias” psicológicas.

El estilo persuasivo (9.9) manifiesta un equilibrio entre el interés por las tareas y por las personas. Este estilo de dirigir requiere mayor habilidad en el desarrollo del liderazgo personal y del trabajo en equipo. Busca que la gente se fije objetivos altos que puedan obtenerse por medio del esfuerzo y dedicación y se basa en la involucración, participación, y compromiso. Además, requiere una clase particular de interacción jefe colaborador.

La comunicación es un intercambio abierto, libre y franco. Las instrucciones aparecen con base en metas y objetivos del trabajo en las que el supervisor y el grupo se han puesto de acuerdo previamente. Los errores se consideran desde el punto de vista de las causas que los han originado. La razón de emprender acciones correctivas es eliminar las causas. Las quejas deben comprenderse y atenderse debidamente, lo cual puede hacerse eliminando cualquier cosa que haya ocasionado la queja. El líder persuasivo reacciona ante los sentimientos hostiles en forma seria, procurando comprenderlos y haciendo uso de su interacción auténtica, abierta y sincera.

El líder acuerda con su grupo el qué, cómo, dónde y quién realiza el trabajo, conservando el control de las actividades y decisiones; sin embargo, no descuida las relaciones con sus colaboradores y les proporciona el estímulo necesario para lograr los objetivos establecidos.

**2.9.5 Liderazgo Intermedio** El estilo 5.5 (*medianamente orientado hacia la tarea y hacia la dirección*)

Los aspectos más sobresalientes de este estilo son:

- Apegado a las normas, los reglamentos y los estándares definidos.
- Se interesa por lograr resultados hasta el punto que no lo califiquen de ineficaz.
- Las relaciones con sus colaboradores se encuentran reguladas a través de reglamentos.
- Utiliza comunicación formal e informal.
- No impone las instrucciones, las negocia.

El estilo intermedio se ubica en la parte central del esquema. En este directivo existe un grado moderado de interés por los resultados, que se combina con un grado moderado de interés por las personas a su cargo. Siente que debe ubicarse

en un nivel medio de desempeño, adaptándose a las condiciones. Este estilo se apoya en la tradición y las prácticas pasadas, en los procedimientos estándar de trabajo y en la aplicación literal de las normas. Un directivo intermedio esta atento a los problemas que pueden resolverse por medio de la comunicación formal. Emplea los conductos formales de comunicación (oficios, reuniones periódicas), pero además otorga la importancia a la comunicación informal (rumores, chismes, y expresiones de descontento). Su meta es anticiparse a las dificultades para evitarlas.

Las instrucciones tienden a darse de manera general, más que específica, para que los trabajadores no se sientan presionados. El directivo esta dispuesto a ayudar cuando se lo soliciten. Para tratar de resolver los errores, se apega a las prácticas y normas establecidas. En cuanto a las reacciones hostiles, trata de controlarlas para que no hagan erupción e intenta lograrlo canalizando una discusión hacia áreas administrativas.

El estilo intermedio es percibido por este líder como seguro, porque hace que la gente se desempeñe no a un alto grado de eficiencia, pero si de manera aceptable, lo cual le evita problemas.

## **2.10 Liderazgo Situacional.**

El liderazgo situacional<sup>69</sup> es desarrollado por Paul Hersey<sup>69</sup> y Kenneth H. Blanchard toma como fundamento las aportaciones de la rejilla administrativa de Blake y Mouton y, como su nombre lo indica, está basado en el análisis de la situación. Propone que no existen buenos o malos estilos para dirigir, sino que todos pueden dar buenos resultados siempre y cuando se utilicen en la situación adecuada. Este enfoque define el liderazgo como *“El proceso de influir en las actividades de una*

---

<sup>69</sup> Garrido Patrón Manuel, Liderazgo, motivación y manejo de conflictos. Pág. 16

*persona o grupo en los esfuerzos que se realicen para el logro de metas en una situación dada.*<sup>70</sup>

El liderazgo es un proceso de interacción entre los miembros de un grupo. El directivo como líder debe actuar en relación con sus colaboradores. El punto de partida en los grupos difieren entre sí, por lo que el estilo de liderazgo debe coincidir con el nivel de madurez de la persona o grupo que se esta dirigiendo.

Este estilo es el más adecuado o pertinente para cada situación, donde la madurez es factor principal y esta integrado por elementos como: la motivación. (Mo), educación para el puesto (Ed), experiencia en el puesto que se desempeña (Ex) y responsabilidad (Re), tanto que se quiera ser responsable como se puede serlo. Por lo tanto de manera simplificada el nivel de madurez queda integrado de la siguiente manera:

$$M = Mo + Ed + Ex + Re$$

Para decidir cuál estilo de liderazgo es el más adecuado, considerando el nivel de madurez de la persona o del grupo, se toman como base cuatro niveles diferentes de madurez, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 3 Niveles de madurez

Tipo de madurez	Característica	Comportamiento
Madurez Baja	Motivación: baja	"Ni quiero ni puedo"
	Educación: baja	
	Experiencia: baja	
	Responsabilidad: baja	
Madurez Media Baja	Motivación: alta	"No sé cómo hacerlo, pero dígame cómo y lo haré"
	Educación: baja	

<sup>70</sup> Elizondo Huerta Aurora, La Nueva Escuela II, Pág. 88

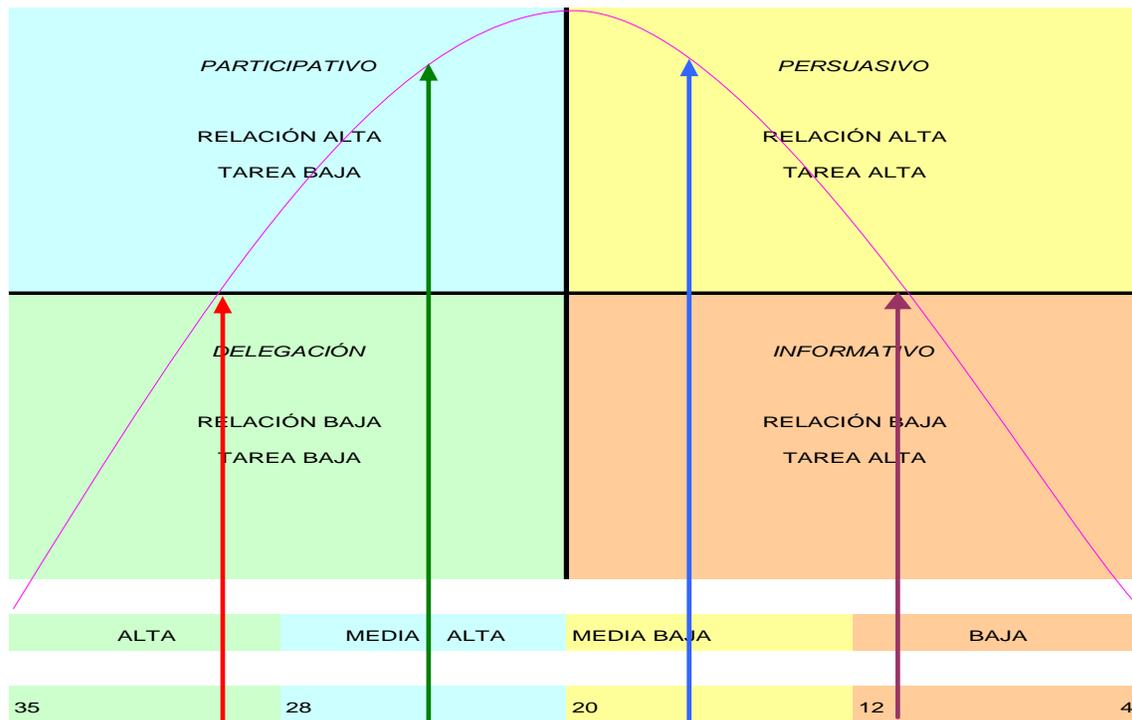
	Experiencia: baja	
	Responsabilidad: alta	
Madurez Media Alta	Motivación: baja	“Domino este trabajo, tengo mucho tiempo en él, pero me molesta que mis superiores no me reconozcan”
	Educación: alta	
	Experiencia: alta	
	Responsabilidad: baja	
Madurez Alta	Motivación: alta	“No cambiaría este trabajo por nada, me gusta y sé como hacerlo”
	Educación: alta	
	Experiencia: alta	
	Responsabilidad: alta	

---

Fuente: Cuadro recabado del libro “La Nueva Escuela II”. Pág. 90.

Una vez considerado el nivel de madurez de la persona o del grupo hay determinar el estilo de liderazgo más apropiado, y para esto hay que ubicar el nivel de madurez en la base y proyectar una línea hasta tocar la curva del cuadrante de estilos, el punto de corte dará el estilo adecuado como se muestra en la figura 4. Para tal efecto debe tomarse en cuenta la clasificación del cuadro 4 donde se hace la correspondencia entre los niveles de madurez y los estilos de liderazgo.

Figura 4. Estilos de liderazgo y nivel de madurez



Fuente: Figura recabada del libro “La Nueva Escuela II”. Pág. 92.

Cuadro 4 Niveles de Madurez y Estilo de Liderazgo

<i>Sí el nivel de madurez es:</i>	<i>El estilo de liderazgo adecuado es:</i>
BAJO	Informativo. Relación baja, tarea alta
MEDIO BAJO	Persuasivo. Relación alta, tarea alta
MEDIO ALTO	Participativo. Relación alta, tarea baja
ALTO	Delegación. Relación baja, tarea baja

Fuente: Cuadro tomado del libro “La Nueva Escuela II”. Pág. 92.

### **CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE CONTROL PRESUPUESTAL DE ENTIDADES**

Partiendo de la descripción de la experiencia laboral y de la problemática que se planteó en el capítulo I sobre el ambiente laboral y la forma de conducir de la Directora de la Dirección de Control Presupuestal de Entidades y Órganos Desconcentrados a la plantilla laboral que esta a su cargo. Se concluyó, que las confrontaciones entre equipo de trabajo y directora, a la hora de tratar de instaurar algunas medidas de disciplina en la dirección, se deben básicamente al estilo de dirección y de liderazgo que empleó.

Por tal motivo, consideré pertinente, realizar un estudio para conocer el tipo de dirección y el estilo de liderazgo que detenta dicha funcionaria, así como el nivel de madurez del grupo que esta bajo sus órdenes. Esto con la finalidad de conocer cual es el estilo de liderazgo más apropiado que debe emplear la directora de acuerdo al grado de madurez del grupo de personas que tiene bajo su mando.

#### **3.1 La Directora y la Definición de su Estilo de Dirección**

Para definir el estilo de dirección de la directora, realice un cuadro comparativo entre las características directivas expuestas dentro del marco teórico y las peculiaridades con que ejerce dicha función, estas características se muestran a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 5 Comparativo entre características teóricas y empleadas

Características teóricas de diferentes estilos de dirección	Características directivas de la directora del Control Presupuestal de Entidades.
Explotador-Autoritario <ul style="list-style-type: none"><li>Tienen poca confianza en los subordinados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Delega funciones operativas a empleados que considera con capacidad para efectuar</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivan a través del temor, castigo, y/o recompensas ocasionales.</li> <li>• Participan solo en comunicación ascendente.</li> <li>• Limitan la toma de decisiones a los niveles superiores.</li> </ul> <p>Benevolente-autoritario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son paternalistas.</li> <li>• Tienen confianza condescendiente en sus subordinados.</li> <li>• Motivan con recompensas y, en cierta medida, con temor y castigos.</li> <li>• Permiten ocasionalmente alguna comunicación ascendente.</li> <li>• Solicitan algunas ideas y opiniones de sus subordinados.</li> <li>• Permiten cierta delegación de la toma de decisiones, pero con un estrecho control de políticas.</li> </ul> <p>Consultivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen una confianza considerable, pero no completa, en sus subordinados.</li> <li>• Por lo general hacen uso consultivo de las ideas y opiniones.</li> <li>• Para motivar utilizan recompensas con castigos ocasionales.</li> <li>• La comunicación es un tanto ascendente como descendente.</li> <li>• Toman las decisiones generales y de política amplia en el nivel superior.</li> <li>• Permiten decisiones específicas en el</li> </ul>	<p>dicho trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de hacer cumplir las obligaciones laborales con llamadas de atención enérgicas, ocasionalmente con castigos.</li> <li>• Esta en desacuerdo con festejos, platicas no laborales, llamadas telefónicas y ausencias, prolongadas.</li> <li>• Ocasionalmente acepta opiniones a manera de sugerencias.</li> </ul>
--	--

<p>ámbito inferior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Actúan consultando con sus subordinados.</li> </ul> <p>Participativo y de grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Tienen completa confianza en sus subordinados en todos los aspectos.</li> <li>♦ Siempre obtienen ideas y opiniones de ellos y las usan en forma constructiva.</li> <li>♦ Otorgan recompensas económicas sobre la base de la participación e implicación de metas y evaluación del progreso.</li> <li>♦ Participan en una gran comunicación ascendente.</li> <li>♦ Promueven la toma de decisiones en toda la organización.</li> <li>♦ Operan consigo mismos y con sus subordinados como un grupo.</li> </ul>	
---	--

De acuerdo a las peculiaridades teóricas de los diferentes estilos de dirección se concluye que el estilo de la directora en cuestión encaja más en el tipo autoritario benevolente, en el cual los directivos son paternalistas y tienen una confianza condescendiente en sus subordinados, los motivan con recompensas y, en cierta medida, con temor y castigos; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de sus subordinados y permiten cierta delegación de la toma de decisiones, pero con un estrecho control de políticas

### **3.2 El Liderazgo de la Directora de Control Presupuestal de Entidades**

Por lo que respecta a la clase de liderazgo de la directora me fundamente básicamente en la rejilla administrativa o grid gerencial desarrollada por Robert

Blake y Jane Mouton<sup>71</sup> que a grandes rasgos se basa en dos enfoques centrales: 1) la orientación hacia las relaciones y 2) la orientación hacia las tareas. Ambos enfoques se grafican en un cuadrante cuyas unidades de medida, tanto en el eje horizontal como en el vertical van de uno a nueve. En el eje vertical podemos ver la orientación hacia las relaciones. Esto es, la importancia que da la directora para mantener una relación personal con su equipo de trabajo, abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo emocional y mostrando interés por ellos. En cuanto al eje horizontal, es donde se determina el valor que da la directora a la tarea. Esto es, el grado en que atiende las actividades de la organización, define metas y explica las actividades a cada uno respecto de lo que debe realizar, es decir, la atención al nivel de cumplimiento de las tareas que el grupo realiza.

El cuadrante antes mencionado se subdivide en cuatro partes iguales, correspondiendo al primer cuadrante (lado izquierdo inferior) el estilo de delegación; al segundo (lado izquierdo superior) el estilo participativo, al tercer (lado derecho inferior) el estilo informativo y al cuarto (lado derecho superior) el estilo persuasivo. Además, existe una zona que se da a la mitad de cada eje, en esta parte el estilo se denomina intermedio. Los estilos se van a precisar de acuerdo al grado de interrelación entre los aspectos tarea y relación.

Para conocer los grados de tendencia de la Directora en relación a los aspectos antes mencionados, se le aplicó un cuestionario (anexo 1) donde se evaluaron elementos como decisión, convicción, conflicto, emoción, humor y esfuerzo. Para cada uno de estos factores se efectuaron 5 preguntas con valoración de uno a cinco, correspondiendo cinco aquella característica que es más apegada a la directora, con el número 4 la que siga y así sucesivamente, hasta colocar el número 1 en la respuesta menos característica a su personalidad. Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro 6:

---

<sup>71</sup> Garrido Patrón Manuel Liderazgo motivación y manejo de conflictos. Pag. 11

Cuadro 6 Evaluación del estilo de liderazgo

	Decisiones	Convicciones	Conflicto	Emoción	Ánimo	Esfuerzo	Total
A	4	3	2	3	2	2	16
B	3	2	3	4	3	1	16
C	2	4	4	2	5	3	20
D	1	1	1	1	1	6	11
E	5	5	5	5	4	4	28

Finalmente, para determinar el tipo de liderazgo se realiza la suma de las puntuaciones obtenidas de cada uno de los elementos del cuadro 6, la fila que resulte con la mayor puntuación se relaciona con el rubro de la misma letra del cuadro 7 y así poder determinar el estilo correspondiente.

Cuadro 7 Estilos de Liderazgo

Columna	Estilo (1.1)	Orientación
A	Delegación (1.9)	Relación Baja, Tarea Baja
B	Participativo (5.5)	Relación Alta, tarea baja
C	Intermedio (5.5)	Relación Media, tarea media
D	Informativo (9.1)	Relación Baja, tarea alta
E	Persuasivo (9.9)	Relación alta, tarea alta

Con base en los resultados, se observa que la mayor puntuación es de 28 puntos (cuadro 6) y corresponde a la fila E (cuadro 7) por ser el rubro cuyo total es el de mayor puntuación, la orientación en esta fila es: relación alta - tarea alta, por lo tanto podemos concluir que el estilo de liderazgo que posee la directora es persuasivo, el cual se caracteriza según el marco teórico por un equilibrio entre el interés por las tareas y por las personas y requiere mayor habilidad en el desarrollo del liderazgo personal y del trabajo en equipo. Además, busca que la

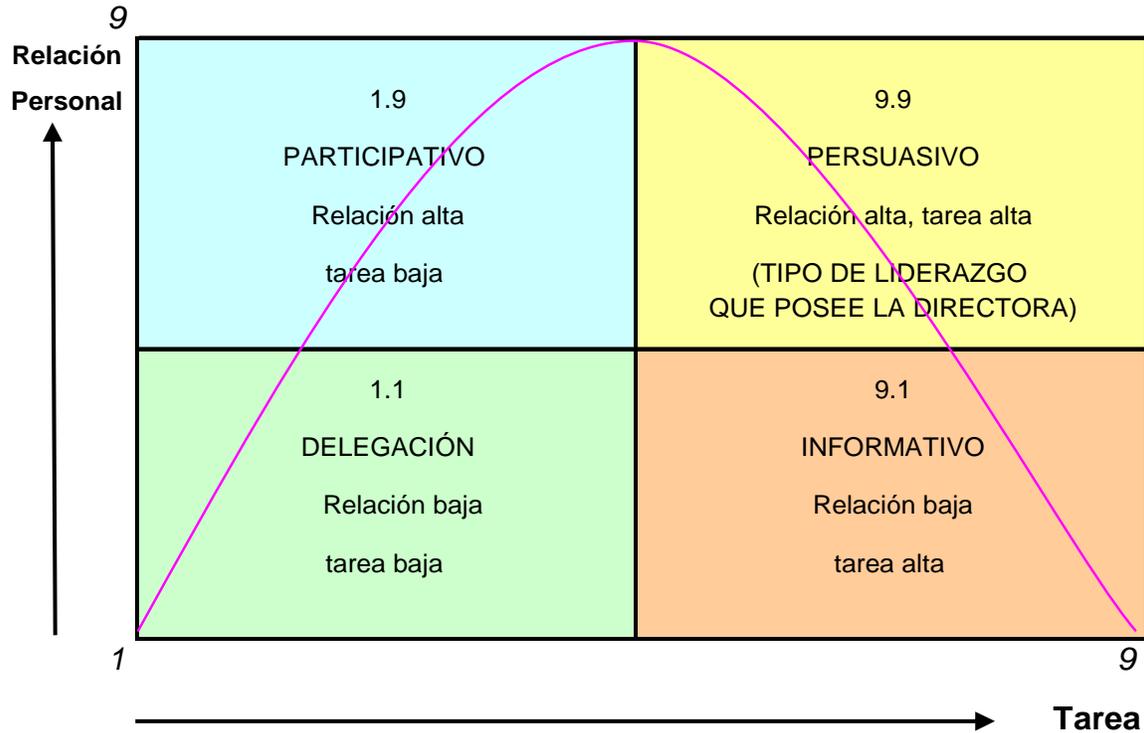
gente se fije objetivos altos que puedan obtenerse por medio del esfuerzo y dedicación basándose en la involucración, participación, y compromiso. Por lo tanto, requiere una clase particular de interacción jefe colaborador.

La comunicación es un intercambio abierto, libre y franco. Las instrucciones aparecen con base en metas y objetivos del trabajo en las que el supervisor y el grupo se han puesto de acuerdo previamente. Los errores se consideran desde el punto de vista de las causas que los han originado. La razón de emprender acciones correctivas es eliminar las causas. Las quejas deben comprenderse y atenderse debidamente, lo cual puede hacerse eliminando cualquier cosa que haya ocasionado la queja. El líder persuasivo reacciona ante los sentimientos hostiles en forma seria, procurando comprenderlos y haciendo uso de su interacción auténtica, abierta y sincera.

El líder acuerda con su grupo el qué, cómo, dónde y quién realiza el trabajo, conservando el control de las actividades y decisiones; sin embargo, no descuida las relaciones con sus colaboradores y les proporciona el estímulo necesario para lograr los objetivos establecidos.

Gráficamente el estilo de la Directora se ubica en la parte superior derecha del cuadrante como a continuación se presenta en la siguiente figura.

Figura 5 Tipo de liderazgo de la Directora de Control Presupuestal de Entidades



### 3.3 Madurez del Equipo de Trabajo Definición de un Estilo

Después de definir el estilo de dirección y liderazgo de la Directora en cuestión, corresponde ahora analizar la madurez del equipo de trabajo que esta bajo sus ordenes y que esta conformado (solo se toma al personal con menos rotación) por un enlace, cuatro secretarias y cuatro analistas. Este aspecto se definió con base en el liderazgo situacional que enuncia la madurez como un elemento integrado por el nivel de motivación (Mo), educación (Ed) para el puesto, experiencia (Ex) y responsabilidad (Re), aspectos que se establecen en la ecuación: **(M = Mo + Ed + Ex + Re)**.

La precisión se hizo con base en la comparación de cada situación descrita (ver anexo 2) para cada elemento de la ecuación de madurez y el comportamiento de cada integrante de la Dirección. La puntuación se anotó con parámetros de cero a

diez para Mo, Ed y Re, y de cero a cinco para Ex. Lo anterior con base en la frase que mejor describió su conducta. Los resultados de estos integrantes de la plantilla del área se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 8 Evaluación de la madurez del equipo de trabajo.

Aspecto	Enlace	Anlsta 1	Anlsta 2	Anlsta 3	Anlsta 4	Secria 1	Secria 2	Secria 3	Secria 4
Motivación	10	8	8	8	10	8	8	8	10
Conocimientos	8	6	10	10	6	8	8	8	6
Experiencia	5	5	5	5	2	5	5	5	3
Responsabilidad	10	8	10	10	10	10	10	8	10
<b>Madurez</b>	33	27	33	33	28	31	31	29	29

Los resultados obtenidos se dividen en dos grupos: 1) las personas cuya puntuación oscila entre 27 y 28 unidades, y 2) las personas que obtuvieron de 29 a 33 puntos. El primer grupo esta conformado por los analistas uno y cuatro con 27 y 28 unidades respectivamente; el segundo lo integran siete personas, cuatro secretarias, dos con 29 puntos y dos con 31 unidades, el complemento de este conjunto de personas son dos analistas y un enlace con 33 puntos cada uno.

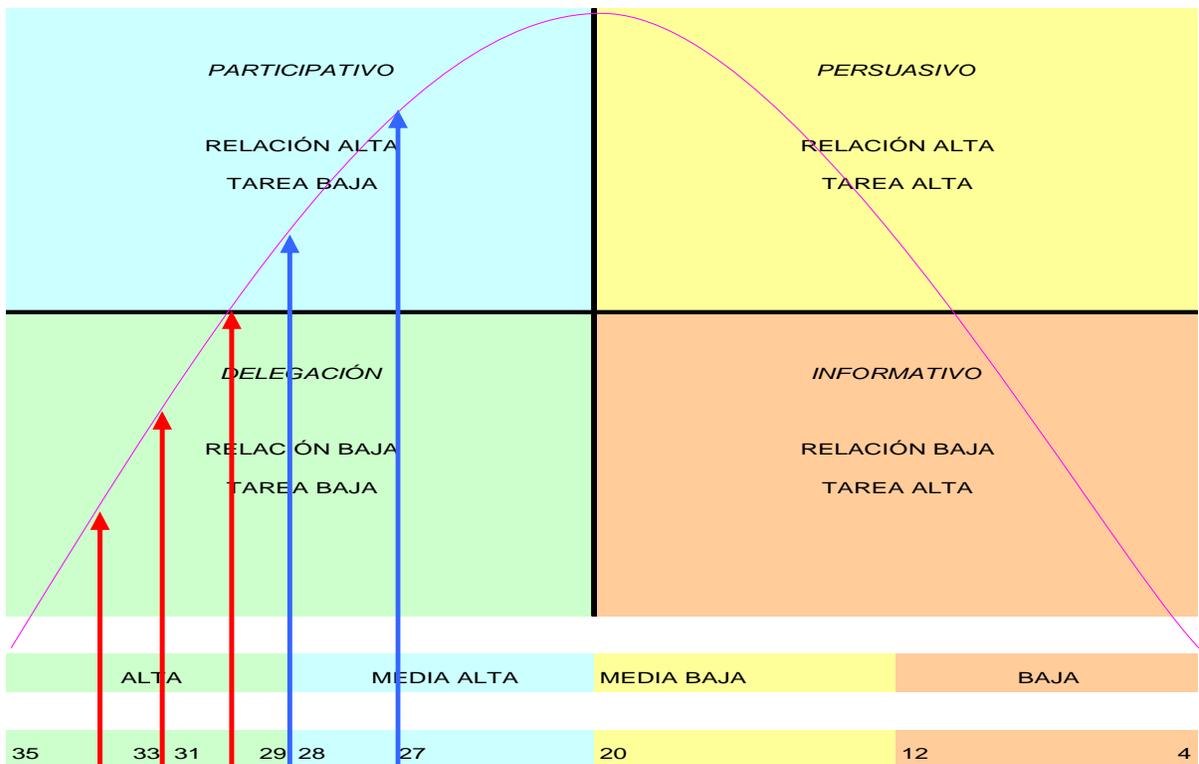
Por lo tanto, para el caso del primer grupo se concluye tomando como base el marco teórico, que el grado de madurez que le corresponde es media alta y se caracteriza por el dominio en su trabajo, con bastante experiencia, pero no es reconocido por los superiores.

Con respecto al segundo grupo, el nivel de madurez que se determinó según el análisis y el fundamento teórico, es madurez alta y la particularidad por la que distingue es que su nivel es alto en motivación, conocimientos, experiencia y

responsabilidad. Esto nos indica que a este grupo de personas le gusta su trabajo, sabe como hacerlo y no lo cambiaría.

Hasta aquí, solo hemos avanzado conociendo el estilo de dirección (benevolente autoritario) y liderazgo (persuasivo) de la directora y el tipo de madurez (media alta y alta) del grupo del área en estudio. Situación que según la descripción laboral crea conflictos entre ambas partes. Pues bien, es el momento de hacer la conjunción de los resultados para determinar con base en nuestro marco teórico cual es el estilo de liderazgo más apropiado que se debe aplicar al equipo de trabajo y poder así concluir el presente estudio. Para esto se procede a graficar los resultados del estilo de liderazgo de la Directora en cuestión y el nivel de madurez del equipo a su cargo. Los alcances se muestran en la siguiente figura.

Figura 6. Gráfica del estilo de liderazgo y nivel de madurez.



Ahora bien, de acuerdo a los resultados de la gráfica y retomando los estilos de liderazgo de la rejilla administrativa, se concluye que la directora del Área en estudio y a manera de sugerencia tendría que aplicar dos estilos de liderazgo: 1) **el participativo**, y 2) el de **delegación**

Por lo que respecta al primero está orientado a una relación alta y una tarea baja y se tendría que emplear en el grupo cuya puntuación esta entre 27 y 28 unidades. Este estilo como se definió en el capítulo dos se caracteriza por que el líder debe manifestar poco interés por los resultados, en contraste con el interés alto en los procesos interpersonales. Suele ser comprensivo con los pensamientos y sentimientos de sus colaboradores. Es importante mantener contento al trabajador para que todas las dificultades que surjan en el trabajo se arreglen de manera agradable. Desea agradar, pues cree que en su limitada simpatía, estímulo y apoyo conservará la lealtad de los colaboradores.

Los buenos sentimientos y la armonía producida por ello garantizan que las tareas se realicen sin problema, generando un vínculo socio emocional de compromiso. Tiende a mantener la comunicación con todos, les hace sentir que las cosas están bien y los anima. Cuando tiene que dar indicaciones, un dirigente participativo quizá mencione un problema, pero lo hará de manera indirecta. El líder que aplica este estilo espera que sus colaboradores tomen la iniciativa y le hagan preguntas para conocer más a fondo la situación a fin de que se hagan cargo del problema y no sientan que se les impone, es decir, de manera indirecta ayuda a resolver los problemas de sus colaboradores.

Ante las equivocaciones, su tendencia es la de acentuar lo positivo y eliminar lo negativo, para no hacer sentir culpable a nadie. Consuela al responsable y ante las quejas se une al grupo y lo apoya, procurando hacer sentir que esta con el ante el infortunio para no crear distanciamiento.

Aplicando este estilo conforme al nivel de madurez del grupo, se parte de la base de que los colaboradores conocen y tienen experiencia en el trabajo, aunque pueden sentirse inseguros para realizarlo, por lo que se procura otorgar reconocimiento y apoyo emocional de acuerdo con las necesidades.

En cuanto al segundo grupo, el estilo que correspondería aplicar es el de supervisión de delegación que se orienta a una relación baja y una tarea baja. Este estilo se caracteriza de acuerdo a nuestro marco teórico por un bajo interés en los resultados y un interés bajo en las personas. Este estilo tiende a no ver los errores o evadirlos. No se muestra abierto a las quejas ni busca resolverlas. Para él, la manera más fácil de no verse afectado es no entrometerse en los problemas de otros. Su neutralidad le permite vivir en un mundo en el que no ve ningún desacuerdo o, por lo menos, si lo ve no hace nada por resolverlo. En cuanto a la comunicación, quién adopta este estilo no conversa mucho, pues no piensa en términos de que información necesitan. Se dice así mismo: “Si necesitan información, la pedirán”. Cuando se le pregunta, contestará que si sabe, o prometerá averiguar si no sabe, o bien canalizará al colaborador con otra persona para que brinde esa información.

Sin embargo, cuando este estilo se adopta porque corresponde al nivel de madurez del grupo, el líder delega porque tiene la certeza de que sus colaboradores poseen los conocimientos, la experiencia, la responsabilidad y el deseo de hacer la tarea, por lo que los deja en plena libertad, de decidir el qué, cómo, cuándo, dónde y quién, supervisando exclusivamente los resultados.

## **Conclusiones**

A lo largo de esta investigación se ha hecho un análisis acerca del liderazgo en una dirección de área, como una herramienta para optimizar los recursos humanos. Sin embargo, se tienen que considerar otros factores que en instituciones públicas están fuera del alcance de los directores, tanto de área como generales. Entre estos están las prestaciones como estímulos por el esfuerzo, los ascensos de escalafón, la puntualidad, etc. Debido a que son factores que podrían utilizar los directores para influir en sus subordinados e impulsarlos a conseguir los las metas u objetivos de una manera mas equitativa.

También es importante advertir que el nivel de madurez de las personas no es un factor estático, sino cambiante y dinámico. Una situación inesperada puede hacer que decaiga la motivación, o un cambio en las formas de trabajo podría provocar que los conocimientos resultarán insuficientes.

El dirigente debe plantearse como meta mejorar el nivel de madurez de su grupo, lo cual se logrará en la medida en que el estilo de liderazgo vaya adaptándose a la conducta de los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Sádaba, Alfredo A. *Administración de Organizaciones*. Ed. Pirámide, Madrid, 1999.

Chiavenato, Idalberto. *Proceso Administrativo*, Ed. Mc Graw Hill. 2002.

Díez, De Castro Emilio Pablo. *Administración y Dirección*. Madrid, Ed. McGraw Hill. 2001.

Elizondo, Huerta Aurora. *La nueva Escuela II Dirección liderazgo y gestión escolar*. Ed. Maestros y Enseñanza Paídos, México, 2003.

Etkin, Jorge. *Política, Gobierno y Gerencia en las Organizaciones*. Buenos Aires. Ed. Prentice Hall. 2000.

Garrido Patrón Manuel, *Liderazgo Motivación y manejo de conflictos*. Ed. Noriega,. México. 2006.

Gordon, Judith R. *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. Buenos Aires, 2000.

Huerta Juan José. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Ed. Paídos. México. 2003.

Huse Edgar F. Bowditch James L. *El Comportamiento Humano en la Organización*. Ed. Addison Wesley Iberoamericana. 1990.

Keith Davis, Newstron Jonh W. *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. Mc Graw Hill. 1999.

Koenes Avelina. *Dirección por Objetivos aplicaciones en la pequeña empresa*. Ed. Díaz de Santos. 1999.

Longo Francisco. *Mérito y Flexibilidad, la gestión de personas en las organizaciones del Sector Público*. Ed. Paídos. México. 2004.

Lozada Marrodan Carlos. *¿De Burócratas a Gerentes?*. Ed. BID. México, 2003.

Medina Rivilla Antonio. *El liderazgo en educación*. Ed. UNAM. México 1997.

Owens Robert G. *La escuela como organización*. Ed. Santillana. Madrid. 1989.

Pascual Pacheco Roberto. *El liderazgo Transformacional en los Centros Docentes*. Ed. Mensajero. Madrid 1993.

Reyes Ponce Agustín. *Administración de empresas*. Ed. Llimusa. México 1980.

Reyes Ponce Agustín. *Administración Moderna*. Ed. Limusa; México 2002.

Uvalle Berrones Ricardo. *Institucionalidad y Profesionalización del Sector Público en México*. Ed. Plaza y Valdés. México 2001.

Veciana Vergés José María. *Función Directiva*. Ed. Alfaomega. 2002.

### **HEMEROGRAFÍA**

Harvard Business Review, Octubre, 2007.

Talento Humano, Año 3 Núm 6, 2006.

Renglones, Núm 25, abril-julio, 1993.

### **DOCUMENTOS**

Condiciones Generales de Trabajo de la SEDESOL. 1995.

Diario Oficial de la Federación. 25 de mayo de 1992.

Diario Oficial de la Federación. 29 de Diciembre 1976.

Inducción al Sector Desarrollo Social. 2001.

Manual de Organización de la Dirección General de Programación y Presupuesto. 2006.

Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social.

### **PÁGINAS ELECTRÓNICAS**

<http://www.eie.fceia.unr.edu.ar>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/direccion](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/direccion)

<http://www.monografias.com/trabajos/15/liderazgo.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml>

<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

<http://www.sedesol.gob.mx>

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

Este cuestionario pretende orientarlo respecto de los estilos de liderazgo más predominantes en usted. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Procure contestar lo más sinceramente posible; de esta forma, los resultados le serán de mayor utilidad.

Las frases están agrupadas en seis elementos diferentes. Analice las cinco opciones de respuesta que se incluyen en cada elemento. Califique con el número 5 aquella que es más característica de usted, con el número 4 la que siga y así sucesivamente, hasta colocar el número 1 en la respuesta menos característica en usted. Cada oración debe ser calificada con un número. No deje oraciones sin puntuaciones.

#### *Elemento 1: decisiones*

A1	4	Acepto decisiones de otros
B1	3	Pongo gran énfasis en mantener de buenas relaciones y procuro que mis decisiones no molesten a los demás
C1	2	Busco decisiones viables, aunque no sean perfectas
D1	1	Pongo énfasis en tomar personalmente todas las decisiones
E1	5	Pongo énfasis en lograr decisiones cabales y creativas que sean causa y efecto de entendimiento y acuerdo

#### *Elemento 2: convicciones*

A2	3	Sigo las opiniones, actitudes e ideas de otros, o evito tomar partido
B2	2	Prefiero aceptar opiniones e ideas de otros antes de presionar para que acepten las mías.
C2	4	Cuando surgen ideas, opiniones o actitudes distintas a las mías, inicié la búsqueda

		de posiciones intermedias.
D2	1	Defiendo firmemente mis ideas, opiniones y actitudes, aún cuando ello hiera los sentimientos y las posiciones ajenas.
E2	5	Escucho y procuro obtener posiciones, ideas y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones claras y firmes pero no vacilo en cambiar mis puntos de vista si otras ideas u opiniones son lógicamente mejores que las mías.

*Elemento 3: conflicto*

A3	2	Cuando el conflicto se manifiesta, trato de permanecer neutral o de no verme involucrado.
B3	3	Evito generalmente los conflictos, pero cuando se manifiesta, procuro suavizar los sentimientos y mantener a la gente unida.
C3	4	Cuando el conflicto se manifiesta, trato de ser equilibrado y lograr una solución intermedia
D3	1	Cuando el conflicto se manifiesta, trato de imponer mi posición o suprimir sus manifestaciones.
E3	5	Cuando el conflicto se manifiesta, trato de identificar las razones y resolver las causas de fondo.

*Elemento 4: emociones*

A4	3	Raramente me veo perturbado, ya que siempre trato de permanecer neutral
B4	4	Reacciono cálida y amistosamente para evitar la tensión que un conflicto trae consigo
C4	2	Bajo tensión, me siento inseguro acerca de que camino seguir, o cambio de curso para evitar presiones mayores
D4	1	Cuando las cosas no están saliendo bien, me defiendo, me resisto o contraataco.
E4	5	Bajo tensión, me domino, aunque mi impaciencia pueda ser visible.

*Elemento 5: ánimo*

A5	2	Mi ánimo es visto por otros un poco insípido, fuera de lugar
B5	3	Mi ánimo esta orientado principalmente al mantenimiento de relaciones amistosas.

		Cuando algo difiere en ellas, distraigo la atención de la causa que origina dicha interferencia.
C5	5	Mi ánimo delata mis sentimientos y posición
D5	1	Mi ánimo es duro y agresivo
E5	4	Mí ánimo se ajusta a la situación y mantiene las cosas en perspectiva. Mantengo un positivo sentido del humor, aún bajo presión

*Elemento 6: esfuerzo*

A6	3	Mi esfuerzo es necesario para seguir adelante
B6	1	Mi esfuerzo esta orientado a ayudar a los demás a resolver sus problemas personales, más que a la conducción de tareas
C6	2	Busco mantener un ritmo razonable de esfuerzo
D6	4	Desarrollo un gran esfuerzo personal y conduzco claramente a los demás hacia el logro de las tareas...
E6	5	Pongo en juego un gran esfuerzo y logro integrar a los demás en éste.

## Anexo 2

### MOTIVACIÓN

Estas haciendo lo que realmente te gusta hacer, cuando estas en tu trabajo no existen otras cosas para ti. Te encuentras satisfecha (o) con el ambiente y compañeros. Te sientes útil y reconocida (o) por tus jefes.	10
Estas haciendo lo que realmente te gusta hacer; cuando estas en tu trabajo no existen otras cosas para ti. Sin embargo; sientes falta de reconocimiento por parte de la institución (no asciendes, no ganas de acuerdo con lo que otros, no te invitan a participar).	8
Aunque te sientes importante y reconocida (o) no hay satisfacción con las tareas que desempeñas (te ofrecen pocos retos, sientes que los conoces completamente, no les das importancia, etcétera)	6
Aunque te sientes reconocida (o), no tienes el menor interés en el trabajo (porque no encuentras reto en él o alguna causa personal no permite que lo aceptes)	4
Desempeñas un trabajo que no te gusta ni te interesa y sientes que la institución es injusta con contigo y no se te ha reconocido como se debe (no asciende, no gana de acuerdo con lo que otros, no se le invita a participar)	2
Te da lo mismo hacer un trabajo que otro con tal de que te paguen más. No te interesa que se te tomen en cuenta y menos destacar. Quieres hacer lo menos posible y obtener lo necesario para subsistir.	0

### CONOCIMIENTOS

Tus conocimientos para el desempeño de tus tareas son muy amplios. Estas actualizado y continuamente asistes a cursos. Tu presencia es garantía de que se plantearán soluciones pertinentes en alguna contingencia o situación.	10
Tus conocimientos para las tareas son suficientes, sin llegar a considerarte un especialista. Tu presencia es garantía de que la situación será solucionada tarde o temprano. Continuamente te estas preparando.	8
Tus conocimientos para el trabajo son aún insuficientes, aunque estas aprendiendo. Tu presencia indica que con ayuda de alguien probablemente solucionarán las situaciones que se te presenten.	6
Tus conocimientos son muy bajos; sin embargo, cuentas con las bases que lo pueden ayudar. Tu presencia nos dice que podrás auxiliar a alguien en la solución de alguna	4

situación.	
Tus conocimientos son nulos y cuentas con pocas bases que te puedan ayudar. No estas actualizado ni te estas preparando. Solo sigues órdenes precisas.	2

## EXPERIENCIA

10 años en adelante	5
8 a 10 años	4
6 a 8 años	3
4 a 6 años	2
2 a 4 años	1
Menos de 2 años	0

## RESPONSABILIDAD

Asumes la responsabilidad de los resultados de tu trabajo en forma total. Sacrificas normalmente tú tiempo libre para la búsqueda de mejores resultados. Reconoces tus errores y los de tu gente. Existirá confianza plena en que harás todo lo necesario para que el resultado de tu trabajo sea de calidad.	10
Asumes la responsabilidad de tus resultados, aunque en ocasiones los cuestionas. Estas dispuesto a sacrificar tu tiempo libre por el trabajo, si es necesario. Reconoces tus errores y los de tu grupo, aunque tratas de ocultarlos con cierta frecuencia. Existe confianza en que harás lo que sea necesario para solucionar algún problema.	8
Asumes la responsabilidad del resultado de tu trabajo después de que has discutido los límites de éste y has recibido ayuda que requieres. Te resignas a sacrificar tu tiempo libre si es necesario realizar algunas tareas. No eres muy dado a reconocer tus errores. Con cierta frecuencia tratas que otros asuman las consecuencias de tus fallas. Existirá confianza en ti sólo si estas convencido de que debes hacer el trabajo.	6
Dices aceptar la responsabilidad, pero siempre buscas justificarte y encontrar culpables cuando algo falla. Buscas la manera de no sacrificar tu tiempo libre. No reconoces tus errores. No es eres una persona confiable.	4
No estas interesado (a) en aceptar tus responsabilidades y menos en reconocer tus	2

errores, No accedes en ningún caso a sacrificar tu tiempo libre a menos que exista algún estímulo económico. No inspiras la menor confianza.	
--	--