



**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE CHIAPAS**
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



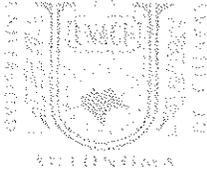
APLICACIÓN DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN
LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, DISTINGUIR LA
INFLUENCIA Y POTENCIAL DE LOS JEFES:
CENTRO ESTATAL DE CONTROL DE CONFIANZA
CERTIFICADO EN EL ESTADO DE CHIAPAS.

TESIS DE GRADO QUE PRESENTA:
MAURICIO RINCÓN POZO

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN
DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

DIRECTORA DE TESIS
DRA. MARÍA NELI LEÓN ORANTES

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; SEPTIEMBRE DEL 2015



Universidad Autónoma de Chiapas

Facultad de Contaduría y Administración, C-I

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Septiembre 29 de 2015
Oficio No. D/CIP/CEIP/1221/15

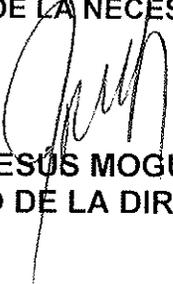
**ASUNTO: AUTORIZACIÓN EMPASTADO
DE TESIS.**

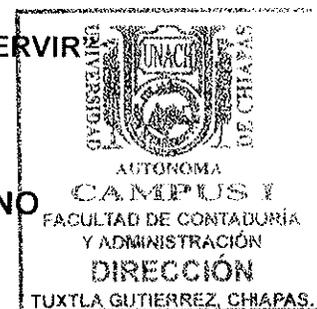
C. Mauricio Rincón Pozo
Candidato al Grado de Maestro en Administración
con terminal en Dirección de Negocios
Presente.

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **“APLICACIÓN DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, DISTINGUIR LA INFLUENCIA Y POTENCIAL DE LOS JEFES: CENTRO ESTATAL DE CONTROL DE CONFIANZA CERTIFICADO EN EL ESTADO DE CHIAPAS”**, toda vez que ha sido liberado según oficio sin número, de fecha Septiembre 01 de 2015, suscrito por el Dra. María Neli León Orantes, directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE
“POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR”


DR. MANUEL DE JESÚS MOGUEL LIÉVANO
ENCARGADO DE LA DIRECCIÓN



C.c.p. Archivo
VEA.



AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS.

A DIOS:

Por permitirme llegar hasta estas instancias de mi vida,
En poder alcanzar una de mis metas, que veía muy lejos
Y finalmente lo termine, sobre todo muy contento por el logro obtenido.

A mis padres:

Por estar conmigo siempre en los momentos más difíciles,
Por apoyarme en todo momento, y sobre todo por creer en mí,
En cuanto empecé con este proyecto, gracias por su apoyo

A mis hermanos:

Por su gran amor y ejemplo de superación y armonía

A la vida:

Por darme la oportunidad de tener salud,
Y soñar despierto, para realizar mis proyectos,
Que tengo en mis adentros,
Por darme la oportunidad,
De aventurarme para lograr mis objetivos

A mi directora de tesis:

Dra. María Nelí León Orantes, por apoyarme en el desarrollo de esta tesis, quien gracias a su comprensión y sabiduría he logrado un reto más en la vida, gracias por sus consejos, como directora y como amiga.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1	Planteamiento del problema de investigación	1
1.2	Determinación de los objetivos de la investigación	4
1.2.1	Objetivo General	4
1.2.2	Objetivos Específicos	5
1.3	Justificación de Investigación	6

CAPITULO II CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1	¿Qué se entiende por administración?	8
2.2	Evolución de la administración	11
2.3	Concepto de Dirección	13
2.4	Contribución de la Administración Científica en el Siglo XXI	17
2.5	Administración de Personal	18
2.6	Antecedentes de Liderazgo	20
2.7	Concepto de Liderazgo	22
2.7.1	El surgimiento del nuevo modelo de líder	24
2.7.2	La Naturaleza del Liderazgo	25
2.7.3	Habilidades del Liderazgo	26
2.7.4	Transición de las Teorías del Liderazgo	27
2.7.5	Teoría de los Rasgos de Liderazgo	28
2.7.6	Teoría de la Atribución de Liderazgo	29
2.7.7	Liderazgo	29
2.8	Tipos de Liderazgo	30
2.8.1	Los Niveles de Liderazgo	32
2.8.2	El líder y su carácter	33

2.9	Estilos de Liderazgo	34
	2.9.1 Como Desarrollar un Estilo de Liderazgo	37
2.10	Elementos Esenciales en el Trabajo de Liderazgo General	41
	2.10.1 Liderazgo Resonante	43
	2.10.2 El Impacto en el Trabajo	44
2.11	¿En que esta la Conceptualización sobre la Competencia Laboral?	45
	2.11.1 Se genera y Fortalece el Concepto de Competencias Sociales	46
2.12	Manejo de Conflictos para una Dirección Efectiva	46
2.13	Liderazgo Situacional	49
	2.13.1 Liderazgo y su Fundamento	49
2.14	Liderazgo Situacional de acuerdo al autor Sánchez Emilio	51
2.15	Integración del Modelo de Kenneth Blanchard	54
2.16	Comportamiento en la Organización	56
2.17	VARIABLES DE LIDERAZGO	57
2.18	Aplicaciones de Liderazgo Situacional	61

CAPITULO III.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1	Integración del Consejo Nacional de Seguridad Pública	66
3.2	Para tal Efecto tendrá las Facultades siguientes	67
3.3	Centro Estatal de Control de Confianza Certificado de Chiapas	69
3.4	Misión y Visión	69
3.5	Valores comparativos	70
3.6	Organización	71
	¿Qué significa no aprobar esta evaluación	79
3.7	¿Cuál es el destino de los “no aprobados”?	79
	Condiciones del ambiente del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado de Chiapas	80
3.8	Conflictos de adaptación en el desempeño de las tareas asignadas	84

CAPITULO IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Definición del Alcance de la Investigación	90
4.2	Hipótesis	92
4.3	Universo y Muestra	95
4.4	Selección, Diseño y Aplicación de las Técnicas de Investigación y de campo	97
4.5	Análisis e Interpretación de los resultados	125

CAPÍTULO V PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Conclusiones	135
Bibliografía	137

INTRODUCCIÓN

Existe una frase que impacto en mi vida, “la mayor victoria en la vida, es la conquista de uno mismo”, es por ello que estoy convencido que cada persona, trae a un líder por dentro, el problema es descubrirlo y creérselo, en ese mismo sentido me propuse estudiar sobre el tema, y he descubierto que esta palabra es muy poderosa para quien se le llama líder, de la misma forma es muy engañosa, porque existen más jefes o encargados que creen ser líderes.

Sin embargo, el ser líder es tener una grandeza interior y exterior, para adquirir motivación de sí mismo e instruir a sus seguidores. El liderazgo es una palabra muy extensa y agregándole la palabra situacional, lo hace más enriquecedor; por lo que a continuación explicare el contenido de cada uno de los capítulos.

Liderazgo situacional, es aquello que se encarga de buscar un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopte distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y el nivel de desarrollo de los empleados. Todos los equipos de trabajo pasan por diversas fases de desarrollo, de ahí que el estilo de liderazgo más eficaz sea el que adapte a los colaboradores y no imponiéndoles sus condiciones, ya que esto los dejaría de ser situacional a pasar a ser autoritario.

Dependiendo de las características del momento, el líder deberá optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones distintas.

En definitiva, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

El empleado o el ser humano en sí casi nunca está satisfecho de lo que tiene, siempre anda en busca de más cosas, que les satisfagan, existen conflictos intergrupales, ya sea por diferencias personales o por actividades, es aquí donde el líder debe tomar acción y dar a conocer su tenacidad, para dirigir a su gente dentro de la organización.

El contenido de la presente investigación, está estructurado en cinco capítulos de manera independiente, pero que tienen relación estrecha unas con otras. Su ejecución se da en forma deductiva, ya que va desde lo más general de la administración, hasta lo más particular del tema central de estudio, como es conocer la aplicación del liderazgo situacional en las instituciones públicas, distinguir la influencia y potencial de los jefes: centro estatal de control de confianza certificado de Chiapas.

El **primer capítulo** se refiere a la problematización del objeto de estudio donde se delimita el tema a investigar, se determinan los objetivos y la justificación de esta investigación.

En **el segundo capítulo** se habla sobre la definición de líder, esto implica sobre la administración general, la evolución de la administración, la dirección con la que debe contar cada persona para dirigir su empresa, en cual los diversos autores contribuyen para el enriquecimiento de este proyecto.

En el **tercer capítulo** se hace referencia de la contextualización del objeto de estudio es decir los líderes de cada área del Centro Estatal de Control de Confianza, de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Donde obtuve información tanto de fuentes documentadas, como de una investigación de campo.

En el **cuarto capítulo** se enfoca sobre la metodología de la investigación, fue necesario determinar el tipo de investigación que se aplicó, fue un enfoque cuantitativo deductivo, el cual se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrado en el entendimiento del significado de las acciones de los empleados, en los estudios exploratorios, estudios descriptivos.

En el **quinto capítulo** se determinan las propuestas y conclusiones generales que reflejan los resultados obtenidos en la investigación.

CAPITULO I PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema de investigación.

El concepto de liderazgo situacional hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.

Todos los equipos de trabajo pasan por diversas fases de desarrollo, de ahí que el estilo de liderazgo más eficaz sea el que se adapte a los colaboradores en cada momento, ejerciendo así un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. Dependiendo de las características del momento, el líder deberá optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones distintas.

En definitiva, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamientos que ejerce un líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

Hoy día, la integración de administración y liderazgo es fundamental para la dirección de las organizaciones, tanto gubernamentales como privadas, esto plantea la necesidad de identificar los estilos de liderazgo que se ejercen en las instituciones ya antes mencionadas, en el presente estudio se diagnostican los estilos de liderazgo practicados por el personal directivo del centro estatal de control de confianza certificado de Chiapas.

En ese mismo sentido, hago mención que el liderazgo situacional es una teoría de lidergazgo que se sugiere que los lideres lo ejecuten de varias maneras, en lugar de implementar un solo estilo general. Esencialmente, la teoría de liderazgo situacional menciona que el líder evalúa una situación dada y selecciona un estilo apropiado para esa situación. El liderazgo situacional se desarrolla en las diversas instituciones, como apoyo al mejoramiento de las actividades de las mismas, fortaleciendo así, la productividad y el desempeño de los colaboradores, que están dentro de la empresa.

Este trabajo de investigación, describe al liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas, dentro de un grupo de directivos de la empresa de cualquier índole, quienes están obligados a realizar los procesos que se han fijado en tiempo y forma, respetando así, las fechas establecidas de termino de proyecto, ya que ésta está basada, en una interacción que el líder proporciona y la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor, y el nivel de disposición que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.

La aplicación de liderazgo dentro de la institución gubernamental, es distinguir la influencia y potencial individual de cada jefe, por ende mejorar la productividad de la empresa, por medio de los trabajadores realizar las actividades correspondientes para llevar acabo los objetivos, que la organización requiera, guiados por el director del área de la institución, quien es al que se estudiara, para la realización de la tesis.

Hasta este momento, los directores están sujetos a cambios, para el mejoramiento de cada proceso que se llevaba a cabo en su área, para una mejora continua y alta productividad, midiendo el potencial con el que cuenta, con una eficiencia y eficacia, calidad e innovación, así como su satisfacción y compromiso, con el director general de la institución.

El liderazgo, considero que es un tema muy relevante en cualquier organización, ya sea pública o privada, un líder, es el que lleva las riendas del área de trabajo, dando una definición, se considera que el líder, es la persona que influye en los demás, para llegar a un fin determinado, es quien realiza las divisiones de trabajo para cada colaborador, asignando el puesto y actividad donde él crea necesario que el colaborador, sea más productivo, de acuerdo a sus habilidades antes estudiadas por el líder.

El liderazgo, trae como beneficio el lograr que los procesos se cumplan en tiempo y forma, el personaje, que es el responsable de dicha área, es quien se encarga, de ordenar estando en plena vigilancia, a los subordinados, evitando los tiempos muertos, aclarando las dudas que de ellos surjan al momento de desempeñar su trabajo, dándole una comunicación y confianza de jefe a empleado, evitando los conflictos que de ahí surjan. Si bien en esta entidad no existe, tanta rotación de personal, por lo que se pueden realizar las capacitaciones que correspondan, y no lamentarse de que después de un corto tiempo emigren a otra institución, con los conocimientos adquiridos, esto servirá para un mayor desempeño y saber el objetivo de su trabajo, por lo que considero que las actividades modificadas, para un mejoramiento, sean dados los tiempos de prueba en la modificación que se realice, en ocasiones se espera que los resultados sean a corto plazo y no se da la oportunidad que se desarrolle a un tiempo considerable.

El resultado de esta investigación, es encontrar al personal idóneo quien llevara el trabajo por el buen camino acompañados de sus colaboradores, quienes realizaran los trabajos operativos, rindiendo las metas a su jefe que en este caso será el líder.

Una de las características a estudiar en cada director de área, es medir la influencia y el potencial, con el que cuenta, así como él mide las capacidades del empleado, así se verificara, las cualidades del líder, dándole sugerencias para realizar los cambios que se observen, para un mejor desempeño y trato con sus colaboradores.

Basado en lo anterior, el líder se dará cuenta de sus deficiencias y dónde tendrá que reforzar, para beneficio propio, en ocasiones no nos damos cuenta de que podemos lastimar a alguien con nuestras palabras o acciones, para nosotros tal vez sea una llamada de atención, para el empleado sea un regaño muy grande, o las actividades demasiadas para una persona; es por ello que le realizare un planteamiento de las observaciones que tenga que corregir.

1.2 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

Estudiar la Distinción, la influencia y potencial de los jefes: centro estatal de control de confianza certificado de Chiapas, quien es considerado el responsable del proyecto, y da resultados a su superior, para satisfacer las necesidades de la institución gubernamental, basándose en el liderazgo situacional.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Reconocer la influencia con la que cuenta el director del área, sobre sus subordinados.
- Tener mayor acercamiento laboral, con sus subordinados.
- Lograr que los directores de áreas sean respetados por sus subordinados respetados en todos los sentidos.
- Que los directores de área, tomen en cuenta las ideas de sus subordinados.
- Reconocer la labor que cada uno de sus subordinados realiza para continuar poniendo empeño en sus actividades.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente punto se pretende profundizar sobre el tema de liderazgo, tanto la influencia y potencial de los líderes, la forma de manejar las diferentes situaciones por las que pasa cada colaborador al momento de desempeñar sus actividades, la importancia que da, a los diferentes problemas por los que pasa la empresa, resolviendo de la manera más idónea, no perjudicando a nadie, ni la institución donde labora.

La razón por la que desarrollo, la investigación sobre liderazgo situacional, me inquieta que dentro de las empresas, normalmente el dueño de una institución privada, su prioridad es lograr, que el empleado llamado gerente general, al que deja en sus manos la empresa, dándole el voto de confianza, para desarrollar los cambios necesarios que él considere, logrando una confianza y buen ambiente de trabajo, lo contrario a una institución pública, que son más pasivos, donde el colaborador tiene el derecho de opinar, para lograr el objetivo a la brevedad posible, es tomado en cuenta para sentirse motivado, por aportar sus ideas, hablar de liderazgo es un tema ya conocido por muchos, pero tan ignorado en la práctica, por las organizaciones, dando un concepto equivocado y erróneo al momento de guiar a un grupo de personas, es la razón por la que justifico que el liderazgo, es un tema extenso y enriquecedor, que beneficia a todas las personas y lo más agradable, que la persona lo puede llevar en su vida diaria.

A temprana edad, surgió la inquietud, de saber lo que pasa dentro de una organización, qué hace que exista conflictos entre los compañeros de área, y el planteamiento que realiza el líder para frenar dichos conflictos, que soluciones brinda para llevar un ambiente agradable en las diversas áreas, no impidiendo los procesos del objetivo de la empresa.

Observar la influencia que el líder cuenta al dirigirse al subordinado, es por ello la finalidad de la tesis que realizo, contribuir en el sano desarrollo de la institución gubernamental donde he decidido realizar la investigación.

En el mismo sentido, el liderazgo situacional considero que es el estilo de liderazgo, que se asemeja a la forma idónea de cómo hacer funcionar a una empresa, por lo que se toma en cuenta, la participación tanto del líder de la organización y los subordinados, para estudiar el potencial con el que cuenta el líder en ellos, qué tanto se hace notar su influencia en dichas personas, para el desempeño de las actividades a realizar.

Saber liderar es un proceso que se adquiere, donde la teoría y la práctica se unen en un mismo criterio, pensar en liderar no es tener un conjunto de aptitudes, conocimientos o habilidades, no se trata de contar con un amplio conocimiento de los últimos seminarios, cursos o conferencias, con las que uno ha asistido, con los mejores conferencistas del mundo. Sino más bien comenzamos con una actitud inicial de saber porque la persona asignada en el puesto superior, se ha tomado la decisión de liderar en otras personas.

Me he dado a la tarea, de investigar a los altos mandos de la institución donde laboro actualmente, con la finalidad de brindarles los diferentes escenarios con los que cuentan en su entorno, en ocasiones él no precave algunos detalles por el cual pasa el empleado, no observa las limitaciones con las que se cuenta, beneficiando con esto el mejoramiento en su desempeño de sus actividades laborales. Por otro lado, es mi obligación presentarle, los diversos problemas y solución que en su momento, él considere sin importancia, es por esa razón que decidí realizar esta investigación para plantear los diferentes problemas, brindándole las posibles soluciones, para que cuente con un mayor desempeño al ejecutar la toma de decisiones, que cambiara el rumbo del proyecto, con la intención de que sea para mejorar en cada actividad. Esto ayudara a fomentar y fortalecer los conocimientos adquiridos, proporcionar las modificaciones y sugerencias, con la intención que cada trabajo realizado se cumpla con más eficiencia y eficacia.

CAPITULO II CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIOS.

La conceptualización del objeto de estudios o también conocido como marco teórico, es el sustento teórico del estudio y se realiza una vez planteado el problema. Este marco teórico ayuda a presentir errores corregidos en otras investigaciones, también a conocer lo relacionado al tema del estudio.

2.1 ¿QUE SE ENTIENDE POR ADMINISTRACIÓN?

Citando a la autora, Eva Gallardo (2010) El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas, la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar las metas de la organización.

La administración define, que es la ciencia, técnica o arte, que nos permite optimizar los recursos de la empresa con eficiencia y eficacia, logrando los objetivos en tiempo y forma, siguiendo los procesos o etapas que se hayan establecidos por medio de los jefes de cada departamento que participan para lograr los pasos que se reglamentaron para el propósito de la empresa.

Dando otro enfoque sobre administración, se cita a la autora Ana Cristina Villareal(2013), ella define, que al escuchar la palabra administración, nos viene a la mente diversas ideas acerca de lo que es, sin embargo define como una ciencia social, carrera, técnica, disciplina y arte que existe en un sistema, más la palabra proviene del latín ad, hacia, dirección, tendencia, que nos habla de darnos el uso óptimo a los recursos, existentes en base a la planeación, organización, dirección y control.

La administración es la integración de las actividades encaminadas, al logro de objetivos que auxiliados en un proceso permean en la manera de trabajar en las organizaciones.

Dando otro enfoque con el autor Idalberto Chiavenato (1999), donde nos hace referencia que la eficiencia empresarial y la administración, se refieren a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca que el rendimiento de la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Los criterios base para establecer la eficacia administrativa son:

- 1.- Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- 2.- Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo
- 3.- Rotación de personal y ausentismo
- 4.- Buenas relaciones interpersonales
- 5.- Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas)
- 6.- Percepción respecto de los objetivos de la empresa
- 7.- Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada
- 8.- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo

Citando al autor Robbins (2005), Nos manifiesta que la administración es lo que hacen los gerentes, la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realizan de manera, eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

Funciones Administrativas

De acuerdo con el esquema de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. ¿Que son estas actividades o funciones? En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, coordinar y controlar, a continuación el autor define cada una de las funciones ya planteadas:

Planear: definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades, los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas.

Organización: llamamos organización a esta función, cuando los gerentes organizan, determinan que tareas hay que hacer, quien las hace, cómo se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas, y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización.

Dirección: los gerentes dirigen cuando motivan a su subordinado, influyen en los individuos y equipos mientras hacen su trabajo, elijen al mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

La última función de la administración es la de control, después de fijar las metas, (planeación) formular los planes (planeación) decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control.

En el mismo sentido, citando al autor James Stoner (2005), se menciona que el papel especial de la administración, tiene sus propios intereses en la organización. Todos los empleados los tienen, pero la administración es la responsable de la organización en general, responsabilidad que muchas veces requiere que maneje intereses múltiples y equilibre posiciones contra propuestas. Por ejemplo, los accionistas quieren mayor rendimiento, mientras que los clientes quieren que se aumente la inversión en investigación y desarrollo; los empleados quieren salarios más altos y más beneficios, mientras que las comunidades quieren parques y guarderías.

La administración, para garantizar la supervivencia de la organización, debe conservar el equilibrio de las relaciones entre los grupos de interés clave, tanto a corto como a mediano plazo.

Para concluir con este autor también nos explica, como administrar los entornos organizacionales y natural, él señala que los gerentes de hoy están sujetos a presiones y fuerza externas sin precedentes. Empero, sigue existiendo la tendencia a centrarse en el funcionamiento interno de una organización, ignorando la importancia de los nuevos intereses o las nuevas tendencias del ambiente externo. De nueva cuenta surgen nuestros viejos amigos el tiempo y las relaciones.

2.2 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Citando a la autora Lourdes Munch Galindo (2006) Uno de los conocimientos más importantes que se obtienen de cada momento histórico de la organización corresponde al estilo de gestión y liderazgo definidos; por tanto no es posible decir que determinada corriente administrativa es superior a otra. Por ejemplo; frecuentemente jóvenes profesionistas proclaman que el mejor sistema de administración es la administración por objetivos, sin considerar el contexto de la empresa, su edad, tamaño o, peor aún, la etapa de evolución o revolución que la empresa está viviendo.

Como ya se mencionó, desde el inicio de la administración como disciplina propiamente dicha, han surgidas distintas escuelas que fueron producto de un contexto determinado. Todas y cada una de estas escuelas desde la administración científica, el humano relacionismo, el desarrollo organizacional, hasta la teoría z, tienen sus ventajas y limitaciones y pueden ser aplicadas de acuerdo con el tamaño y la antigüedad de la organización.

Cuando la empresa está iniciando sus operaciones y se encuentra en la fase de la creatividad, no existe la creatividad de estructuras y sistemas administrativos bien definidos, por lo que el estilo de gestión es más empírico, en cuanto a liderazgo, pueden o no existir uno o varios líderes, y el estilo de dirección predominante es situacional. Debido a lo que en esta fase lo que importa a los gerentes es que la empresa crezca, puede suceder que el gerente general este al mando a la vez de las gerencias de producción, de ventas, etc. También es posible que exista un líder autocrático.

2.3 CONCEPTO DE DIRECCIÓN

En este punto se hablara de la dirección y la relación, con la que cuenta el liderazgo, citando al autor Fred R. David(2003), La dirección se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos, según esta definición, la dirección estrategia se centra en la inteligencia de la gerencia, en pocas palabras en el liderazgo que ejerce la persona quien ocupa el puesto antes mencionado, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa, el termino dirección se utiliza, para dirigir a una empresa, por medio de una persona, que lleva por nombre gerente, líder o administrador de la empresa, el propósito de dirección es explotar y crear, oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción, de la dirección estratégica, la implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de nuevos procesos diseñados por el líder de la organización, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más arte que una ciencia, las estrategias formuladas que permanecen sin implementar no tienen utilidad dentro de la empresa.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia, las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿Qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa? Y ¿Qué también podemos realizar el trabajo? El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados, de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

Citando a la autora Pao Juárez (2000), menciona que es la etapa del proceso administrativo que comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

- 1.- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- 2.- Motivación
- 3.- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
- 4.- Comunicación
- 5.- Supervisión
- 6.- Alcanzar las metas de la organización

Su importancia la dirección es transcendental por:

- 1.- Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- 2.- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional

3.- La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad

4.- 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.

5.- a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios de dirección

1.- De la armonía del objetivo y coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa,

2.- Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto; tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emane de los dirigentes surge, como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.

3.- De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

4.- De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

5.- De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, puede originar que esto se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

6.- Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias, y emprender diversas alternativas.

Citando al autor Helmut Maucher (2012) los directores generales de estas empresas tienen que hacerse de información oportuna y relevante para comparar su desempeño relativo y la tendencia del mismo, así como evaluar e implementar estrategias necesarias no solo para conservar su trabajo, sino incluso para verificar el ascenso de sus colaboradores ante los procesos modificados para la alta productividad de la dirección, en caso contrario los cambios realizados trae como consecuencia una destrucción, de valores entre los empleados, es preciso tomar, con toda frialdad, decisiones que contengan una mejoría, en caso extremo regresar al proceso antiguo, antes de la modificación que está destruyendo los procesos en la actualidad.

El autor relata que las asociaciones llegan a ser muy complejas porque el interés último de la empresa grande es el control absoluto, y la asociación es solo una escala de dicho proceso.

2.4 CONTRIBUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA EN EL SIGLO XXI

Enfocando al autor Kermit Burley (2014), La administración científica es una teoría de la gestión basada en el análisis y en el estudio de los procesos de trabajo con el objetivo de hacerlos más eficientes, su fundador fue Frederick Taylor y la teoría surgió a finales del siglo 19, la administración científica analiza los flujos de trabajo y procesos con el objetivo de hacerlos más eficientes. Mientras que la influencia de la administración científica alcanzo su apogeo a mitades del siglo 20, algunos de sus principios viven hoy en la gestión de la calidad total y procesos.

Por otra parte la autora Fernanda D. Carro (2012), nos menciona que en los principios de administración científica es reconocida como pionera en el campo de la administración, y su autor Frederick Winslow Taylor, es calificado como el padre de la disciplina, su primer exponente teórico formal, quien se interesó por primera vez en abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas de fines del siglo XIX, principios del siglo XX. Ahora bien, ¿porque adquiere relevancia el análisis de una obra centenaria teniendo en cuenta los cambios contextuales que han transcurrido en ese lapso? ¿Es que tienen vigencia los aportes taylorianos? ¿Significa esto que la administración no ha cambiado en los últimos 100 años? La administración es la disciplina científica que estudia a las organizaciones, intentando descubrir como nacen, cómo evolucionan, cuáles son sus objetivos, de qué manera pueden optimizar su gestión, y cuál es su función en la sociedad. Entendemos que estudiar la evolución histórica del pensamiento en administración adquiere relevancia práctica dado que las distintas teorías, enfoques y escuelas que conforman la disciplina han surgido oportunamente para resolver las problemáticas de las organizaciones de su época.

Sin embargo, esta necesaria referencia histórica de los aportes de cada autor, muchas veces es soslayada cuando se analiza y sugiere la aplicación de sus ideas, o bien, son objeto de críticas extemporáneas. Por otro lado, a nivel académico, podemos decir que existe un caso de debate epistemológico entorno a las diferentes posturas, se trata de recortes no de contextualizados de las principales obras, donde la neutralidad, se asume como premisa.

2.5 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Esta noción conceptual de modo desarrollado, que nos brinda el autor Edwin Ricardo Corrales (2002), lo define como: la administración de personal como especialidad de la administración de empresas se reconoce como un área interdisciplinaria, y tiene como objeto de estudio y de acción la administración de las personas vinculadas directas o indirectamente a una empresa o conjunto de empresas, a partir de la búsqueda de una coherencia cultural mínima en su dimensión laboral. Entonces, la unidad de pensamiento entre los trabajadores que conforman el grupo de dirección y personal en general, en directa relación al cliente o consumidor final, será la guía de acción en las tres esferas siguientes:

La primera corresponde a una educación o contribución al modo de pensar y actuar de los jefes de empresa, en todos sus niveles y categorías, desde el presidente hasta el más modesto jefe de equipo o supervisor, aclarando y reforzando sus conceptos, valores y principios sobre el ejercicio de sus poderes de dirección (facultades de normar reglamentariamente las labores, dictar las órdenes para la ejecución de las mismas, y sancionar disciplinariamente), y organización (selección, asignación, evaluación, promoción, motivación, asistencia, reconversión de los trabajadores, y contratación de empresas de dotación de personal).

En la segunda esfera, busca formar, reformar, reforzar, en suma elevar la calidad de la moral de productores del personal que recibe órdenes, en todos los niveles, y su adecuación plena a la concepción de la cultura empresarial que tienen sus dirigentes, no solo en su aspecto ético e ideológico (conceptos, valores, principios), sino también en lo concerniente a su aporte y comportamiento personal en la creación de la riqueza, y fundamentalmente, recogiendo información de las técnicas y propuestas que de ellos surge para mejorar el proceso productivo, la calidad del producto o de la prestación del servicio.

Por último, la esfera estratégica, que realiza la intersección, de las otras dos, habitadas por las personas que conforman el área de personal o recursos humanos, tiene por función la administración de la cultura de la organización, en otras palabras, estructura el pensamiento, guía y lo comparte con las personas vinculadas en la empresa ya sea por contrato directo o indirecto, para ello desarrolla, entre otras sub funciones, las siguientes: planifica la estrategia, diseña y ejecuta programas, establece los controles de gestión, determina los estándares, diseña las líneas de carrera de personal, construye y evalúa los indicadores numéricos que permitan medir el valor agregado de su administración y de los trabajadores, y así mismo, canaliza el flujo de la información que facilitara conocer y preparar el clima y el ambiente laboral en su conjunto, para conseguir y realizar los objetivos propuestos, y será el gran comunicador y capacitador por excelencia al interior de la empresa.

2.6 ANTECEDENTES DE LIDERAZGO

Se cita al autor Gary Dessler (1979), una gran parte de las primeras investigaciones se dedicó a aislar las características que distinguen al dirigente de éxito. Por lo menos inicialmente este enfoque se inspiró en el concepto del “gran hombre”, según el cual se suponía la existencia de un número específico de características identificables que se podían utilizar para diferenciar entre el líder afortunado y el desafortunado. Muchos de los estudios realizados en las décadas de 1940 y 1950 no fueron concluyentes con el tema de liderazgo, muchos autores han analizado las investigaciones realizadas en esta materia hasta en 1940 y encontró que solo un 5% de las “características descubiertas en un líder”, eran comunes a cuatro o más investigaciones.

Dándole seguimiento al tema de antecedentes, otros investigadores durante ese mismo periodo llegaron a una conclusión distinta. Según se afirma que “muchos estudios de la personalidad de los dirigentes no han revelado ninguna pauta uniforme de características que los distinguen”. Por lo que se manifiesta que ellos aún no encontraban algo específico de cómo definir la palabra liderazgo.

Dando como resultado de la investigación por este autor, ahora se define que el líder es aquella persona que influye en sus trabajadores, les cambia la vida y la forma de pensar debido al nuevo planteamiento que les expone para ver la vida por medio de sus actividades dentro de la empresa, para unos más que para otros, lo consideran su amigo o su gran mentor quien los apoya para seguir adelante en sus momentos de flaqueza, el ser líder no es un papel fácil por lo que se observa que en ocasiones han mal utilizado esta palabra para un grupo de personas donde al que siguen lo bautizan con este nombre, existe una gran diferencia entre ser líder y ser jefe, en ocasiones los directores son impuestos por los jefes de arriba, confiando en la capacidad de la persona, ya sea de una manera asertiva o equivocada dando como responsabilidad la rienda de una empresa se observa que estas personas quien asume la dirección o gerencia,

se mide su rendimiento, a mediano plazo para observar que resultados le está brindando a la empresa, por lo que se agrega los grandes empresarios también suelen cometer errores en alguna parte de su vida, dentro del mundo empresarial, poniendo al personal equivocado, o no darle el seguimiento necesario para ver los resultados a largo plazo.

Tal como se ha visto, en los antecedentes de liderazgo se citan al autor Idalberto Chiavenato (2002), donde manifiesta que se ha mencionado con anterioridad que liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto en las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. El liderazgo en las organizaciones con anterioridad ya se observaba porque existía una persona que guiaba a las demás para realizar las actividades y así obtener un beneficio antes no era económico, sino alimenticio, ya con el tiempo se realizaban las actividades con el fin de que fuera monetario, anteriormente la palabra liderazgo no existía, este autor menciona que el administrador es responsable de los recursos organizacionales y de funciones como planear, organizar, dirigir y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. Y la palabra líder puede actuar en grupos formales e informales, y siempre la administración termina apoyando por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de comportamiento más participativo que implique decisión conjunta con el subordinado, que ésta le enseña a cómo afrontar los problemas por los que pasa dentro de la entidad, siempre la administración sirve como una herramienta para resolver, lo que en ocasiones se nos complica. Por lo que se puede concluir con el autor que ser líder implica la posibilidad de actuar en grupos para dirigir de una forma responsable dando el seguimiento del buen funcionamiento de la empresa, logrando los objetivos establecidos en tiempo y forma.

2.7 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Para empezar a redactar las diferentes definiciones, acerca del concepto de liderazgo, puedo iniciar a citar al autor Eduardo Soto (2001), donde manifiesta que ser líder es aquella persona que hace lo posible por que los demás realicen lo que él desea, que trae como beneficio el buen resultado y bienestar para los mismos subordinados, estableciendo condiciones tales, que sus seguidores puedan realizar y de la misma manera responsabilizarse a entregar en los tiempos establecidos, logrando las metas de la organización. En otras palabras, "líder" es el individuo que intenta influir sobre otras personas en una dirección determinada, llevando por buen auge el proyecto que está realizando, los colaboradores con ayuda del líder, orientándolos para llegar al objetivo de la empresa, cambiándoles el comportamiento de la persona, dando como consecuencia los alcances de superación personal, de cada empleado de la empresa. El liderazgo de la persona quien está a cargo de un grupo de personas, para influir en ellos y lograr la realización de las metas.

Dándole seguimiento al autor, nos menciona que el líder debe reunir ciertas características, como el optimismo, debe estar motivado para transmitir lo mismo en sus colaboradores, logrando que las personas quien tiene a su cargo pueda contar con su apoyo, y sepan que es la persona idónea para lograr los avances necesarios a la empresa, por otra parte un líder debe ser sincero con todas las personas, debe saber cumplir las promesas que dijo que dará como estímulo al logro de las metas, o de la misma forma, no comentar nada y darles la sorpresa a los colaboradores, sobre todo ser sincero con él mismo, que cumpla lo que prometa beneficiar a sus empleados.

En los marcos de las observaciones anteriores, citando Stuart Crainer (1997), manifiesta que los mitos predominantes del liderazgo siguen siendo captados por la imagen del capitán de la caballería que dirige una carga para rescatar a los pioneros de los indios que los atacan. En la medida en que predominen los mitos, reforzaran el enfoque sobre los eventos de corto plazo y los héroes carismáticos en lugar de hacerlo sobre las fuerzas sistemáticas y el aprendizaje colectivo.

En ese mismo tenor opino que liderazgo es una palabra muy superior en los tiempos de antes como en nuestros tiempos, es de suma importancia que una organización cuente con un buen líder, que guie al personal por el buen camino logrando los objetivos que se le encomiende, de acuerdo a ello los colaboradores seguirán las instrucciones, que el líder les indique, realizando las actividades en tiempo y forma que deben lograr la actividad o meta, es de suma importancia que el encargado de la empresa sepa explicar muy bien los trabajos a realizar, y sobre todo los procesos que se seguirán para elaborar esa encomienda.

Sobre la base de las consideraciones anteriores citando al autor ya mencionado brinda un concepto de liderazgo donde señala que “un líder es un hombre que tiene la capacidad de hacer que los demás hagan lo que no quieren hacer, y que les guste.” Y para culminar su definición nos dice que “para sobrevivir en el siglo XXI, se necesitara una nueva generación de líderes, no de gerentes”.

En el párrafo anterior se refiere que ser líder es la persona que facilita las tareas por medio de una buena orientación a los empleados, hace ver que lo difícil se haga fácil, logrando un buen ambiente de trabajo, y el gusto por su actividad encomendada, por lo que en estos años es necesario contar con un líder que realice actividades que no sean rutinarias, elabore un plan de estudios y trabajos lo menos aburrido, el momento en que este en junta con los colaboradores, estén pendiente de lo que el indica, que no lleguen al aburrimiento, al momento de realizar su trabajo, en estos tiempos un líder, debe estar en constante actualización e innovando los procesos de sus actividades para evitar la rutina en el área laboral.

2.7.1 EL SURGIMIENTO DEL NUEVO MODELO DE LIDER

El liderazgo es uno de los grandes intangibles en el mundo empresarial, es una habilidad que la mayoría de las personas desearía poseer, pero que desafía una definición estrecha. Si se pregunta a alguien, ¿a qué líderes admira?, no obstante las personas convienen en que el liderazgo es un ingrediente vital para el éxito empresarial y que los grandes líderes constituyen grandes organizaciones.

Enriqueciendo el concepto anterior es que ser líder es una gran tarea, para escoger la persona idónea al puesto se debe considerar toda su trayectoria, para que una empresa grande ponga a un líder que lleve las riendas de la organización.

2.7.2 LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

En esta parte se relatara los factores de personalidad con los que cuenta una persona que es líder, como primer punto es la inteligencia, la destreza que cuenta para desarrollar las actividades para hacerlo fácil lo que es difícil, otro punto seria la ambición con la que cuenta, es decir que no sea conformista, que no busque pretexto para no solucionar las cosas, sobre todo la tenacidad de no darse por vencido ante la adversidad, que no pierda la calma a la primera, y sobreviva ante la tempestad, que deba erguir el pecho cuando las cosas estén mal, que sea la única persona que saque a flote el barco, cuando esté a punto de hundirse.

El liderazgo según se narra en la lectura es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, pero el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, la persona líder debe estar rodeado con gente que lo asesore bien en las sugerencias que a él talvez se le complique realizar, para lograr las cosas con mayor precisión.

2.7.3 HABILIDADES DEL LIDERAZGO

Un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Esto es muy importante, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas. Los tres tipos de habilidades que utilizan los líderes son: las técnicas, las humanas y las conceptuales.

- ✓ **Habilidad técnica:** se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Algunos ejemplos son las habilidades que aprenden los contadores, ingenieros, operadores de procesadores de palabras o fabricantes de herramientas.
- ✓ **Habilidad humana:** es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo de equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana. Ésta es la parte principal del comportamiento para liderazgo, por lo tanto se manifiesta que un líder para que dirija a un grupo de personas, debe contar con esta característica de lo contrario fracasará, o ya sea que un político haya recomendado en ese puesto.
- ✓ **Habilidad conceptual:** es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez más importante en los puestos gerenciales superiores. Es la forma en como plantea las cosas primero en su mente, después los plasma en hojas y por ultimo lo da a conocer con sus colaboradores, o superiores.

Un líder se define como la persona cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad, logrando beneficios a la empresa, que pueda ser rentable mediante las estrategias establecidas de su gerente o líder, La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos, hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo. Que las actividades se desconozcan y lo que es peor que los subordinados no conozcan la meta a alcanzar.

Dándole seguimiento al párrafo anterior, se recomienda para que el dueño escoja al líder de su empresa, observar detenidamente, las condiciones y perfiles del líder, para así saber si realizó una buena contratación siguiéndole más de cerca su desempeño ante el resultado que está obteniendo la empresa, observar si sus estrategias están llevando a la empresa al éxito.

2.7.4 TRANSICIÓN DE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Resulta oportuno, mencionar el siguiente tema donde se menciona, teoría sobre liderazgo, por lo que manifiesto que el concepto de liderazgo es muy complejo, y en ocasiones contradictorios, por las diferentes definiciones de los autores que han escrito sobre dicha teoría, en lo personal me parece muy interesante, este tema, resulta muy controversial definir un concepto sobre liderazgo, es un tema muy extenso, por lo que se recomienda que la persona hable sobre el tema, cuente con los conocimientos necesarios para transmitir a sus colaboradores sobre cómo llevar a cabo sus actividades dentro de la empresa.

Primer enfoque, es donde se pretende encontrar los rasgos universales de la personalidad, que tienen los líderes de los que no lo son, en este enfoque es donde el dueño de la empresa elige al que va a llevar la responsabilidad de su empresa, detectando sus rasgos o actitudes con que cuenta, el dueño seleccionará el tipo de actitudes que mejor le convenga a su organización.

Segundo enfoque, pretende explicar el liderazgo en función de la conducta que observa una persona, para hondar esta definición se precisa decir que es la parte que califica para determinar la actitud del líder por medio de la conducta del candidato a ocupar una dirección en una empresa, por medio de sus pensamientos, desempeño al momento de resolver un problema y la actitud que tenga en como tomar dicho problema a resolver, dando como resultado los planteamientos de problemas de los antiguos trabajos, dándonos cuenta la experiencia laboral con la que cuenta.

Tercer enfoque, es donde recurre a los modelos de contingencia para explicar los errores de las teorías anteriores de liderazgo, es donde se da como resultado si fue una buena elección o no, es donde se realizaran los cambios pertinentes, de las actividades para mejorar el proceso de la empresa y del encargado del proyecto si en caso no da los resultados esperados por el dueño de la entidad.

2.7.5 TEORIA DE LOS RASGOS DE LIDERAZGO

Después de lo anterior expuesto, se hablará de la teoría de rasgos de un líder, esta teoría sugiere que los lideres manifiesten ciertas características de la personalidad, llamadas rasgos, que influyen para que las personas actúen como líderes, la teoría sugiere también que ciertos rasgos podrían aumentar la probabilidad de que el líder sea efectivo, por ejemplo, requerir extensos conocimientos de la industria, así como relaciones sólidas dentro de ella.

Por lo que puedo mencionar, que un líder se escoge de acuerdo al perfil que tenga tomando en cuenta el ramo donde se ha desempeñado, en este caso el jefe de recursos humanos deberá dar ciertos requisitos para elegir a dicho encargado del área vacante, para desechar a la gente que no cubra dichos requisitos, más si el aspirante quiere agarrar experiencia, dejar en claro que esta opción no es para él, evitando enseñar lo menos posible.

2.7.6 TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DE LIDERAZGO

Esta teoría trata sobre los individuos que intentan darle sentido a las relaciones causa-efecto, cuando algo ocurre, quieren atribuirlo a algo. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidad verbal vehemente, audacia y determinación y comprensión, esta teoría, destaca la percepción de los líderes eficaces que son considerados en general como consistentes e inflexibles en sus decisiones.

Por lo tanto se define que una persona que reúne atribución de liderazgo, con los puntos que anteriormente se mencionó, será un líder eficaz y eficiente en la empresa, por lo que deberá saber diferentes actividades a la brevedad posible que se encomiende, al no reflejar dichas atribuciones sería una mala selección de personal.

2.7.7 LIDERAZGO

Citando al autor Pedro Manuel Zayas Agüero (2006), en ese mismo sentido, relato que liderazgo se define como un instrumento de dirección que incide en el desarrollo de la actividad empresarial, es un objeto de los recursos humanos, que son el principal control estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, siendo más precisos el liderazgo es el principal elemento que participa en todos los aspectos de la organización por medio de una persona que lleva acabo todas las actividades, el cual se le otorga el derecho por medio de un nombramiento, que dirija a los colaboradores que cumplan con sus respectivas actividades, mismas que él asignó, colocándolo en el puesto idóneo de acuerdo a sus habilidades para desempeñar mejor el trabajo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores manifiesto, líder se da cuando una persona conduce y estimula a los demás miembros para alcanzar un desempeño mayor, por lo tanto esto exige una preparación de los hombre quienes son asignados líderes, para planear, organizar, ejecutar y controlar, las diferentes tareas que se desarrollan en la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Profundizando más el párrafo anterior, es evidente entonces, el asignado líder en una empresa conlleva una gran responsabilidad al proyecto planteado, el cual deberá estar siempre observando las actividades y los procesos que los subordinados tienen por tarea, de lo contrario él asumirá toda la responsabilidad ante la persona quien tenga que rendir cuentas al momento de la entrega del proyecto.

2.8 TIPOS DE LIDERAZGO

Consultando a diversos autores se puede definir que existe una gran variedad de tipos de liderazgo, algunos autores le cambian el nombre del concepto, refiriéndose a lo mismo, por lo que menciono que no existe una definición exacta de nombres de los tipos de liderazgo, para un autor pueden existir diez tipos de liderazgos, como cien de otro autor.

Cito el autor Eduardo Jorge Arnelotto (2013) clasifica los tipos de liderazgo, el cual considero importante, para el desarrollo de la investigación de este tema.

- **Líder innovador:** es un agente del cambio cultural, siente las tendencias del porvenir, los cambios que vendrán y hace planteamientos que rompen la tradición y se interna en el futuro presentido y deseado, en este punto el líder debe sostener muy bien los cambios a realizar de cualquier índole que beneficie a un producto o servicio a la institución misma, de forma que no se vea tan lleno de fantasía, donde el colaborador lo tome a que sueña demasiado en dicho cambio, considerando que no se podrá realizar por tener una perspectiva muy alta, esto le traerá como consecuencia que no crean en él.
- **Líder coordinador:** Es el tipo de realizador de proyectos sociales, no suele proponer proyectos nuevos. Más bien toman los que están latentes e impulsa su realización. Su principal talento lograr los acuerdos sobre políticas, proyectos y prioridades, y movilizar las voluntades en pro de esos objetivos.
- **Líder vigorizador:** Es el que logra la continuidad del liderazgo del esfuerzo social. Todo proceso realizador está expuesto a debilitamientos, vacilación e interrupciones. Líder vigorizador, Saben tocar los resortes que movilizan las energías y los ponen nuevamente en marcha.
- **Líder autoritario:** Usa a los integrantes de su equipo como instrumentos de sus designios, realiza un plan de tareas de las actividades y vigila su cumplimiento y articulación; no interactúa ni acepta aportaciones o sugerencias de sus colaboradores.
- **Líder Permisivo:** dejar hacer a los demás, se siente fuera del equipo, no da pautas ni se interesa por el desarrollo de sus tareas, salvo cuando llega la hora de tener que ofrecer un resultado, ambos tipos de líderes, por motivos diferentes, obtienen en general resultados pobres y experimentan un elevado nivel de conflictividad interna en el equipo.

- **Líder democrático:** Logra soluciones ingeniosas y efectivas que los dos tipos de líderes anteriormente mencionados, eleva su nivel de consenso interno, porque actúa en función de pautas de intervención equilibrada, donde su rol se relaciona, con la identificación de la naturaleza de fondo del problema, el mantenimiento de los intercambios centrados en la tarea, la neutralización de las discusiones personales, y la consideración adecuada de todas las sugerencias y propuestas de solución.

Es evidente entonces que hablar de tipos de liderazgo es un tema muy extenso, por lo que se precisa decir que no cualquiera cuenta con un tipo de liderazgo eficaz, eso varía en la conducta de la persona.

En ese mismo sentido, se manifiesta que existen diversos tipos de liderazgo, es donde se reconoce la actitud con la que cuenta dicho líder, es la forma que le da a su trabajo al momento de realizar sus actividades correspondientes, y el estilo de liderazgo que es de lo que hablaremos en el siguiente subtema es donde el líder da su propio sello por llamarlo de alguna manera, es lo que lo identifica como persona, y cada trabajo que se observa de la persona rápidamente se identifica, por sus buenas cualidades o malas que sería lo contrario en este caso.

2.8.1 LOS NIVELES DE LIDERAZGO

En el liderazgo organizacional, podemos mencionar los tipos básicos de conducta en niveles decrecientes de impacto:

- Introducción de cambios estructurales y culturales (formulación de políticas)
- Interpolación de estructura (improvisación o ampliación de las funciones de la estructura existente)
- Uso de la estructura existente (variación de frecuencia, de intensidad, de consistencia, de adecuación, de dicho uso).

Estos puntos nos conlleva a realizar las actividades como grupo, es donde se realizan las modificaciones pertinentes, para el buen funcionamiento de la empresa, logrando las metas establecidas en los tiempos establecidos de una forma satisfactoria, dando como distinción dos dimensiones, la conducción de la tarea y el apoyo socio-emotivo, estas dos dimensiones pueden ser desempeñadas por la misma o diferentes personas, que se encuentran en la institución. Dando como recordatorio que para el cumplimiento de dichas actividades, se debe contar con un adecuado manejo de motivación para no perder los buenos resultados.

2.8.2 EL LÍDER Y SU CARÁCTER

Citando al autor John Baldoni (1999), los líderes muestran carácter al hacer hincapié en los valores, al acatar los principios y mantener ambos en su vida diaria. Los empleados se fijan en sus encargados no solo por la guía, sino por el ejemplo. Mucho de lo que admiramos en nuestros líderes tiene que ver con su carácter. Un líder debe contar con la capacidad de poner a la organización en primer lugar. Toda organización está formada por hombres y mujeres que ponen a otros en primer lugar. Es cuestión de identificarlos y ponerlos en puestos en los que puedan tener éxito y, en el proceso, ayudar a otros a tener éxito.

En ese mismo sentido se presenta la definición sobre la responsabilidad que un líder debe asignar al colaborador, en esta parte se cita que nunca se debe dar por hecho que la gente sabe cuáles son sus responsabilidades.

Dándole seguimiento al autor, destaca las acciones y no las palabras, por lo que él recomienda que es de mucha importancia poner a las personas que trabajan en una institución en situaciones difíciles porque él considera que es una forma que el ser humano crezca desarrollando las tareas complicadas, el liderazgo significa darles oportunidades para desarrollar sus habilidades, en teoría, sino en situaciones reales de trabajo, donde cubra la práctica.

Por lo que argumento que no sirve de nada contar con los más altos niveles académicos si las cosas nunca se han puesto en práctica, algún catedrático quien imparte clases de inversión, en una famosa escuela conozca a los autores sobre como comprar algún tipo de acciones y se sepa demasiado sobre ese tema, si nunca ha pisado la bolsa de valores seria en vano lo que sabe, por no llevarlo a la práctica, es necesario contar con ambas cosas.

2.9 ESTILOS DE LIDERAZGO

En este nuevo capítulo se hablará de las formas de liderar las diferentes actividades, los cuales el colaborador es el responsable de realizar las movimientos que se le asignó por medio de un método de trabajo que su líder le indicó, este capítulo se trata más de profundizar sobre el estilo de una persona, dándole su sello característico, por el cual reconocerán su trabajo mediante su estilo de liderazgo.

AUTÓCRATA: asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige motiva y controla al subordinado, la decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus colaboradores son incapaces de guiarse a sí mismo o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

En esta pequeña definición se detalla que cuenta con cierto parecido al líder autoritario, por sentirse superior a los demás, creer que los empleados no pueden dirigirse por voluntad propia, por lo que destaco que el autócrata es más comprensible solo los dirige, motiva y los controla, a diferencia del autoritario que impone su ley y no deja que nadie piense.

- **ESTILO 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.

Como puede observarse el ser líder participativo, cuenta con la ventaja de saber que nuestro jefe nos tomara en cuenta, las opiniones expuestas, donde consideremos que es necesario una modificación en el proceso de la actividad, traerá como consecuencia la motivación del empleado al reconocerle y de la misma manera echar andar su plan, sintiéndose tomado en cuenta dentro de la organización, por lo que manifiesto este estilo es una buena idea que podrían implementar en todas las empresas, pero tiene mucho que ver la forma de ser de la persona.

- **ESTILO LIBERAL (RIENDA SUELTA O DÉJALO SER):** delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones, espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. 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.

Concretando este estilo de liderazgo, es donde la persona superior permite que los empleados realicen las actividades como lo deseen, no importa la forma de hacerlo sino que se entregue puntualmente, en este caso el líder se vuelve poco exigente, deja que el colaborador entre en una zona de confort y relajamiento total, se vuelve poco exigente.

- **ESTILO TRANSFORMACIONAL:** Toma como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores y la motivación de estos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber.

Por esta parte se redacta que el líder es más consiente de la persona, porque primero estudia el estado emocional de la persona, cambiándole de puesto si en este caso lo considera que no puede con dicho puesto, por lo que determina consintiéndolo para saber en dónde está apto para el puesto, este tipo de líder es una persona noble que busca la comodidad de su trabajador, transforma a la persona de una aburrida a una con más carisma y tomándole amor a su trabajo.

Como resultado de la investigación citado por el autor, hago referencia acerca de sus conceptos de tipos de liderazgo, donde comprendí que los diferentes tipos de liderazgo, el líder estudia el comportamiento del colaborador que tiene a su alrededor, ya sea participativo, déjalo ser, transformacional, autócrata, etc. Se refieren al trato que les brindan a sus colaboradores, de ellos depende mucho el estado emocional de la persona al momento de desempeñar su actividad, depende mucho el trato que el líder les brinde dentro y fuera de la empresa.

Los tipos de líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la organización ya que existen muchos tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado en el momento apropiado, cuando ya se le ha asignado la responsabilidad de liderazgo y la autoridad correspondiente a un individuo entonces asume el puesto de líder y le da su estilo al trabajo que se llevará acabo para lograr los objetivos planeados seguidos por sus colaboradores quienes cuentan con gran participación en la empresa para el logro de la misma.

Como anteriormente comenté que los estilos de liderazgo y tipos de liderazgo varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos, se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la de los tres básicos: el autócrata, participativo, y el líder de rienda suelta o déjalo ser, son los más comunes que dentro de mi investigación he podido observar, por lo que los demás varía de acuerdo a la empresa y giro que el líder este desempeñando he ahí los diferentes términos de tipos de líderes.

2.9.1 COMO DESARROLLAR UN ESTILO DE LIDERAZGO

Citando a la autora Fran Rees (2000), donde menciona que los líderes pueden aplicar un modelo simple de cuatro etapas para asegurarse de la participación de los empleados y aumentar la productividad:

- Propósitos definidos
- Poder de participación
- Propuestas por consenso
- Proceso dirigido

Estos cuatro puntos incluye las funciones claves del liderazgo, fijar metas y objetivos claros y definidos, involucrar al personal, buscar el consenso en los asuntos importantes y prestar atención tanto a las tareas (el trabajo) como a las relaciones (el grupo).

El uso de este modelo ayuda a satisfacer los diez fundamentos del trabajo en equipo. La atención a las cuatro partes del modelo produce el liderazgo que todo grupo necesita. El liderazgo con propósitos definidos permite contar con metas comunes.

En este punto se narra el estilo que el líder da en su desempeño dentro de la organización tomando en cuenta los cuatro puntos antes mencionados, donde la persona debe contar con un conocimiento amplio para desarrollar un buen liderazgo, de una forma que sus colaboradores lo vean y se sientan seguro al momento de escucharlo hablar, que encuentren en el esa seguridad que necesitan para realizar el trabajo encomendado, el líder debe transmitir esa seguridad por medio de sus decisiones firmes que asigne o delegue a su seguidor.

PROPÓSITOS DEFINIDOS

En esta parte el líder usa las metas como medio motivador para los grupos. Para que las metas motiven a la gente, se requiere que sean retadoras y positivas. El encargado debe establecer metas realistas y orientadas al grupo, que se relacionen con los objetivos que dicho grupo necesita cumplir como soporte de las metas globales de toda la organización.

Por lo que el líder cuenta con la obligación de trabajar con su grupo para identificar los parámetros indicativos que mostraran el proceso hacia la consecución de las metas. Mantenga estas sub metas en la mente del grupo con toda la frecuencia posible, aplicando fechas límites siempre que sean factible.

En ese mismo sentido defino que en este punto, la persona quien desempeña el puesto de líder, es la única persona quien mantiene una motivación a los colaboradores, generando que las metas establecidas sean fáciles para el mejor rendimiento del grupo, obteniendo una motivación extra del grupo por la satisfacción de que sea tomado en cuenta su trabajo, sobre todo que esté enterado de la importancia que tiene dicha actividad para lograr la meta de su organización y sentirse orgulloso de la empresa donde labora.

PODER DE PARTICIPACIÓN

Como siguiente punto, una vez que se han fijado y publicado las metas, el siguiente paso consistente en que los miembros del grupo tengan el poder para participar en la consecución de dichas metas. En este contexto, el término “poder” significa autorizar o permitir. De esta manera, implica que el líder y el dueño de la empresa, puedan comenzar la facilitación de los procesos que se hayan establecido lleven la secuencia propuesta por los altos mandos ya mencionados, además que determinen cómo se podrán alcanzar las metas, dándoles una capacitación a los empleados para que se les facilite al momento de desempeñar su participación en la actividad asignada.

PROPUESTA DE CONSENSO

Esto significa ayudar a la gente a lograr un acuerdo general. El consenso puede propiciarse durante todo el proceso al trabajar con los demás y no solo en las etapas finales. Es de esperarse que surjan conflictos, pero éstos deben manejarse como algo natural al proceder a resolverlos. Su papel para lograr el consenso consiste en sacar a la superficie cuantas ideas, opiniones y conflictos sean posibles, para después determinar el enfoque que mejor se adapte a las necesidades de la organización y de los miembros individuales del grupo.

Enriqueciendo este punto, a continuación menciono que una vez establecida las estrategias y planteamientos de cada actividad, para lograr las metas de la organización, es necesario consultarlo con los colaboradores quienes realizaran las diferentes actividades, dejar que se expresen para entender sus necesidades enriqueciendo mejor los procesos haciendo ajustes, propuestos por los colaboradores, llegando así a los objetivos de la mejor manera en tiempo y forma de ser posible cumplir la meta antes de lo planeado.

PROCESO DIRIGIDO

En esta última etapa, es dirigir el proceso, requiere experiencia en el trabajo con grupos y conocimientos acerca de sus procesos. Un líder efectivo utiliza diferentes técnicas, para realizar el trabajo de una forma más armoniosa.

En ese mismo sentido informo que en este punto es cuando las actividades se están llevando a cabo de acuerdo al planteamiento realizado entre dueño, líder y colaborador, dando seguimiento al texto el líder es quien supervisa de que se cumplan las pequeñas tareas en los días establecidos para seguir con los demás puntos, determina si los empleados están a gusto con las tareas asignadas, dándole un informe al dueño de la empresa en tiempos establecidos, que hayan determinados para saber si se están cumpliendo las metas propuestas o realizar los cambios pertinentes, dialogando por medio de una junta que se realice al inicio de cada semana para checar los avances.

2.10 ELEMENTOS ESENCIALES EN EL TRABAJO DE LIDERAZGO GENERAL

Citando al autor Agustín Reyes Ponce (2005), donde menciona que la administración de personal, está compuesta por una serie de actividades, él considera 9 puntos muy importantes donde el subordinado se desempeña dentro del ambiente laboral.

1.- Actividad humana: el trabajo, en sentido propio, solo puede ser resultado de la acción del hombre. Las máquinas y los animales no trabajan, sólo en un sentido figurado les aplicamos lo que de suyo corresponde sólo al ser humano. La razón fundamental de lo anterior, es que existe una diferencia esencial entre el trabajo más material y embrutecedor realizado por un hombre, y el más perfecto llevado a cabo por un animal o una máquina, ya que el primero procede de una acción de algún modo libre, mientras que el segundo resulta de meras fuerzas materiales, de un automatismo, instintivo o provocado.

2.- Actividad mixta: de lo anterior resulta que todo trabajo no es una actividad, ni puramente espiritual, porque tiene que materializarse de algún modo, para producir efectos, ni meramente material: “no son las manos del hombre las que trabajan, es siempre el hombre el que trabaja con sus manos”

3.- Actividad por un fin: en todo trabajo, lo que más resulta es el fin que se persigue: jamás puede darse el caso de que alguien trabaje sin ningún motivo; para nada. Por supuesto, como en todo caso de fines u objetivos, estos pueden ser inmediatos, o remotos, así el fin directo de la acción del trabajo, o el fin que busca el hombre con su acción de trabajar.

4.- Actividad Creativa: En el trabajo, en forma necesaria algo se transforma, algo mejora de utilidad, o aumenta de valor, aunque este aumento puede ser no económico.

5.- Actividad con carácter necesario: en un sentido individual, esto significa que el trabajo, para serlo realmente, tiene que ser de alguna manera impuesto, precisamente es esta la diferencia fundamental, que lo distingue del juego o del deporte, propiamente dicho, ya que en estos últimos, no se busca ninguna finalidad ajena al propio juego o deporte, sino solo la satisfacción de realizarlos, por más que, para lograr precisamente, una mayor satisfacción nos sujetamos voluntaria y espontáneamente, a ciertas reglas. En un sentido social el trabajo es también necesario ya que sin él no puede existir progreso.

6.- Actividad limitante: el trabajo implica concentrar nuestras fuerzas intelectuales y físicas en una determinada actividad, que lo constituye, y por lo mismo, exige necesariamente, dejar de ponerlas o de utilizarlas en otras, como diversiones, estudios e inclusive, en otros trabajos.

7.- Actividad repercutible: precisamente por existir una intensa concentración de nuestras fuerzas, físicas y psíquicas, el trabajo repercute necesariamente, en nuestra vida general, causando alegría o tristeza, que nos ayudan o estorban en nuestras actividades ordinarias.

8.- Actividad social: lo anterior resulta de la característica general del hombre, de ser, como la llamaba Aristóteles, un “animal social”. Pero vale la pena acentuar que esta característica se da muy especialmente en relación con el trabajo: apenas si puede pensarse en el trabajo realizado en forma totalmente aislada o independiente de nuestros semejantes: por el contrario el trabajo implica, y exige un máximo relacionamiento con el empleador y con los compañeros de trabajo.

9.- actividad remunerada: desde luego, esta característica no es esencial a todo trabajo como lo son las anteriores, sino solo al trabajo que procede del contrato o relación del trabajo. Sin embargo, este es precisamente el que estudiará como el eje cómo se desarrolla la administración de personal, ya que, de acuerdo con la ley federal del trabajo en vigor, “contrato de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el sueldo estipulado entre ambas partes.

2.10.1 LIDERAZGO RESONANTE

Citando al autor Daniel Goleman (2002), manifiesta que el líder resonante es un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos, de las personas y las encausa en una dirección emocionalmente positiva. Uno de los signos más evidentes de un líder, resonante es el optimismo y el entusiasmo que se exhiben sus subordinados. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo.

Este tipo de líder sabe movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados. Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, el resultado es que la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en su malestar colectivo. Este líder crea grupos y en minutos acaban sincronizándose. Este fenómeno se denomina mirroring o contagio emocional y se halla presente tanto en situaciones conflictivas como en las placenteras aun cuando las personas, estando próximas no mantengan contacto verbal.

Este mecanismo hace que los líderes emocionales operen como una suerte de “focos de atracción límbicos” ejerciendo una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores. Por ello que resulta tan importante el hecho de que manejen y expresen sus emociones con maestría.

Depende mucho de la persona que quiera mantener un buen ambiente laboral dentro de su empresa junto con sus seguidores, de él depende el trato que exista entre compañeros, manteniendo armonía y ganas de trabajar ayudándose uno a los otros, evitando los conflictos en lo menos posible.

2.10.2 EL IMPACTO EN EL TRABAJO

El autor señala que si bien cierto grado de ansiedad (que acompaña, por ejemplo a la proximidad de la fecha de entrega de determinado trabajo) puede servir para centrar la atención y la energía de los involucrados, el estrés prolongado reduce la capacidad del cerebro para procesar la información y responder eficazmente y acaba dificultando las relaciones y disminuyendo el rendimiento. La risa y el optimismo, por el contrario, suelen consolidar las habilidades neuronales básicas para desempeñar bien el trabajo.

Pero la ansiedad no solo erosiona las capacidades mentales, sino que también disminuye la inteligencia emocional, ya que las personas angustiadas tienen más dificultades en interpretar adecuadamente las emociones de los demás reduciendo su empatía y obstaculizando sus habilidades sociales.

Las investigaciones corroboraron que los estados de ánimo positivos nos ayudan a percibir más favorablemente los hechos y las personas, contribuyen a un grado mayor de conciencia de los recursos disponibles para alcanzar un determinado objetivo.

La risa y la broma oportuna estimulan la creatividad, abren vías de comunicación, consolidan la sensación de conexión y confianza y convierten al trabajo en algo mucho más agradable.

La capacidad del líder para inducir estados de ánimo positivo y cooperativo resulta fundamental para determinar el éxito del grupo.

2.11 ¿EN QUE ESTA LA CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA LABORAL?

En los marcos de las observaciones anteriores, guiándonos en el enfoque del autor Fernando Vargas Zúñiga (2006), el concepto de competencia se transforma de un enfoque tradicional individual a un enfoque comprensivo. Es muy fácil establecer la diferencia entre las tradicionales virtudes y las competencias claves como la iniciativa. Pero la actual consideración de la competencia laboral no insiste en los factores más conflictivos de la relación trabajador-empleador como pueden ser la puntualidad o la aplicación no se trata de insistir en los aspectos delineadores del desempeño (como el compromiso declarado, la satisfacción al empleado, la confianza) sino en las causas del desempeño mismo.

Los nuevos conceptos asumen categorías como: competencias tacitas, competencia colectivas, reequipamiento intelectual y el capital intelectual como el principal generador de productividad. La introducción de nuevas tecnologías en la organización de la producción y las transformaciones en la orientación desde el proceso hacia el cliente, originan un nuevo paquete conceptual sobre la competencia laboral.

2.11.1 SE GENERA Y FORTALECE EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS SOCIALES

Trabajo en equipo, comunicación, negociación, capacidad de explicar un problema o trazar un curso de acción.

Algunos autores con un enfoque más economistas han llegado a afirmar la configuración de un mercado en el cual no se demanden profesiones; se demanden competencias. Lo que significa que puede dejarse a un lado el concepto tradicional de mercado de trabajo. Así estamos asistiendo al tránsito de un mercado de trabajo a un mercado de competencia.

2.12 MANEJO DE CONFLICTOS PARA UNA DIRECCIÓN EFECTIVA

Citando al Dr. Codina Jiménez (2006), el autor manifiesta, que lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto. El manejo de conflictos se considera, por especialistas del “management”, entre las habilidades principales que debe tener un directivo en cualquier nivel que trabajo.

En encuesta internacional realizada a inicios de los años noventa, se preguntó a 1500 directivos de empresas de tres continentes, ¿Cuáles serán las habilidades principales que debe tener el directivo del siglo XXI? Las respuestas más reiteradas fueron:

- 1 Formulación de estrategias
- 3 Dirección de recursos humanos
- 4 Negociación y solución de conflictos
- 5 Mercadotecnia y ventas

Una encuesta realizada a fines de los ochenta, por el “centro europeo para la formulación de directivos” con sede en Madrid, entre sus consultores en diferentes capitales europeas dio resultados parecidos, pero en otro orden:

- 1 Formulación de estrategias
- 2 Dirección de marketing
- 3 Dirección de recursos humanos
- 4 Negociación y solución de conflictos

En ambas el manejo de conflictos se sitúa entre las cuatro primeras habilidades, para una dirección efectiva.

Entre las razones que fundamentan esto, pueden señalarse: la dinámica de los cambios que se producen en el entorno, en el que actúan las organizaciones, por su celebridad y profundidad son generadores potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipo “multidisciplinarios” con especialistas de diferentes y culturas de trabajo, las llamadas “estructuras planas” que reducen los niveles de dirección y promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones.

Una opinión de la cual destaco es que el conflicto de interés en una industria en crecimiento, todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas aceptar decisiones ordenadas por otros.

Citando al autor se enfoca, que la dirección de las organizaciones debe atenderse las llamadas “interfaces”, lo que algunos especialistas denominan los “espacios en blanco”, que son los puntos que se interconectan diferentes partes de un proceso o la propia entidad con el entorno. En estas condiciones, el directivo asume una posición más de mediador, que de árbitro, lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

TIPOS DE CONFLICTOS

En los textos sobre “administración”, o “comportamiento organizacional” se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; interpersonales que surgen de enfrentamientos de interés, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas, finalmente, los conflictos laborales, u organizaciones, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc.

2.13 LIDERAZGO SITUACIONAL

2.13. 1 liderazgo y su fundamento

Citando al autor Mauro Rodríguez Estrada (1985), el liderazgo institucional, dirección o gerencia, no supone el trabajo de un líder o un seguidor, sino el de grupos, equipos y niveles de jerarquía. Por lo que explico que es necesario contar con un grupo de personas capacitadas, para lograr los objetivos de la empresa, quienes realizan las tareas son los colaboradores, sin ellos los líderes y el cuerpo de altos rangos no podrían llegar a la meta sin la gente operativa, por lo que sin ellos no se lograrían las cosas.

Por otra parte se cita al autor antes mencionado, que el liderazgo situacional, es el proceso de trabajo para lograr objetivos en una institución destinado a lograr metas con y por medio de seres humanos o, en otras palabras, la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se planteen. Cabe mencionar que los empleados juegan un papel muy importante para que se logren los planteamientos establecidos en tiempo y forma en las actividades.

En el mismo orden el liderazgo, según se ha estudiado, es una forma de relación interpersonal, difícil y trascendental, no puede reducirse a una mera técnica: involucra la personalidad de un líder. Podemos contradecirnos, pues al hablar de las teorías modernas, hemos insistido en que el liderazgo puede convertirse en una especie de técnica: no es verdad lo del carisma innato y elitista como base general de esta relación, sin embargo, el liderazgo nunca será una técnica, porque es una relación interpersonal dinámica. La persona desarrolla este don que la naturaleza les da, sin antes mencionar, todos contamos con virtudes y defectos, pero pocas son las personas quienes desarrollan su potencial al máximo, y se hacen notar en su alto desempeño, este tipo de personas, son las que cuentan con mucha iniciativa, siempre están a la vanguardia, mientras que las demás personas, se quejan y solo ven obstáculos en vez de salir del ollo donde se encuentran.

A continuación señalo los principales rasgos que favorecen la conducta de liderazgo. En igualdad de circunstancias será mejor líder el individuo que tiene las siguientes cualidades:

- Buen comunicador
- Orientado a la realidad y a la acción
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador; institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”.
- Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro
- Animosos y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- Intuitivo y comprensivo, capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.

- Respetuoso, dispuesto siempre, no solo a entender sino también a aceptar a sus colaboradores.
- Responsable, capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
- Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaboradores que el jefe espera de él más de lo que el espera de sí mismo.
- Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
- Creativo, orientado a la innovación progresista y ambiciosa
- Honesto y sincero, habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia
- Receptor enfático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones

2.14 LIDERAZGO SITUACIONAL

Citando al autor Sánchez Emilio (2000) Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso de liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación si no que los subordinados son diferentes por el cual deben ser tratados, de un modelo distinto. La efectividad de liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

Por lo que agregó que en el modelo situacional, las variables surgen al momento en que se desempeñan las tareas, después que se plantean los procesos a seguir siempre existen ajustes que se realizan para mejorar la actividad, por lo que destacó que los colaboradores deben ser tratados diferentes, de una forma holgada y flexible, que exista una gran confianza entre jefe y subordinado, para desempeñar de una forma más agradable cada tarea encomendada. Este estilo implica una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación entre los colaboradores.

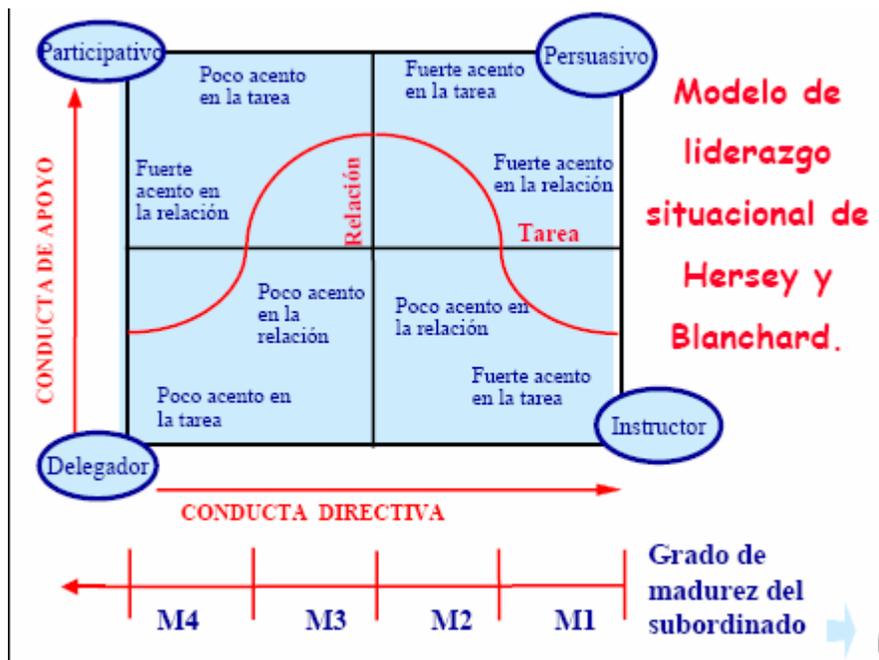
La teoría de liderazgo situacional, ninguno de los estilos define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran, esto se refiere a que se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la “madurez” de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades.

Enriqueciendo el estilo situacional, manifestó que la experiencia y madurez del líder es definitiva, porque depende muchas de sus experiencias anteriores, para tener una idea que pueda intuir en realizar algo, claro está que las organizaciones no son los mismos giros por lo que en algunas ocasiones, alguien puede comentar que no se puede aplicar en otra organización en primer lugar porque sea de otro giro o ya existe muchos años de que sea implementado ese método el cual quiera aplicarse en esta organización, por lo que puedo defender, que por eso existen los estilos situacionales, que se retoma de los procesos más indispensables y acomodándolo a la actualidad, dándole otra perspectiva al proceso anterior, esto trae como consecuencia más aprendizaje en cuanto a las situaciones que vaya obteniendo en el transcurso de su vida laboral.

Dándole seguimiento al párrafo anterior, el liderazgo situacional, no es más que experiencias vividas, o decisiones tomadas al momento de que las cosas no están resultando como se había planeado, el líder debe cuidar los procesos de que se cumplan al pie de la letra y observar a cada subordinado si desempeña la actividad que se le encomendó, si está fallando verificar si él desempeña mal o realmente no funciona dicho método, por lo que se realiza el cambio bajo la marcha, la situación le da la pauta para decidir qué es lo que se va a cambiar ya sea el proceso o al empleado, tomando en cuenta que cada determinado tiempo existirán juntas el cual el líder deberá rendir cuentas a su superior, por lo que tendrá el reporte exacto de lo que pasa, el dueño de la empresa, no aceptara suposiciones, o consideraciones, sino resultados exactos de si es o no es, el dueño de la organización determinara cambios de acuerdo al reporte antes proporcionado.

2.15 INTEGRACIÓN DEL MODELO DE KENNETH BLANCHARD

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.



En este modelo se muestra el desempeño del líder, su conducta principalmente al momento de realizar las actividades, el liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey-Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El termino disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamiento de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específico de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El comportamiento final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

R1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.

R2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

R3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

R4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Si bien la teoría ha recibido poca atención por parte de los diferentes autores, pero a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas. Es por ello que mi interés de investigar sobre dicho tema, el cual me parece muy interesante, es como destacar la conducta de las personas dentro de una organización observar el comportamiento tanto subordinado como el jefe.

2.16 COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo al autor Eduardo Amoros (2008), la mayoría de nosotros nacemos y morimos en una o varias organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas, podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformados por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que aunque sea por razones diversas, estimen todas aquellas que les interese conseguir.

En las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos gerentes, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama subordinados.

Por lo que agregó que la empresa se considera la segunda familia del individuo, porque es la otra forma que una persona logra convivir, con otras que no son su familia de origen, por lo que se manifiesta que son las personas quien simpatizan más porque aquí es donde se pasa el resto del tiempo al momento de salir de casa, un individuo siempre busca la forma de conocer nuevas personas, así como la forma de entablar amistad, para luego lograr trascender más que una amistad,

pero también existan en los conflictos intergrupales, quienes no se llevan con algunos compañeros, solo sirven para crear conflictos, desarrollando la división del grupo.

2.17 VARIABLES DE LIDERAZGO

Citando a la autora Guzcanga Guevara (1997, citado a Guillen 2000). Se puede considerar por ende como la relación de poder que focaliza la conducta de los miembros de un grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de los objetivos del grupo. Entendiendo entonces el poder como la capacidad que posee una persona para influir sobre otra de algún modo.

Se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El diccionario lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Entenderemos por liderazgo la influencia de un individuo sobre un grupo y por líder la persona con capacidad de ejercer la influencia, con independencia de los motivos que permitan a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras, de hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. Se reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Se argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, pasara a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámicos del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apareciendo más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Si bien el líder ejerce autoridad de una manera informal, el directivo sería la autoridad formal, la persona legitimada y reconocida formalmente por la organización y se espera que igualmente por sus miembros, para ejercer influencia.

Por tanto, el proceso de dirección implicara entonces:

- Una relación entre individuos dentro de la organización, en la que la influencia y el poder están repartidos de manera desigual.
- Un intercambio psicológico y/o económico en el que los dirigidos deben consentir en alguna medida en serlo.
- Adecuado uso de la comunicación.
- Su ejercicio eficaz guarda relación con: el rendimiento del grupo; la consecución de los objetivos, y la satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los colaboradores.

Posterior al análisis de las numerosas teorías sobre el liderazgo, podríamos mencionar lo siguiente:

- El liderazgo como una colección de rasgos del carácter y personalidad.
- El liderazgo como conducta, que tuvo su apogeo en la segunda mitad del siglo XX, donde se analizan las acciones de las personas que ocupaban la posición de liderazgo (autoridad).
- Liderazgo como una función del entorno y de las situaciones, cuyo interés es la búsqueda de las características particulares del contexto que presumiblemente tiene mayor impacto sobre la conducta del líder.

Una nueva variable que se aumenta la tesis, se cita al autor Joan Marques (2009), donde él manifiesta un tipo de líder el cual lo titula, líder despierto, él define que es la persona que mantiene contacto estrecho con el departamento de recursos humanos de sus organizaciones y aseguran que este departamento se encargue de algo más que la contratación y los despidos. Líderes despiertos también están conscientes de la necesidad de promover el hábito del aprendizaje en todos los niveles de la organización. Hacen esto con la intención de establecer un ambiente donde mantengan atentos a la utilidad de los procesos de trabajo.

Los líderes despiertos están particularmente conscientes de que es vital cuestionar el estatus que para mejorar continuamente el trabajo, y así asegurar la eficiencia y el retorno sobre la inversión, así como la satisfacción de los empleados en el trabajo.

Profundizando más sobre este párrafo, agrego que ser líder despierto, es aquella persona quien está siempre a la vanguardia, se mantiene en competencia en todas las instancias por las que pasa la organización, es quien crea las reglas de la empresa, es quien decide quien es apto para cada puesto, lo pone a prueba y observa su desarrollo en cada momento, el cual implementa cambios constantemente para no quedar obsoleta.

Los líderes despiertos implementan el cambio organizacional:

Considerar: analiza el ambiente de trabajo para evaluar la relevancia de las reglas y procedimientos, cuestionar la validez de cada procedimiento.

Acopiar: Identifica una regla o procedimiento susceptible de cambiar o mejorarse, la administración debe formar un equipo de trabajadores que estén involucrados a diario en la aplicación de esta regla o proceso.

Mencionar, sugerir: En este paso las opciones viables son revisadas y listadas, el equipo colaborador hará sugerencias a la administración general.

Buscar, sondear: tan pronto como la gerencia ha dado el visto bueno para el estudio de mercado, el proceso de búsqueda puede comenzar, a realizar la investigación para realizar los cambios dentro de la organización.

Implementar: cuando el proceso de sondeo ha finalizado, el equipo colaborador presentara a la administración general sus hallazgos y recomendaciones. La administración general entonces, tomara la decisión de implementar la nueva regla o procedimiento.

Orientar, ajustar: una vez que se consiguen el visto bueno de la administración general y la alineación de los trabajadores de los diferentes departamentos con respecto a la nueva regla o proceso, la implementación se convierte en un hecho.

Los líderes despiertos se deben asegurar de que sus organizaciones son amigables con el aprendizaje, orientados a la transformación, a cambiar de un problema a una ventaja. Por lo tanto deben buscar el establecer otro tipo de cambio interdepartamental como el mencionado anteriormente, pero de mayor alcance.

Los líderes despiertos deben también estar atentos a otro problema importante relacionado con el equipo de cambio interdepartamental: este equipo debe ir cambiando de manera equitativa y regular para prevenir el conformismo, la tendencia donde las personas se acostumbran una a otra.

2.18 APLICACIONES DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Citando al autor Berrocal (1996), que corresponde con aquellos instrumentos que permiten simular total o parcialmente, una situación o actividad laboral, con el fin de que los alumnos apliquen conocimientos, evidenciando si han desarrollado competencias no cognitivas, tales como habilidades y actitudes. Estas pruebas pueden realizarse de manera individual o grupal. Para asegurar su validez, las pruebas situacionales deben reunir una serie de características:

- El diseño de las situaciones debe presentar una fuerte relación con el entorno de trabajo o simular aspectos del mismo en los que haya que poner de manifiesto las competencias enseñadas.
- En las situaciones deben reproducirse, en la medida de lo posible, las variables relevantes en la ejecución de la tarea, considerando aspectos como duración, complejidad, disponibilidad de ayudas, etc.
- Establecer los criterios de medida para las distintas competencias.
- Los resultados deben ser observables.

VENTAJAS INCONVENIENTES

- Semejanza con la situación real del trabajo
- Pueden evaluarse varias competencias a la vez
- Pueden realizarse tanto individualmente como en grupo.
- Permiten hacer estimaciones sobre la posible transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo
- Si están bien construidas aumentan la validez y fiabilidad de las medidas realizadas.

Favorecer la implicación y colaboración de los participantes, alta validez aparente.

O la elaboración de los ejercicios puede ser complejo.

- Pueden conllevar un alto coste de elaboración
- El equipamiento puede ser costoso y/o se puede estropear con facilidad, en estos casos, se puede acudir a los simuladores por ordenador.
- Pueden requerir la presencia de observadores auxiliares
- Posible subjetividad del formador en la realización de la evaluación
- Los ejercicios donde se emplean materiales de los puestos de trabajo deben ser actualizados continuamente.

Normalmente consumen mucho tiempo en su aplicación

Tipologías

Prueba características

Solución de problemas

La resolución de problemas es una actividad cognitiva que consiste en proporcionar una respuesta-producto a partir de un objeto o de una situación en la que se da una de las siguientes condiciones:

- El objeto o la situación, la clase a la cual pertenecen, no se han encontrado anteriormente en situación de aprendizaje
- La obtención del producto exige la aplicación de una combinación no aprendida de reglas o de principios, aprendidos o no previamente
- El producto y la clase a la cual pertenece no se han encontrado antes. Pueden identificarse cinco competencias importantes en la resolución de problemas:
 - Habilidad para la identificación de problemas
 - Definición y representación de los problemas con precisión
 - Explorar posibles estrategias como soluciones al problema
 - Llevar a cabo esas estrategias

- Observarse los efectos de las estrategias utilizadas

Debe diseñarse una escala de valoración aplicable al procedimiento y al resultado Trabajos. Los trabajos de investigación, o de otro tipo, realizado por los estudiantes durante el curso, pueden proporcionar evidencias para:

- ✓ Ampliar conocimientos
- ✓ Profundizar un tema
- ✓ Comprender puntos de vista
- ✓ Desarrollar habilidades y hábitos de investigación

Características técnicas que deben cumplir:

- ✓ Propósito del trabajo
- ✓ Indicaciones que orienten las características del trabajo
- ✓ Requisitos que debe cumplir
- ✓ Establecimiento de criterios sobre la elaboración del trabajo planteado
- ✓ La habilidad principal que se pretende evaluar con esta técnica es la de obtener información y organizarla, así como la calidad del producto y de la presentación oral. Además el alumno deberá demostrar sus conocimientos sobre asignaturas específicas, su habilidad para asumir responsabilidades y tomar decisiones.

CAPITULO III.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Este capítulo denominado conceptualización del objeto de estudio, es el argumento en el cual se llevaría a cabo la investigación, mismo contenido está definido de manera especial y temporal, siendo el espacio, el lugar donde se realizara la investigación de concepto, y el contexto temporal es el tiempo en que el problema se empezó a investigar dentro del espacio antes mencionado. En este parte se habla de una forma detallada, sobre la institución por la cual está regida el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado de Chiapas.

Siendo el presidente de la republica el C. Felipe de Jesús Calderón Hinojosa, el honorable congreso de la unión, decreta la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, tiene por objeto regular la integración, organización y funcionamiento del sistema nacional de seguridad Pública, así como establecer la distribución de competencias y las bases de coordinación entre la federación, los estados, el Distrito Federal y los municipios, en esta materia.

Sus disposiciones son de orden público e interés social y de observancia general en todo el territorio nacional, que tienen como fines salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos y comprende la prevención especial y general de los delitos, la investigación para hacerla efectiva, la sanción de las infracciones administrativas, así como la investigación y la persecución de los delitos y la reinserción social del individuo, en términos de esta ley, en las respectivas competencias establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. El estado desarrollara políticas en materia de prevención social del delito con carácter integral, sobre las causas que generan la comisión de delitos y conductas antisociales, así como programas y acciones para fomentar en la sociedad valores culturales y cívicos, que induzcan el respeto a la legalidad y a la protección de las víctimas.

3.1 INTEGRACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA

- El Presidente de la República
- El Secretario de Gobernación
- El Secretario de la Defensa Nacional
- El Secretario de la Marina
- El Secretario de Seguridad Pública
- El Procurador General de la República
- Los Gobernadores de los Estados
- El Jefe de Gobierno del Distrito Federal, y
- El Secretario del Sistema

Los miembros del consejo podrán formular propuestas de acuerdos que permitan el mejor funcionamiento del sistema, estas pueden ser de Información, de Certificación y Acreditación, De Prevención del Delito y Participación Ciudadana.

El centro nacional de certificación y acreditación, verificar que los Centros de Evaluación y Control de Confianza de la Federación, Estados y Distritos Federal, realizan sus funciones de conformidad con las normas técnicas y estándares mínimos en materia de evaluación y control de confianza de los servidores públicos de las instituciones de seguridad pública.

3.2 FACULTAD DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA

- Establecer los criterios mínimos para la evaluación y control de confianza de los servidores públicos, tomando en consideración las recomendaciones, propuestas y lineamientos de las conferencias.
- Determinar las normas y procedimientos técnicos para la evaluación de los servidores públicos
- Determinar los protocolos de actuación y procedimiento de evaluación de los centros de evaluación y control de confianza de las instituciones de seguridad pública.
- Evaluar y certificar la correcta aplicación de los procesos que operan los centros de evaluación y control de confianza de las instituciones de seguridad pública.
- Evaluar y certificar los procesos de evaluación y control de confianza que en el ámbito de seguridad pública operen instituciones privadas que así lo soliciten y cumplan con la normatividad correspondiente.
- Verificar periódicamente que los Centros de referencia apliquen los procesos certificados, conforme a los lineamientos y estándares que el Centro Nacional de Certificación y Acreditación Establezca.
- Apoyar a los Centros de Evaluación y Control de Confianza de las Instituciones de Seguridad Pública.
- Promover la homologación, validación y actualización de los procedimientos y criterios de Evaluación y Control de Confianza.
- Establecer los requisitos que deben contener los certificados ministerial, Policial y Pericial y aprobar sus características.
- Las demás que resulten necesarias para el desempeño de sus funciones.

En los consejos locales de cada estado participarán los municipios en los términos de la legislación de cada entidad federativa. En el caso del distrito federal, participaran los titulares de los órganos políticos administrativos de las demarcaciones territoriales, de conformidad de la legislación aplicable. Estos consejos invitaran a cada sesión al menos a dos representantes de la sociedad civil o de la comunidad, de conformidad de los temas a tratar. Su participación será de carácter honorífico.

Los Consejos Locales y las Instancias Regionales de Coordinación se organizarán, de modo que permita el cumplimiento de sus fines, tomando como base la estructura del Sistema e integración del Consejo Nacional.

Los estados y municipios podrán coordinarse para hacer efectivo, las leyes que se han establecido con anterioridad, con el objeto de garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos.

Siempre que se use la fuerza pública se hará de manera racional, congruente, oportuna y con respeto a los derechos humanos. Para tal efecto deberá apegarse a las disposiciones normativas y administrativas aplicables, realizándolas conforme a derecho.

3.3 CENTRO ESTATAL DE CONTROL DE CONFIANZA CERTIFICADO DE CHIAPAS

3.4 MISIÓN Y VISIÓN

Misión: coadyuvar a elevar los niveles de confiabilidad y seguridad en los procesos de evaluación al personal de seguridad y procuración de justicia del estado y municipios, a través de diferentes pruebas que permiten detectar aquellos vicios y/o patologías que pueden influir en el desarrollo laboral y personal del individuo y darle seguimiento hasta su fin último.

Visión: ser una institución confiable con los conocimientos técnicos y científicos especializados, que forme grupos multidisciplinarios en los diferentes modelos de evaluación, para establecer un sistema de control de confianza a nivel estatal que brinde a la sociedad acciones específicas a favor de la seguridad, la justicia y la legalidad.

3.5 VALORES COMPARATIVOS

Dentro de las instalaciones de esta institución se pueden apreciar los diferentes comparativos con las que cuentan las diversas direcciones, por lo que puedo manifestar que todas están en conjunto para perseguir un fin, evaluar el mayor de los policías obteniendo los resultados más eficientes, si es positivo darle un reconocimiento por parte de sus jefes y regresándolo a su cargo, en caso contrario pedirle la renuncia para limpiar a la ciudad de policías corruptos y deshonestos. Cada dirección cuenta con una evaluación muy concreta, el área de medico toxicológico se prevé si han ingerido drogas, cómo está de salud hasta el momento, en el área de psicología es donde se evalúa la conducta de la persona, es una de

las áreas más importantes porque se ve realmente qué sentimientos tiene, ahí se puede llorar gritar o decir a quien quiere uno más, que cosas le ha afectado en la vida así como que es lo mejor que le ha pasado. Dentro del área socioeconómico se evalúa todos sus bienes donde se realizan las investigaciones en como obtuvo el bien inmueble, el carro o tal empresa, se le realiza un estudio socioeconómico y se investiga si tiene algún procedimiento penal, administrativo, o de cualquier otra índole, por último se realiza el examen de poligrafía donde se ve realmente si está mintiendo o no; de acuerdo a las evaluaciones anteriores en esta última área se le da un informe para que de acuerdo a ello se realicen las preguntas y ver si cuenta con alguna intención grave como algún asesinato, preguntar por qué lo hizo, es ahí donde sale a relucir todos sus miedos, el evaluador está muy pendiente de sus movimientos y lo que el aparato demuestra y de acuerdo a ello es donde se realiza un resultado positivo o negativo. Después se juntan todas las evaluaciones y por fin se da un dictamen y en donde el evaluado sabe si pasó o no pasó dicho examen, en este caso el evaluado no puede mandar ningún oficio para ver su resultado; si en caso no paso.

Es una política en la cual yo estoy de acuerdo, porque en ocasiones realiza una mala actitud en contra del evaluador, quien determina el resultado de la evaluación, el cual puede enojarse con él, y tomar algún tipo de agresión o represalias en su contra, cuando él solo hace su trabajo.

Por otra parte buscando más información sobre los valores comparativos puedo definir que se realizan cada año las evaluaciones. Para calcular la calidad de la evaluación se realiza un recuento para mejorar las diferentes evaluaciones, dando como propuesta, la vivencia, el comportamiento, la convivencia del evaluado y el entrevistador en el proceso de evaluación.

3.6 ORGANIZACIÓN

En este nuevo subtema, se mencionaran los departamentos con los que cuenta el centro estatal de control de confianza certificado de Chiapas.

Como primer departamento se encuentra el secretario particular, quien se encarga de auxiliar al director general en las decisiones que realice para cambiar el rumbo de la organización gubernamental, dándole una forma de actualización a los procesos que la entidad necesite para su reducción de tiempo al momento de entregar las actividades asignadas en cada departamento.

En el segundo departamento se encuentra la dirección de poligrafía, se encarga de calificar en la silla poligráfica al evaluado, donde se determina si está diciendo la verdad o si miente, esta evaluación es la más difícil para la persona quien está sentada en dicha silla, teniendo como presión el no mentir aparte de no moverse, llegando a estresarse, teniendo esa última evaluación de todo su proceso.

Este departamento cuenta con el propósito de fortalecer y garantizar los márgenes de seguridad, confiabilidad, eficacia, principios, y valores institucionales del personal de nuevo ingreso y en activo de las instituciones de seguridad pública y procuración de justicia; evitando factores que los pongan en riesgo.

Una de sus principales funciones de esta dirección sería, aplicar la evaluación poligráfica al personal de nuevo ingreso, en activo y promoción, de las diversas corporaciones de seguridad pública, de procuración de justicia y de los municipios que así lo convengan, verificar las evaluaciones para garantizar que se realicen en apego a la normatividad establecida en materia de poligrafía, resguardar y proteger los datos personales que se generan a través de la aplicación de las evaluaciones, establecer comunicación con instituciones de seguridad pública de la federación y otros organismos para intercambio de opiniones en materia de poligrafía y asuntos de seguridad

En el tercer departamento se cuenta con la Dirección de información, registro y cadena de custodia, dentro de los propósitos de esta dirección es efectuar las funciones de programación, calendarización, resguardo de resultados, y datos personales de los evaluados.

Dentro de las funciones del departamento antes mencionado son, resguardar los diferentes resultados de los evaluados de control de confianza del personal de nuevo ingreso, permanencia y promoción de la procuraduría general de justicia del estado, de las diversas corporaciones de seguridad públicas del estado y de los municipios, efectuar comunicación con la procuraduría general de justicia del estado, con las diversas corporaciones de seguridad pública del estado y de los municipios, para la designación de enlaces que conlleven a la programación de las evaluaciones.

Implementar el intercambio de opiniones en materia de información, registro y cadena de custodia, con el centro nacional de certificación y acreditación, implementar acciones de mejoramiento de los procesos de reclutamiento y preselección de los aspirantes con el perfil idóneo, de las instituciones de seguridad pública y procuración de justicia, concentrar la documentación del proceso integral de las evaluaciones, para la revisión y emisión de resultados integrales de cada expediente.

El cuarto departamento, lo ocupa la Dirección de Atención Psicológica, quien se encarga de encontrar la sensibilidad de la persona a quien se va evaluar, empezando como primer paso en dicha área, dándole dos hojas de papel, lápiz y borrador, donde dibuje algo que lo identifique con él, encontrando así un estudio bajo los dibujos, los psicólogos estudian dicho dibujo y bajo las capacitaciones ya antes tomadas, determinaran que tipo de persona es el evaluado, si es agresivo, dócil, tímido o extrovertido, si esconde algo que no quiera decir, lo representara por medio de la imagen y los trazos del dibujo antes hecho.

Una parte fundamental es identificar al personal que cuente con las características psicológicas y competencias idóneas para laborar en las instituciones de seguridad pública y procuración de justicia, así como detectar aquellos perfiles de riesgo que las vulneren en su operación, seguridad y cumplimiento de objetivos institucionales.

Una de sus funciones principales son, elaborar políticas y lineamientos técnicos para regir el proceso de evaluación psicológica, aplicar evaluaciones psicológicas al personal de nuevo ingreso y permanencia de las instituciones de seguridad pública y procuración de justicia, verificar los procedimientos y metodologías utilizados en la evaluación psicológica para emitir resultados objetivos, controlar la información del proceso de evaluación psicológica para mantener el sistema de calidad.

En este quinto departamento está la Dirección de investigación socioeconómica, la cual realiza las siguientes actividades, el área de investigadores, quienes realizan la entrevista con el evaluado frente a frente, realizan una investigación de campo donde supervisan su domicilio, donde lo denominan (visita domiciliaria), toman foto de su casa investigan la cantidad de personas viviendo en el domicilio del evaluado, en ese momento se realiza una entrevista a los vecinos, para recabar datos del evaluado, el evaluador apunta los comentarios que el vecino realice, respecto a las preguntas que el evaluador haya realizado, en la segunda área lleva por nombre el área de antecedentes documentales, quien se encarga de llevar acabo la captura de los aplicativos, quienes ellos mismos sacan de acuerdo a los datos de plataforma México, sacando los antecedentes a nivel estatal y federal, donde nos arroja si alguna dependencia lo ha sancionado económicamente o suspendido por un determinado tiempo.

El propósito de este departamento, es conocer la congruencia de nivel de vida de los elementos de seguridad pública y procuración de justicia; así como la relación con el entorno social en el que se desenvuelve.

Una de sus funciones son, aplicar estudios socioeconómicos para verificar el estilo de vida de los elementos en activo o de nuevo ingreso de seguridad pública y procuración de justicia, validar la autenticidad de los documentos oficiales que presenten los evaluados ante las instituciones correspondientes, realizar la consulta de antecedentes documentales, registrales, personales y laborales, ante las instancias correspondientes, del personal activo o de nuevo ingreso de los elementos de seguridad pública y procuración de justicia, elaborar los reportes de investigación socioeconómica, en base a los datos vertidos y obtenidos por parte del personal evaluado, y conforme a los criterios previamente establecidos.

En el sexto departamento está la dirección médica y toxicológica, es quien realizan las pruebas de orina, de sangre, bucal, ellos observan si han ingerido algún tipo de droga o no, se revisa el cuerpo desnudando a la persona observando si cuenta con algún tatuaje, cicatriz en el cuerpo.

La institución es una organización descentralizado del sector público, se dedica a calificar a los policías quienes resguardan la seguridad del estado, regido por el centro estatal de confianza certificado de México, quien nos regula cumpliendo las metas en el año, la organización está integrado por cuatro pruebas el área de toxicología quien desempeña los exámenes de sangre, de orina, de cuerpo entero al desnudo para observar si no existe un tatuajes en su cuerpo y preguntarle porque se lo hizo y a qué edad, existe el área de socioeconómicos, el cual su función es donde se entrevista a la persona, y se recaba los documentos personales y se realiza las investigaciones ante la procuraduría general de Chiapas, para verificar si no existe algún antecedente penal o administrativo, se recibe la documentación tanto de acta de matrimonio, los titulo de propiedad que tenga así como los

vehículos con el que cuenta, observar si lo que ha comprado concuerda con el salario que gana, el área de psicología se dedica a entrevistar al evaluado dando exámenes de dibujo donde refleja el estado que se encuentra y las cosas que lo atormentan después se realiza una entrevista donde el psicólogo toma un periodo de 45 min. Para platicar de su vida, puede llorar, gritar se encargan de llegar hasta el fondo de su alma para saber quién es en realidad, que es lo que más le duele y lo hace más fuerte, por ultimo está el área de poligrafía, que es la parte más delicada de la evaluación, se realiza un examen del detector de mentiras, el cual se observa si está mintiendo o no de acuerdo en las preguntas que se le realizan.

Una vez terminada la evaluación se realiza los estudios necesarios para determinar el resultado final, si es acreditado o no es acreditado, por último se lleva el reporte a la máxima autoridad de su institución donde labora y el determina si lo corre o no, de acuerdo a su criterio, él puede tomar la decisión de prescindir de sus servicios o no, limpiando la delincuencia empezando con la policía.

Citando a las investigaciones con las que hoy contamos en el internet, (<http://www.controldeconfianza.chiapas.gob.mx/decreto>) podemos mencionar que el decreto de la creación de la organización gubernamental a la que realizo mi investigación es la siguiente:

Decreto de creación

Organismo descentralizado

."Se crea el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas, en adelante, el Centro, como un organismo Descentralizado de la Administración Pública Estatal, sectorizado a la Secretaria de Seguridad y Protección Ciudadana, con personalidad jurídica y patrimonio propios, autonomía administrativa, presupuestal..."

Decreto de Creación

Mediante publicación No. 991-A-2008, de fecha 26 de Noviembre de 2008, publicado en el periódico oficial Número 128, se crea el Organismo Público Desconcentrado denominado "CENTRO ESTATAL DE CONTROL DE CONFIANZA CERTIFICADO" el cual tiene como objetivo.

Decreto de modificación

A fin de fortalecer a este Organismo, con fecha 31 de Diciembre del 2008, en Periódico Oficial Número 135-6a, se publica el Decreto Número 1016-A-2008-K que reforman y derogan diversas disposiciones del Decreto por el que se crea el "CENTRO ESTATAL DE CONTROL DE CONFIANZA CERTIFICADO".

Se aboga el decreto 036

Decreto No. 444 por el que se aboga al Decreto por el que se crea el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas.

Decreto de reforma de creación

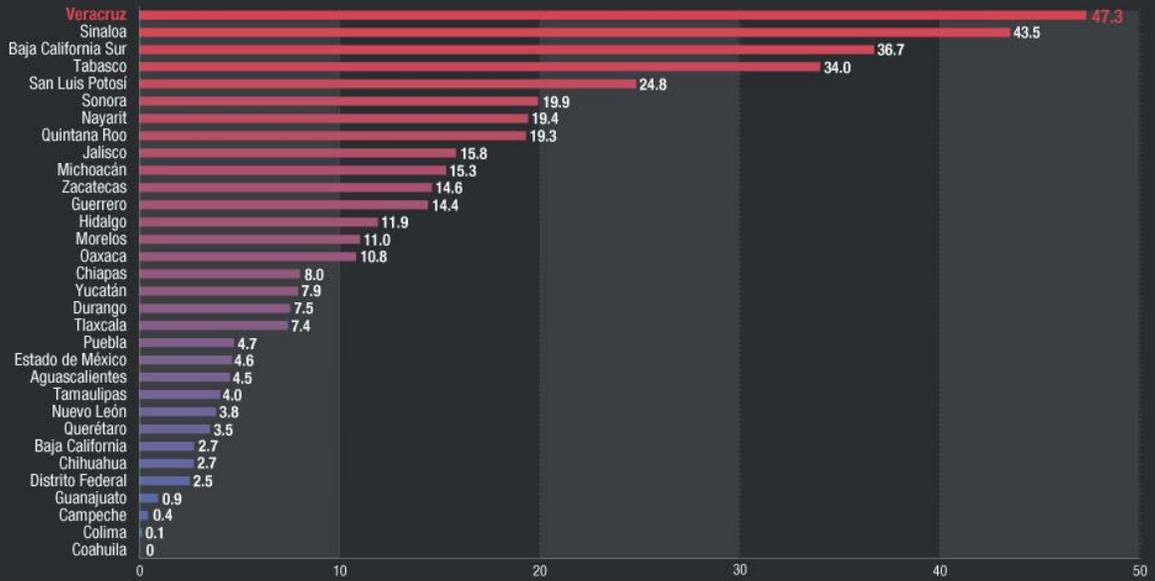
Mediante publicación No. 464-A-2014 Decreto por el que se Reforma y Derogan diversas disposiciones del Decreto por el que se crea el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado del Estado de Chiapas como un Órgano Desconcentrado.

CIUDAD DE MÉXICO (CNNMéxico) —Veracruz, Sinaloa y Baja California Sur encabezan el *ranking* de estados con mayor proporción de policías estatales y municipales reprobados en los exámenes de control de confianza.

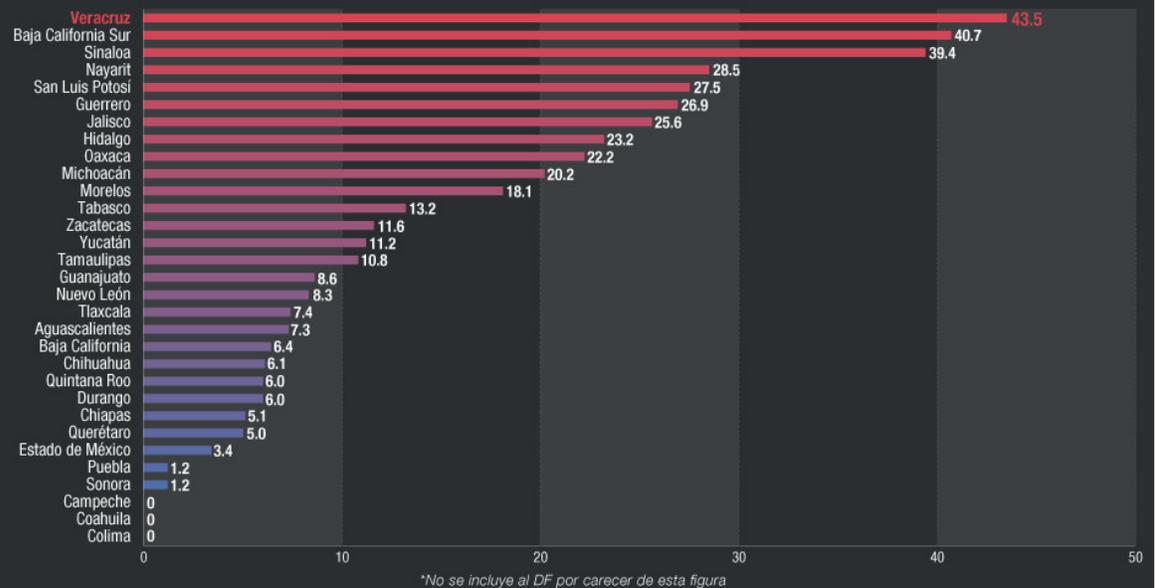
Los estados con más policías reprobados

Conoce qué estados resultaron con el mayor número de elementos locales 'en proceso de depuración'

Resultados de las pruebas a agentes estatales (% de no aprobados entre total de evaluados)



Resultados de las pruebas a agentes municipales (% de no aprobados entre total de evaluados)



*No se incluye al DF por carecer de esta figura

Fuente: Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. Diseño: Edmundo Legorreta

CNN México.com

3.7 ¿QUÉ SIGNIFICA NO APROBAR ESTA EVALUACIÓN?

Los controles de confianza incluyen pruebas de antidoping, socioeconómicas, polígrafo, psicológicas y médicas.

Se trata de exámenes periódicos para comprobar el cumplimiento de los perfiles de personalidad, éticos, socioeconómicos y médicos; observancia de un desarrollo patrimonial justificado en el que sus egresos guardan proporción con sus ingresos; ausencia de alcoholismo y no uso de sustancias psicotrópicas y estupefacientes, y ausencia de vínculos con organizaciones delictivas.

Los órganos evaluadores de los estados emiten una certificación a los policías que pasan los exámenes, y deben dar de baja a los elementos que reprueben, o en su caso reubicarlos en caso de considerarlos confiables pero no aptos para la labor policial. La evaluación tiene una vigencia de dos años, periodo tras el cual se debe renovar.

3.8 ¿CUÁL ES EL DESTINO DE LOS "NO APROBADOS"?

El informe del Secretariado —el organismo encargado de recopilar la información enviada por los gobiernos estatales— no detalla si los elementos “en proceso de depuración (no aprobados)” fueron despedidos o reubicados, lo que es una obligación legal para los Ejecutivos estatales y municipales.

Tampoco indica el reporte si fueron presentadas denuncias en caso de haberse hallado conductas ilícitas, ni se desglosan los resultados por municipio.

El titular de la Segob, Miguel Ángel Osorio Chong, ha adelantado que existen dificultades financiero-presupuestales para que los gobiernos estatales y municipales separen de sus puestos a los policías que no han aprobado este proceso de evaluación, pero también ha prometido que esto no será un impedimento para no lograr corporaciones policiales confiables.

"El mayor problema que tienen los estados es el recurso que se requiere para liquidar a todos los que no pasaron esos controles de confianza, y entonces estamos viendo alternativas, porque lo que sí es una decisión es que quienes no hayan pasado esos controles de confianza no pueden estar en las corporaciones. De eso se tratan los controles de confianza", dijo Osorio Chong el pasado 28 de octubre tras una reunión del gabinete de seguridad federal.

"Se habla de recursos, pero eso no va a ser impedimento para cumplir con la ley de parte de la federación; y estamos, por supuesto, trabajando y platicando con los gobiernos de los estados", añadió el titular de la Segob.

3.9 CONDICIONES DEL AMBIENTE DEL CENTRO ESTATAL DE CONTROL DE CONFIANZA CERTIFICADO DE CHIAPAS

Lamentablemente en estos momentos la institución no cuenta con una buena instalación para el desempeño administrativo del personal por el cual la organización, realiza las actividades en casas adaptadas como oficinas y en patios con el cual la casa cuenta, en ocasiones las lluvias o los vientos detienen los procesos.

En momentos los evaluados se sienten incómodos por la falta de comodidad que brinda la institución por lo que el gobierno del estado está adaptando otras oficinas al centro de la ciudad, para realizar las evaluaciones más cómodas tanto para el personal como los evaluados.

Las evaluaciones están cronometrados para determinar cuánto tiempo se tarda de un área a otra, el cual fue una orden del Centro Estatal de Control de Confianza de México, donde nos calificaran los tiempos que se tarde en cada evaluación, por lo que respecta al director general se realiza una junta a nivel de directores, para determinar las necesidades en cada área, ya sea para beneficiar al colaborador y a los evaluados, se retoma cada necesidad para mejorar los servicios o para realizar cambios al personal si en caso están fallando en algo, una de las prioridades es no contar con el celular dentro de la entidad ni contar con ningún usb, cámara digital cualquier aparato que sirva para sacar información de la organización del estado, en esta parte se ha determinado que quien se le sorprenda con el celular en mano será para que sea acreditado para una carta administrativa, para el empleado es una incomodidad de no contar con el celular en su mano.

Las cámaras siempre realizan las funciones de cómo observar cada movimiento del colaborador de la institución, siempre se está pendiente de cada movimiento que el empleado realice.

Dándole seguimiento al tema, las condiciones en las que se encuentra la entidad, así como las instalaciones de esta, son temporales es por ello que no se ha realizado una inversión en cuanto a infraestructura en estas instalaciones, por lo que se pretende retirar la organización de este lugar.

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador de esta institución.

El ambiente laboral ha cobrado notoriedad mediáticamente ante los elevados índices de falta de buenas instalaciones con las que no cuenta el centro estatal de control de confianza de Chiapas, que ha llevado a la conciencia de buscar nuevas instalaciones, para contar con un adecuado ambiente laboral, el cual se encuentra en plena remodelación en el centro de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Un ambiente laboral inapropiado, como es el caso de nuestra institución, trae como consecuencia, que no se pueda brindar un buen servicio de evaluación a los policías de este estado, las lluvias son una de las principales complicaciones, para realizar las evaluaciones adecuadas, el viento también realiza una complicada situación en el desempeño de la misma y el bajo interés de los empleados, lo cual resulta económicamente costoso para la institución.

En ocasiones las empresas particulares, descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, en este caso el gobernador de nuestro estado, se ha preocupado por el mejoramiento, de esta institución, quien ha facilitado los recursos para el mejoramiento de la institución gubernamental, obteniendo como consecuencia el alto desempeño y productividad de los colaboradores, al estrenar las nuevas instalaciones, dentro de pocos meses.

Para que el subordinado rinda, más de lo que produce en estas instalaciones, es necesario, que deba contar con las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento, capacitaciones y las herramientas necesarias. Hace falta también que se sienta cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

Las instituciones, tanto gubernamental o privadas, deben procurar un ambiente laboral saludable por humanidad, debe hacerlo por objetivos financieros prácticos y tangibles, puesto que así los empleados rendirán más y la empresa ganara más. Tal vez de esta forma se logre que los líderes comprendan mejor la importancia que tienen un ambiente laboral sano.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de nuestra institución. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos del personal, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El director del área, juega un papel muy importante de acuerdo a su cultura y sistema de trabajo, es quien pone las pautas del juego para el buen clima laboral, informando sus políticas al personal, mejorando el estilo de trabajo al director anterior. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflictos y de bajo rendimiento. Para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

El director general del centro estatal de control de confianza certificado de Chiapas, realiza, por medio de la directora de situación patrimonial, con la finalidad de cuidar y mejorar el clima laboral, es conocer realmente la situación de la empresa, y los colaboradores, la herramienta más habitual para medir el ambiente laboral es a través de encuestas a los empleados, donde se combina preguntas abiertas y cerradas, dentro de esta medición se suele contar con la fase de diseño, la comunicación, la propia realización de la encuesta, el análisis y comunicación de resultados. El entorno laboral es uno de los pocos escenarios en los que la persona apenas tiene capacidad de decisión.

Después de realizar las encuestas, se hace la revisión correspondiente, se adopta una postura autocrítica, ante todo, se toma en cuenta que medida tiene las respuestas ante las actitudes y comportamiento de los colaboradores, que constituyen un obstáculo o facilitan las relaciones laborales. Esto trae como beneficio, el planteamiento de nuevos ambientes laborales, escuchando las propuestas que se redacta dentro de las preguntas abiertas, planteadas por cada colaborador, con el fin de lograr lazos afables con los compañeros y directores de área.

3.10 CONFLICTOS DE ADAPTACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS ASIGNADAS

En este caso se redacta, el desempeño del empleado dentro de esta institución, donde las actividades, se complican no tanto por la actividad en sí, sino por la actitud del compañero, en ocasiones en no querer realizar la actividad por considerar que las actividades son mayores a sus compañeros, es donde el desempeño no es tan positivo.

Por otra parte en las actividades existen cargas laborales mayores para las diferentes departamentos de la organización, en algunas su trabajo es tan presionado que están hasta la madrugada, en si las actividades en ocasiones se vuelven rutinarias por la excesiva presionen que se trabaja más de las horas de lo normal, con frecuencia se está actualizando los procesos de actividades, con el fin de mejorar el servicio con el evaluado.

Cada semana los directores realizan una junta, para tratar los diferentes pendientes que cada dirección tenga dentro de la semana anterior o los inconvenientes que surjan en la marcha al realizar las actividades de las diversas direcciones, al término de la junta, cada director habla sobre lo que se trató con los colaboradores responsables de cada área, y así ellos transmitirán las nuevas consignas o instrucciones.

Esta dirección busca evaluar el máximo de policías en el estado, siendo estatales o municipales, para dar el resultado de cada policía, y ver si es capaz de permanecer realizando actividades en las ciudades o calles, de lo contrario tomar las medidas pertinentes.

En ocasiones esta actividad puede ser muy arriesgada para los evaluadores, porque es quien tiene la entrevista con el evaluado, en ocasiones ha existido amenaza de muerte por revelar algunos secretos que nadie se atrevió a contarles, los evaluados identifican a la persona quien lo evaluó, y si en caso sufre el despido corre el riesgo de que atenten contra su vida, es por ello que en ocasiones para los investigadores, se vuelven muy difícil dicha actividad, aparte de checar muchos expedientes, cuentan con el conflicto de sus compañeros y la presión de sus supervisores.

Dándole seguimiento al conflicto en el desempeño de las tareas, podría ser que en ocasiones no se da el seguimiento a las actividades y esto origina una irritación del empleado ante su jefe, que al no ver el resultado en corto plazo decide cambiar el proceso, logrando que no se puedan acomodar las actividades, esto trae como consecuencia una nueva adaptación ante la actividad que se asigna, al empleado impuesto por el director del área.

Con la finalidad de que el empleado tenga una mejor productividad, esta organización cuenta con los procesos de mandar a capacitar a los evaluadores, con el fin de saber manejar a una persona, en cómo realizar una conversación amena, siendo muy productiva, que no termine discutiendo ni amenazándose cualquiera de las dos partes.

Los conflictos en el desempeño de los trabajadores en las actividades respectivas, se presentan hasta en las mejores empresas, ninguna organización está exenta de conflictos, en ocasiones sirve para mejorar el desempeño de la organización dando a conocer las ideas de ambas partes, escuchando el líder a las personas, exponiendo las ideas y sacar lo mejor de esa discusión. Estos conflictos son insólitos, porque rara vez pasa, por el contrario el conflicto es un cáncer para cualquier empresa.

En las clases de conflictos, que he detectado en las diversas entidades que he laborado, básicamente existen dos tipos de conflicto en las organizaciones, los que afectan el rendimiento negativamente y los que lo hacen de manera positiva.

Conflicto funcional, es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, el que se produce entre departamentos con respecto a la forma más eficaz de prestar un servicio. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. De allí que podamos considerar al conflicto como “tensión creativa”.

Conflicto disfuncional, es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudican a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar conflictos de este tipo. Un conflicto beneficioso se transforma a menudo en perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance en forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento). La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender de tipo de organización.

Conflictos de revisión de desempeño

A ningún empleado le gusta recibir una evaluación de desempeño negativa, pero dar un voto negativo en un examen puede ser inevitable sobre la base de las propias acciones de los empleados durante el periodo de revisión. El personal de esta institución, tiene la obligación de ser evaluado cada tres años, que es la vigencia que tarda la evaluación anterior, que permita la permanencia para seguir brindando los servicios en el centro estatal de control de confianza, Los empleados pueden estar molestos por no pasar dicho examen, sin embargo la responsabilidad es del evaluado mismo, al no decir la verdad de todos sus actividades, que realiza en esos tres años: como realizar su declaración patrimonial, y observar el enriquecimiento ilícito, o sencillamente negar algún crédito bancario, que éste haya realizado, el cual los investigadores encontraron algún resultado que ellos no declararon, esto trae como consecuencia que le afecte en el resultado de su evaluación, en caso de no aprobar la evaluación, y con ello el despido de su cargo trae como consecuencia una actitud negativa en el trabajo.

Los empleados no pueden discutir directamente con los altos mandos de la institución, ni pueden pedir una revisión del resultado, creando situaciones delicadas que requieren una comunicación discreta. Para resolver un conflicto que surge de una evaluación de desempeño negativo, trabaja directamente con el empleado para crear un plan de acción sólido y con plazos para mejorar su rendimiento y vincula la realización de su trabajo, también justificando como ha conseguido los bienes, que en su momento no sustenta con sus ingresos, el director general tiene la obligación de despedirlo o darle la oportunidad de reivindicarse. Permitiendo a los empleados una nueva oportunidad, para aumentar su dedicación al logro de los objetivos, evitando la rotación de personal.

Conflictos de liderazgo

Los choques de personalidad entre directivos y subordinados pueden causar una serie de conflictos interpersonales. Los empleados pueden sentirse intimidados o presionados por los directivos, por el poder de mando con el que cuentan y en ocasiones someten al colaborador, para realizar dicha actividad, en el cual no está de acuerdo dicho colaborador, obedeciendo la orden del jefe, para hacer frente a estos desajustes de personalidad, primero trata de recoger un entendimiento entre el director del área y el subordinado para que cada uno entienda la perspectiva de los demás en la situación. Nunca trates de gestionar las situaciones de conflicto como audiencias disciplinarias, como si los directores tengan inherentemente razón y los empleados estén equivocados, lo que es una forma segura de perder a los buenos empleados. Si los dos no pueden llegar a un entendimiento, coloca al empleado bajo la supervisión de otra persona encargada, de verificar su trabajo, si es posible, todavía rescatar al empleado.

El capítulo, que a continuación redacto, manifiesta que está integrado por un conjunto de pasos y estrategias, por el cual emplearan para la realización del estudio, para obtener la información procedentes de los directores de cada área, el cómo se obtuvieron, el tipo de diseño que se ocupó para la investigación, que en este caso fueron entrevistas.

El propósito es detectar la influencia y el potencial, con el que cuentan los directores dentro de esta institución gubernamental, si se utiliza el estilo autoritario donde forme al subordinado en cómo realizar el trabajo, porque él lo quiere de una forma y no tome en cuenta la opinión de su colaborador, de lo contrario da la opción de recibir opiniones, propuestas, diseños de formas de trabajo, para la realización de la actividad y hacer que el empleado se sienta cómodo en cuenta en la organización.

Dentro de este proyecto que realizo, es proponer las posibles soluciones a los directores, poniéndome como la voz de mis compañeros dentro de la empresa, realizare un conjunto de inconformidad por las cuales cuentan mis compañeros, para enriquecer más esta investigación presentare al director, tomando en cuenta mis años que llevo laborando en la empresa.

Al culminar este trabajo les brindare la propuesta, de acuerdo a los resultados, que ellos me hayan arrojado al momento de contestar la encuesta, que diseñe especialmente para ellos.

CAPITULO IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se detallaran los procedimientos de cada etapa de la investigación, mencionando tipos de enfoques de estudio, hipótesis, población o delimitación a estudiar y los instrumentos de recopilación de información.

4.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

Siguiendo el esquema del autor Roberto Hernández Sampieri (2006), puedo señalar que esta tesis está realizada bajo el método cualitativo, por contener varios elementos, donde he sustentado toda mi investigación, el método cualitativo se fundamenta más en un proceso inductivo, donde he llevado de lo particular a lo general, donde realizare un cuestionario a los directores del centro estatal de control de confianza certificado de Chiapas, de acuerdo a los resultados que me arrojen las encuestas, sacare mis conclusiones y propondré una solución.

Basándome en lo anterior, el tipo de investigación es: correlacional

En este capítulo se presenta los diferentes tipos de una investigación según:

- Exploratorio
- Descriptivo
- Correlacional
- Explicativo

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA:

Estos estudios se efectúan, normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:

Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL:

Los estudios correlacionales miden dos o más variables que pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son: saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir intenta predecir el valor que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.

En la investigación se puede ver la relación estrecha ya que la influencia del líder sirve para lograr la calidad en las actividades que se realizan diariamente, en la institución Centro Estatal de Control de Confianza Certificado ubicado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. La investigación es correlacional debido a que la existencia de la variable independiente da como resultado la variable dependiente; es decir, la influencia es como la variable dependiente y el potencial del líder como variable dependiente. El presente tipo de análisis, o sea el correlacional es muy importante puesto que permite saber si el fenómeno de estudio tiene razón de ser y existir y que vale la pena abordar el tema en estudio.

INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA:

Estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones ente conceptos; están dirigidos a responder causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste; o por qué dos o más variables están relacionadas.

La variable independiente es: **aplicación del liderazgo situacional en las instituciones públicas.**

Variables dependientes: **distinguir la influencia y potencial de los jefes: en el centro estatal de control de confianza certificado de Chiapas.**

4.2 HIPÓTESIS

Para el desarrollo de la presente investigación, es necesario establecer la hipótesis considerando de manera anticipada, lo que significa en términos claros y específicos una hipótesis, para qué nos sirve y las partes que la integran.

En este sentido, se entiende que las hipótesis consisten en determinar guías o itinerarios que nos lleven a la solución de problemas de la investigación que se está abordando, nos indica qué se busca o tratamos de probar, también puede definirse como explicaciones tentativos del fenómeno investigado que son formuladas a manera de proposiciones.

En base a lo señalado, las hipótesis pueden ser más o menos de forma general o precisa y pueden involucrar dos o más variables, pero en cualquier caso son solo proposiciones sujetas a comprobación empírica, a verificación en la realidad.

Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados.

Una hipótesis es algo más importante que un simple enunciado o supuesto que espera comprobarse. Una hipótesis es la posibilidad de relacionar de manera directa lo que se dice de la realidad estudiada y lo que ésta es.

Evidentemente que la finalidad de una hipótesis es comprobar algo, pero se debe partir de lo que ya ha sido aceptado científicamente como verdadero y que ahora piensa aplicarse a una realidad específica que se está estudiando.

Comprendiendo, que las hipótesis son proposiciones que se encuentran sustentadas en un marco teórico anteriormente señalado, las cuales están sujetas a comprobación empírica, aplicada a la realidad de la institución, rama económica o social, empresa u organismo social en la que se lleva a cabo determinada investigación.

Se puede decir que las hipótesis están compuestas por variables, para la investigación que estoy llevando a cabo, se cuenta con una variable independiente, dichas variables son propiedades de cuya variación pueden ser cuantificables de igual manera, pueden ser precisas, específicas y deben poder observarse en la realidad la vinculación debe ser clara y que se pueda medir.

La hipótesis proporciona la utilidad para obtener las respuestas a las preguntas de la investigación y pretenden alcanzar los objetivos de la misma, por lo que exige la aplicación de las técnicas disponibles para ser verificadas.

HIPÓTESIS

“La aplicación del liderazgo situacional en la influencia y potencial de los jefes, del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado de Chiapas, ubicada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas es un factor determinante para el personal que labora en los diferentes departamentos para la realización de sus labores”.

DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Es una explicación literal de cada una de las variables tanto independientes como dependientes, para poder determinar la influencia que tiene una de ellas sobre la otra y de esa forma poder estar en posibilidades de explicar el funcionamiento, el comportamiento y los resultados que nos proporcionara una vez aplicada la Distinción la influencia y potencial de los jefes: del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado de Chiapas.

Variable independiente:

Consiste en aplicar un cuestionario para saber con mayor precisión si el personal directivo se encuentra apto para dirigir al personal asignado, de lo contrario poder determinar las causas.

El instrumento de investigación será por medio de la aplicación de un cuestionario estructurado con 9 preguntas cerradas y una abierta.

Variable dependiente:

Distinguir la influencia y potencial de los jefes: centro estatal de control de confianza certificado de Chiapas. Se lograra cuando el personal directivo se encuentre en la disponibilidad de mejorar las actividades, después de proporcionarles la información que arrojó el cuestionario, el cual ellos respondieron, para que brinden un mejor servicio en el sector gubernamental, principalmente la entidad donde laboran.

Correlación de variables:

La correlación que existe entre las variables a estudiar, ya sea la variable independiente como la variable dependiente, se halla en el hecho que a mi modo de ver y de acuerdo al estudio correspondiente, para que la investigación sea efectiva y puedan aplicarse de manera efectiva en el presente trabajo de investigación, se aplicarán los instrumentos de investigación que se consideran más apropiados, como es el caso de los cuestionarios, la observación y de las entrevistas al personal directivos del sector gubernamental, así como las entrevistas a los colaboradores.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse, de acuerdo a la productividad del jefe.

4.3 UNIVERSO Y MUESTRA

Para poder seleccionar una muestra, hay que definir primero la unidad de análisis (ya sean personas, instalaciones, material y equipo, etc.) lo que se pretende comprobar y en forma particular qué personas deben ser estudiadas, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. Estas acciones llevan a la siguiente etapa, que es delimitar la población (directores).

Una vez que se ha logrado definir cuál será la unidad de análisis, se procede a deslindar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población (directores) es el conjunto de todos los elementos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La muestra suele ser definida también como un subgrupo de la población, para seleccionar muestra, deben delimitarse las características de la población, a fin de objetivar cuáles serán los parámetros muestrales.

De acuerdo con lo antes mencionado, la muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Podría decirse, que es un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le nombra población. En el presente caso, se entiende como el universo total de investigación, a los directores de área, con los que cuenta el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

En otras palabras, podemos decir que el universo de la investigación se refiere al número total de directores, que existen en el lugar en que se está investigando, dicho universo suele estar representado por la letra "N".

En este sentido, se considera la muestra como una parte de ese número total de personas, o del universo, se le denomina muestra, por la sencilla razón de que solo es una parte del todo y suele representarse con la letra "n"

El número de directores de la institución gubernamental, es el universo ya que el interés es conocer la aplicación, la influencia y potencial del jefe del área de cada dirección.

De acuerdo a lo antes mencionado el universo de dicha investigación, está conformado por un total de 15 direcciones de acuerdo, con las que cuenta la organización.

4.4 SELECCIÓN, DISEÑO Y APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y DE CAMPO

Normalmente, para poder efectuar la investigación de campo, es indispensable valerse de varias herramientas como son: los cuestionarios, la entrevista y la observación. En la presente investigación utilizare como herramienta básica el cuestionario y la entrevista, para complementar algunas cuestiones que con el cuestionario muchas veces no quedan claros.

Entrevistas a: los directores del Centro Estatal de Control de Confianza Certificado de Chiapas, para conocer su punto de vista sobre la influencia y potencial que ellos ejercen sobre el personal operativo (empleados) para el mejoramiento en cuanto a la productividad en el desempeño de sus actividades.

Entrevistas a: los subordinados del centro estatal de control de confianza, para conocer su punto de vista sobre la influencia de su director hacia ellos como colaboradores, cómo impacta su jefe en el desempeño de sus actividades en su vida diaria.

Los cuestionarios. Talvez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos. Este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las pregunta de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida y básicamente podemos hablar de dos tipos de preguntas cerradas y abierta.

Las preguntas cerradas contienen categorías o alterativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (con dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta.

En las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas a prioridad por el investigador y se le presentan al respondiente, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Las escalas de actitudes en forma de preguntas cerradas. Ahora bien, hay preguntas cerradas, donde el respondiente puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta. Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación lo que origina que en cada caso el tipo de pregunta sea diferente. Algunas veces se incluyen solamente preguntas cerradas, otras veces únicamente preguntas abiertas y en ciertos casos ambos tipos de preguntas. Cada clase de pregunta tiene sus ventajas y desventajas.

Las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis. También, requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes. Estos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. Responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas.

La principal desventaja de las preguntas cerradas reside en que limitan las respuestas de la muestra y, en ocasiones, ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente, no siempre se captura lo que pasa por la cabeza de los sujetos.

A continuación se presenta el cuestionario que se elaboró para efectuar la presente investigación, que está conformada de 10 preguntas, 9 preguntas cerradas y una pregunta abierta.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



CUESTIONARIO DIRIGIDO A APLICARSE, A LOS DIRECTORES DE AREAS, DEL CENTRO ESTATAL DE CONTROL DE CONFIANZA CERTIFICADO DE CHIAPAS.

Objetivo. Conocer la opinión del director de área, respecto a la aplicación del liderazgo situacional en las instituciones públicas, distinguir la influencia y potencial de los jefes: en el Centro Estatal de Control de Confianza.

Indicaciones. Coloque una X en la respuesta que considere correcta

1.- ¿Conoce usted el concepto de liderazgo situacional?

- Si
- No
- Más o Menos
- Nunca lo he escuchado

2.- ¿Con que frecuencia se reúne con su equipo de trabajo?

- Poco Frecuente
- Frecuente
- Ninguna de las anteriores

3.- ¿Existe algún trato especial a su equipo de trabajo, ante cada problema que se suscita?

- Si
- No
- Me da igual

4.- ¿Con que frecuencia reconoce usted a su equipo el esfuerzo de su trabajo?

Muy Frecuentemente

Frecuente

Casi Nunca

Nunca

5.- ¿Considera usted que hay confiabilidad de su gestión en su equipo de trabajo?

Si

No

6 ¿Cómo considera la relación patronal con su equipo de trabajo?

Excelente

Buena

Regular

Mala

7 ¿Con que frecuencia supervisa usted el personal a su cargo?

Muy Frecuente

Frecuente

Casi Nunca

8.- ¿Su equipo de colaboradores, requiere que reconozca su trabajo, para que cumpla con sus objetivos?

Muy Frecuente

Frecuente

Nunca

9.- ¿Qué sanciones se aplican cuando el trabajador no cumple con sus objetivos?

[] Amonestaciones Administrativa

[] Baja Temporal

[] Baja definitiva

Otras _____

10.- ¿Considera usted que el liderazgo situacional es importante dentro de la institución para lograr con mayor eficiencia los objetivos?

¡Gracias por brindarme un poco de su tiempo!



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



CUESTIONARIO DIRIGIDO, A LOS COLABORADORES, DEL CENTRO ESTATAL DE CONTROL DE CONFIANZA CERTIFICADO DE CHIAPAS.

Objetivo. Conocer la opinión del subordinado, respecto a la aplicación del liderazgo situacional, distinguir la influencia y potencial de su jefe, dentro de la institución gubernamental.

Indicaciones. Coloque una X en la respuesta que considere correcta

1.- ¿Conoces la definición de liderazgo?

[] Si

[] No

2.- ¿Consideras que tu jefe tiene un trato amable con el trabajador?

[] Si

[] No

[] Muy poco

[] Demasiado

3.- ¿Con que frecuencia se reúne tu jefe para ayudarles a resolver los problemas que se les presentan durante su trabajo?

[] Muy Frecuente

[] Frecuente

[] Casi nunca

[] Nunca

4.- ¿Tu jefe reconoce tu esfuerzo laboral dentro de todas tus actividades realizadas?

- Si
- No
- Casi Nunca

5.- ¿Consideras que tu jefe, tiene plena confianza y credibilidad en el desarrollo de tu trabajo?

- Si
- No
- Nunca

6.- ¿Cómo consideras la relación patrón-subordinado, es adecuada o existen diferencias de alguna índole, de forma individual?

- Es cordial
- Amable
- Es poco Amable

7.- ¿Tu jefe supervisa a su equipo de trabajo con alguna frecuencia?

- Frecuentemente
- Poco Frecuente
- Casi Nunca
- Nunca

8.- ¿Existe motivación por parte de tu jefe para que cumplas con tu trabajo de manera eficiente?

- Si
- No

9.- ¿Qué sanciones aplican cuando alguno de tus compañeros no cumple con sus objetivos?

[] Amonestación Administrativa

[] Baja temporal

[] Baja definitiva

Otros _____

10.- ¿Consideras que el liderazgo, es aplicado dentro de esta institución gubernamental?

¡Gracias por brindarme un poco de tu tiempo!

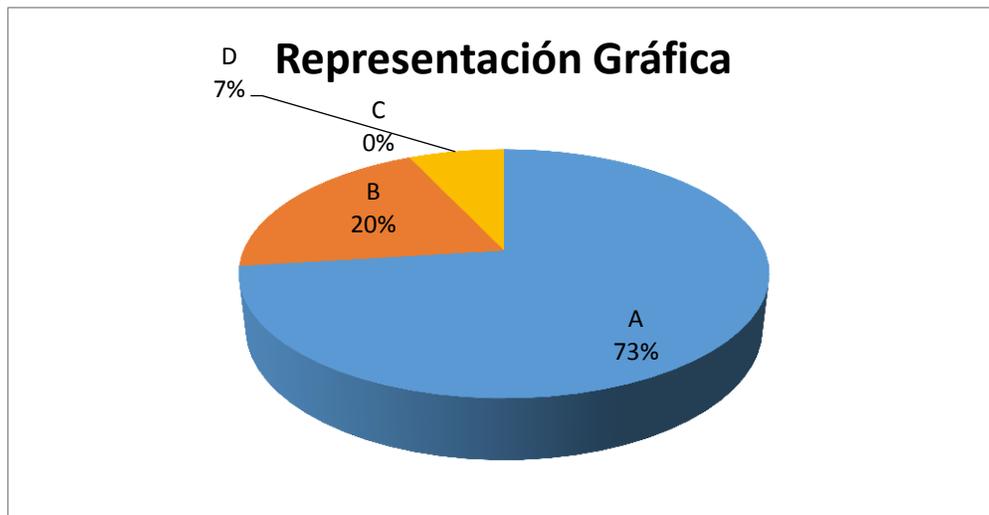
INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTORES

PREGUNTA No. 1

¿CONOCE USTED EL CONCEPTO DE LIDERAZGO SITUACIONAL?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
11	73%	3	20%	0	0%	1	7%	15	100%



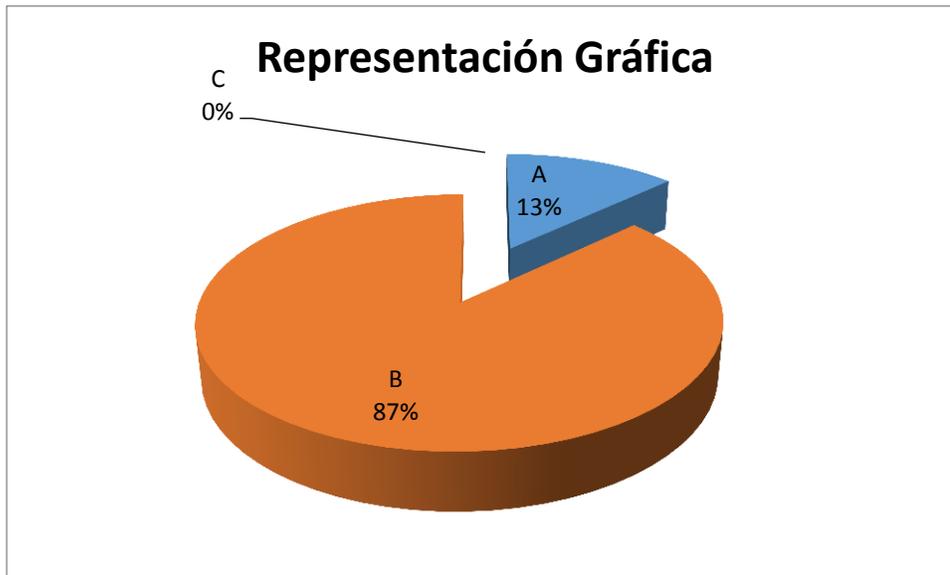
- A SI
- B NO
- C MAS O MENOS
- D NUNCA LO HE ESCUCHADO

PREGUNTA No.2

¿CON QUE FRECUENCIA SE REÚNE CON SU EQUIPO DE TRABAJO?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2	13%	13	87%	0	0%	15	100%



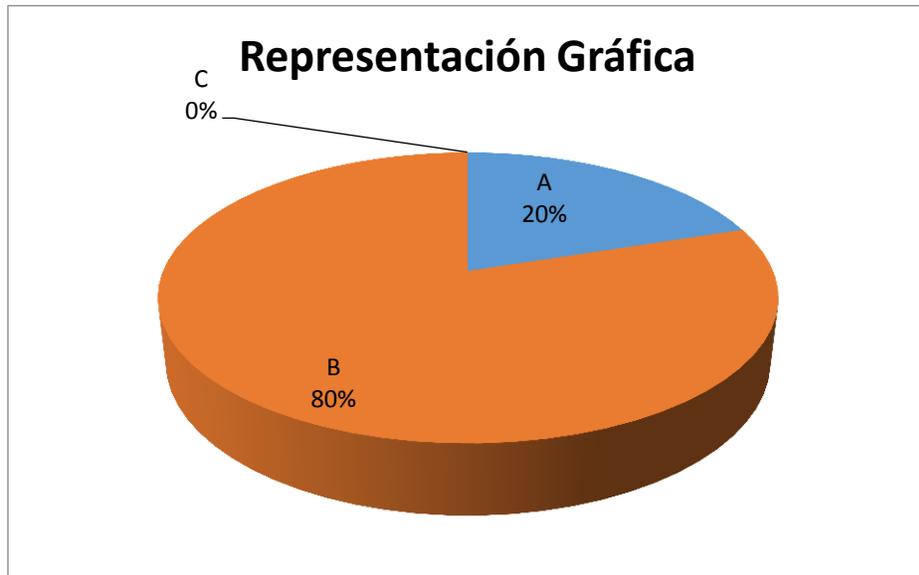
- A) POCO FRECUENTE
- B) FRECUENTE
- C) NINGUNA DE LAS ANTERIORES

PREGUNTA No. 3

¿EXISTE ALGÚN TRATO ESPECIAL A SU EQUIPO DE TRABAJO, ANTE CADA PROBLEMA QUE SE SUSCITA?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3	20%	12	80%	0	0%	15	100%



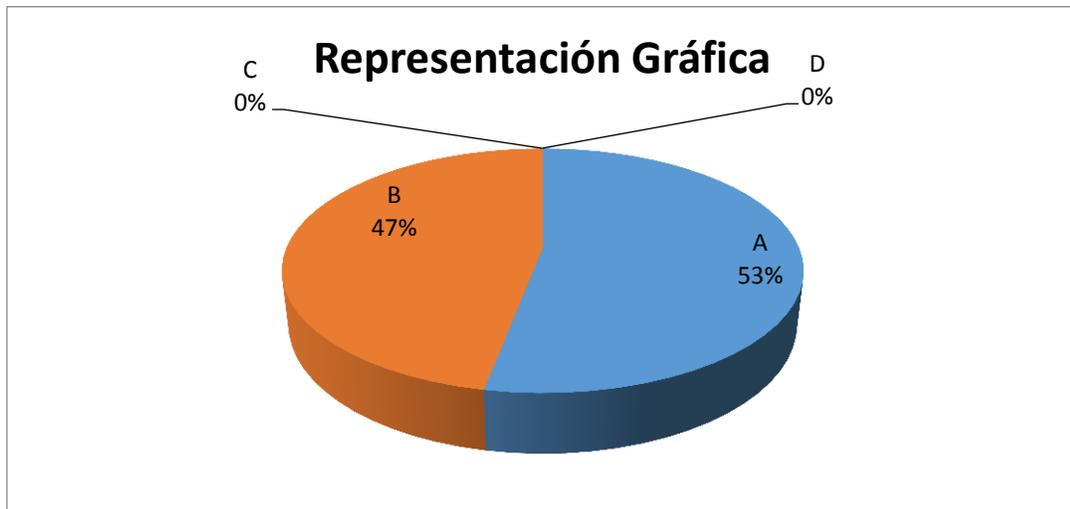
- A) SI
- B) NO
- C) ME DA IGUAL

PREGUNTA No. 4

¿CON QUE FRECUENCIA RECONOCE USTED A SU EQUIPO EL ESFUERZO DE SU TRABAJO?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
8	53%	7	47%	0	0%	0	0%	15	100%



- A) MUY FRECUENTE
- B) FRECUENTE
- C) CASI NUNCA
- D) NUNCA

PREGUNTA No. 5

¿CONSIDERA USTED QUE HAY CONFIABILIDAD DE SU GESTIÓN EN SU EQUIPO DE TRABAJO?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
15	100%	0	0	15	100%



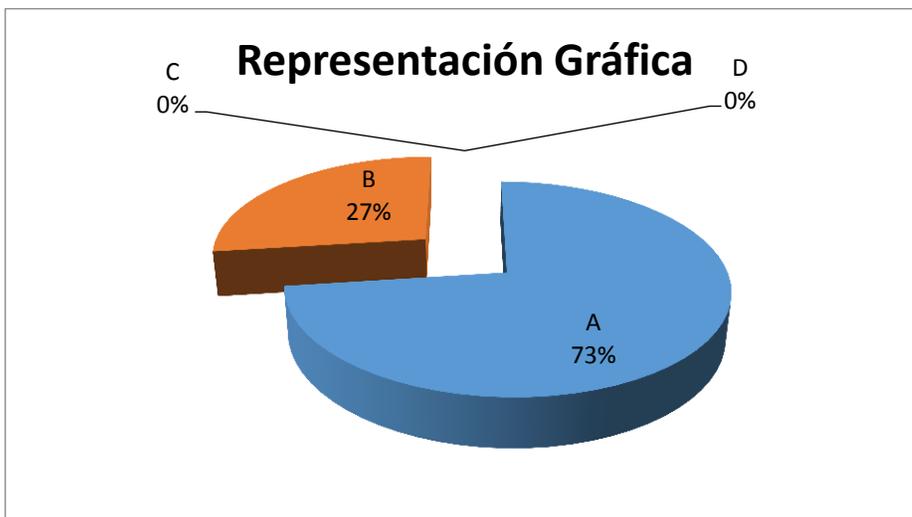
- A) SI
- B) NO

PREGUNTA No. 6

¿CÓMO CONSIDERA LA RELACIÓN PATRONAL CON SU EQUIPO DE TRABAJO?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
11	73%	4	27%	0	0%	0	0%	15	100%



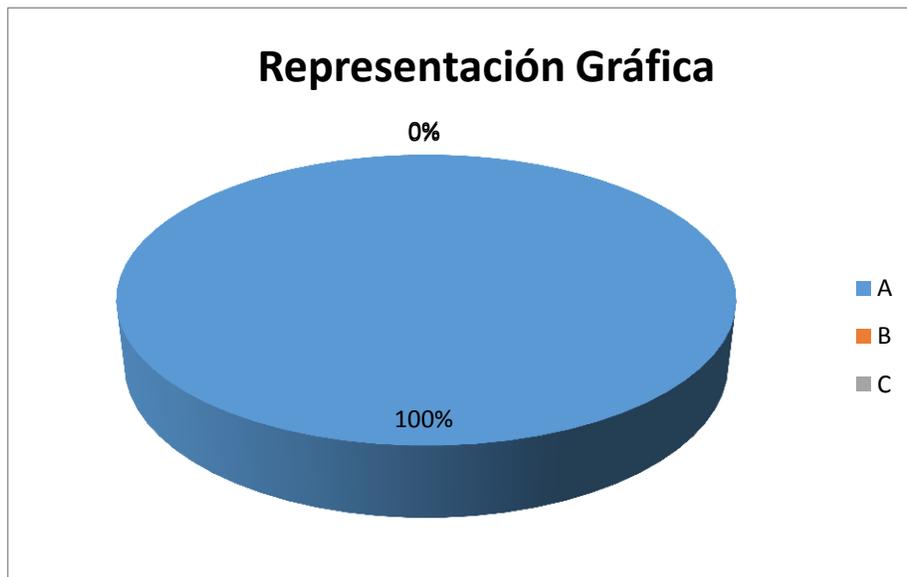
- A) EXCELENTE
- B) BUENA
- C) REGULAR
- D) MALA

PREGUNTA No. 7

¿CON QUE FRECUENCIA SUPERVISA USTED EL PERSONAL A SU CARGO?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
15	100%	0	0	0	0%	15	100%



A) MUY FRECUENTE

B) FRECUENTE

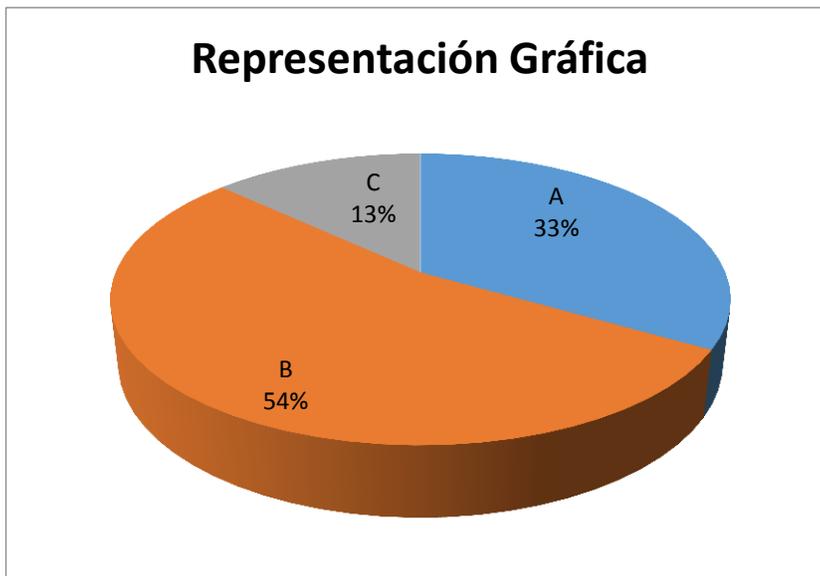
C) CASI NUNCA

PREGUNTA No. 8

¿SU EQUIPO DE COLABORADORES, REQUIERE QUE RECONOZCA SU TRABAJO, PARA QUE CUMPLA CON SUS OBJETIVOS?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
5	33%	8	53%	2	13%	15	100%



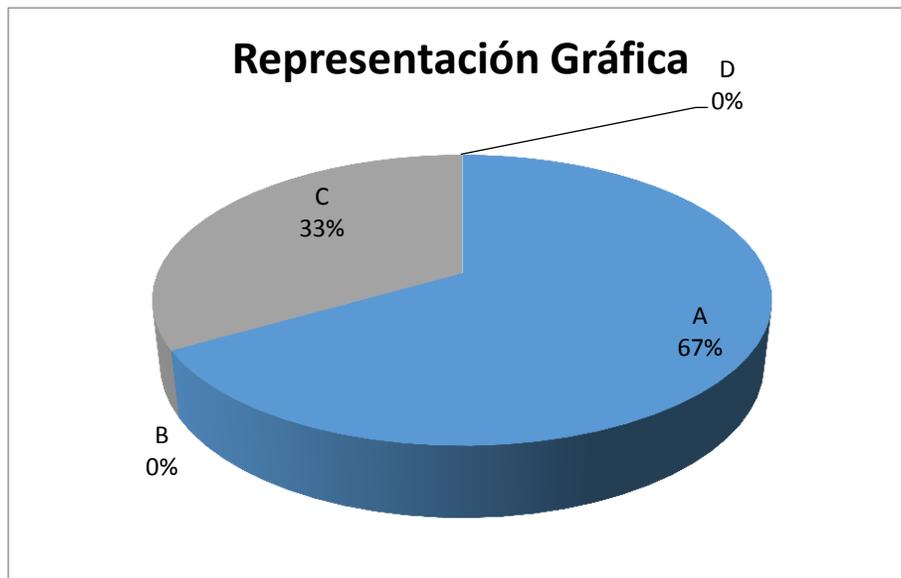
- A) MUY FRECUENTE**
- B) FRECUENTE**
- C) CASI NUNCA**

PREGUNTA No. 9

¿QUÉ SANCIONES SE APLICAN CUANDO EL TRABAJADOR NO CUMPLE CON SUS OBJETIVOS?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	67%	0	0%	5	33%	0	0%	15	100%



- A) AMONESTACIONES ADMINISTRATIVAS
- B) BAJA TEMPORAL
- C) BAJA DEFINITIVA
- D) OTRAS

PREGUNTA NO. 10

PREGUNTA ABIERTA

¿CONSIDERA USTED QUE EL LIDERAZGO SITUACIONAL ES IMPORTANTE DENTRO DE LA INSTITUCIÓN PARA LOGRAR CON MAYOR EFICIENCIA LOS OBJETIVOS?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
13	87%	2	13%	15	100%



- A) SI
- B) NO

INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS SUBORDINADOS

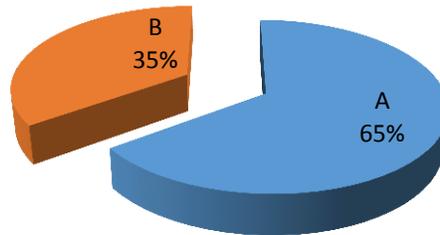
PREGUNTA No.1

¿CONOCES LA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
13	65%	7	35%	20	100%

Representación Gráfica



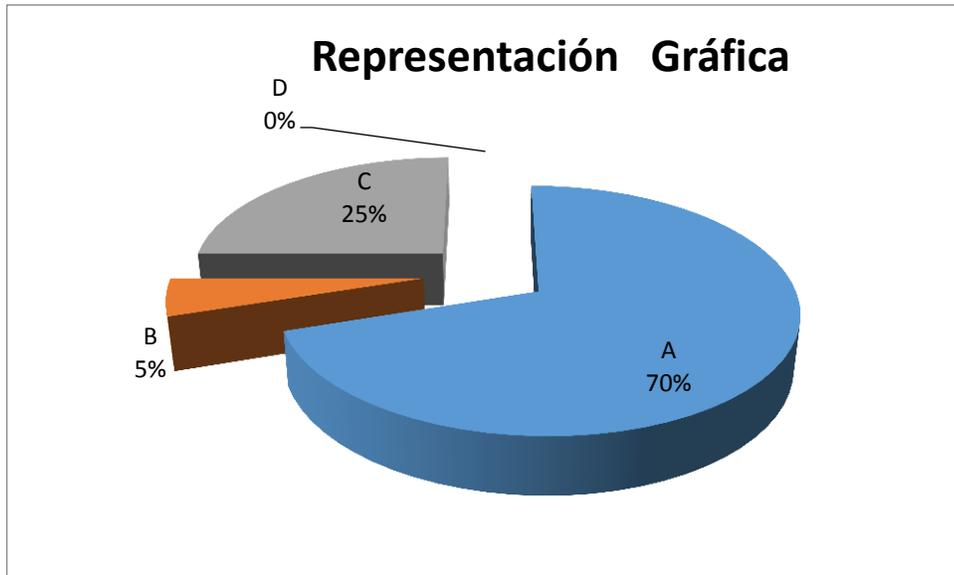
- A) SI
- B) NO

PREGUNTA No. 2

¿CONSIDERAS QUE TU JEFE TIENE UN TRATO AMABLE CON EL TRABAJADOR?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
14	70%	1	5%	5	25%	0	0%	20	100%



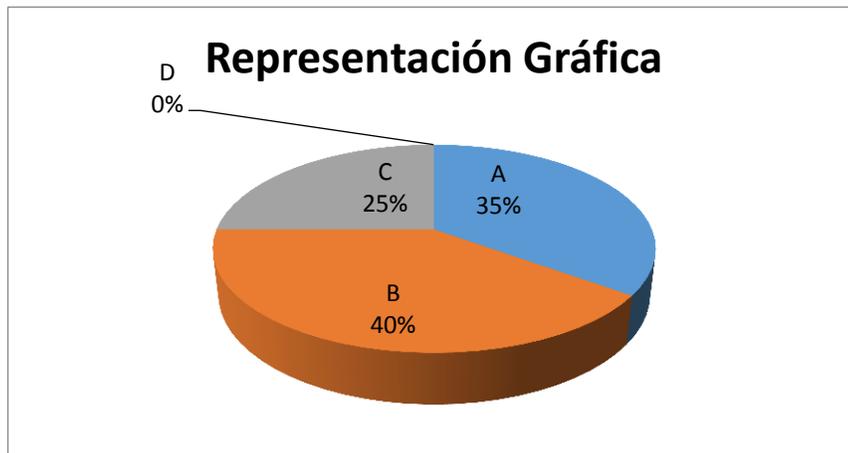
- A) SI
- B) NO
- C) MUY POCO
- D) DEMASIADO

PREGUNTA No. 3

¿CON QUE FRECUENCIA SE REÚNE TU JEFE PARA AYUDARLES A RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE LES PRESENTAN DURANTE SU TRABAJO?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
7	35%	8	40%	5	25%	0	0%	20	100%



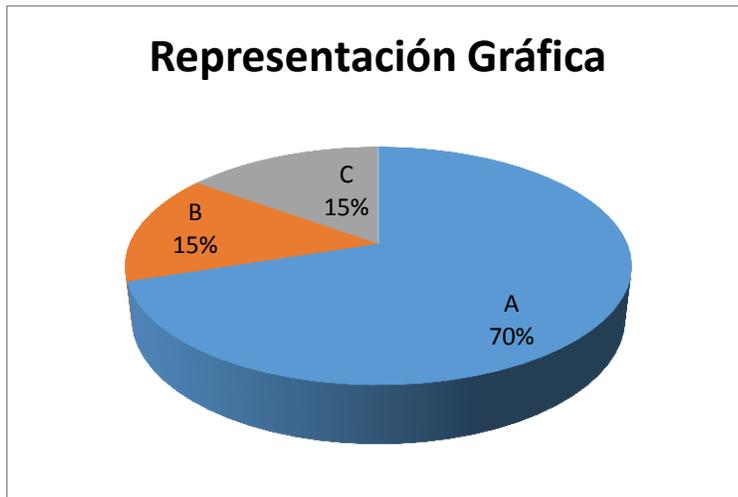
- A) MUY FRECUENTE
- B) FRECUENTEMENTE
- C) CASI NUNCA
- D) NUNCA

PREGUNTA No. 4

¿TU JEFE RECONOCE TU ESFUERZO LABORAL DENTRO DE TODAS TUS ACTIVIDADES REALIZADAS?

TABULACIÓN ESTADÍSTICO

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
14	70%	3	15%	3	15%	20	100%



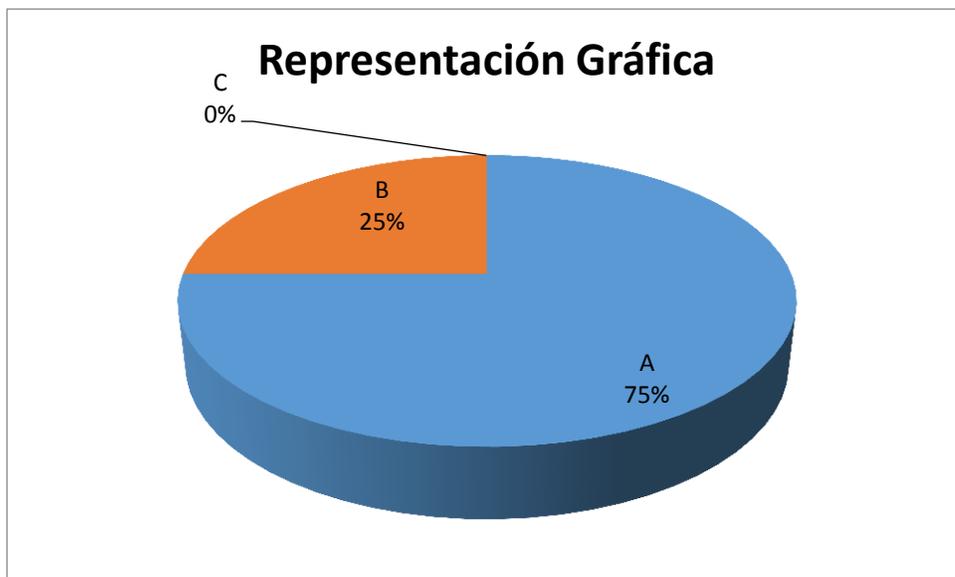
- A) SI
- B) NO
- C) CASI NUNCA

PREGUNTA NO. 5

¿CONSIDERAS QUE TU JEFE, TIENE PLENA CONFIANZA Y CREDIBILIDAD EN EL DESARROLLO DE TU TRABAJO?

TABULACIÓN ESTADÍSTICO

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
15	75%	5	25%	0	0%	20	100%



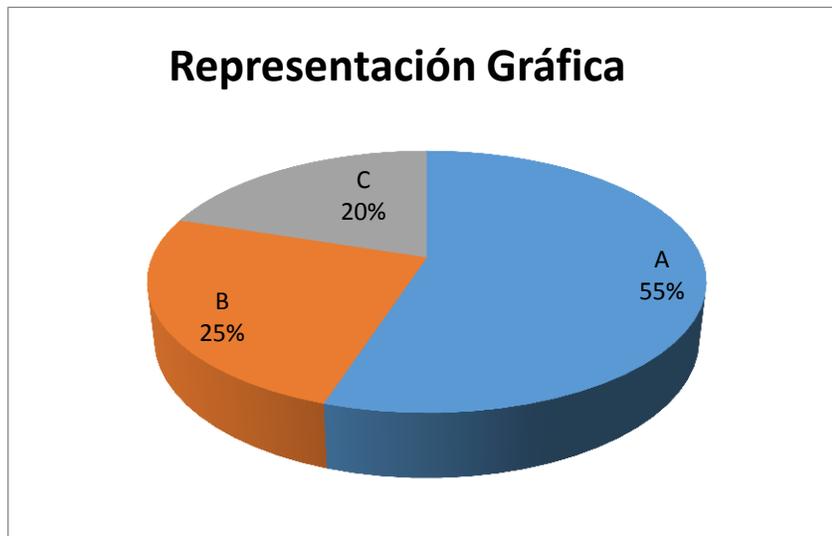
- A) SI
- B) NO
- C) NUNCA

PREGUNTA No.6

¿CÓMO CONSIDERAS LA RELACIÓN PATRÓN-SUBORDINADO, ES ADECUADA O EXISTEN DIFERENCIAS DE ALGUNA ÍNDOLE, DE FORMA INDIVIDUAL?

TABULACIÓN ESTADÍSTICO

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
11	55%	5	25%	4	20%	20	100%



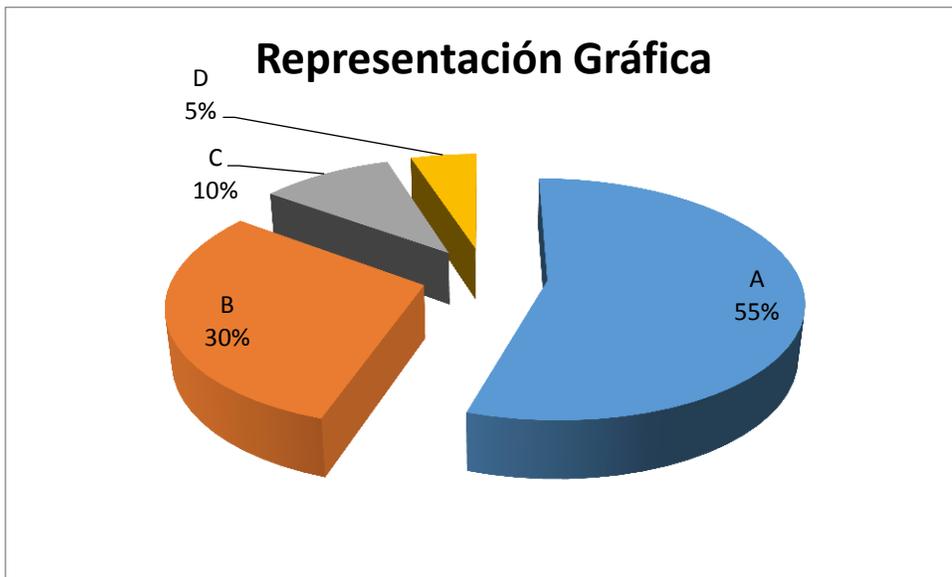
- A) ES CORDIAL
- B) AMABLE
- C) ES POCO AMABLE

PREGUNTA NO. 7

¿TU JEFE SUPERVISA A SU EQUIPO DE TRABAJO CON ALGUNA FRECUENCIA?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
11	55%	6	30%	2	10%	1	5%	20	100%



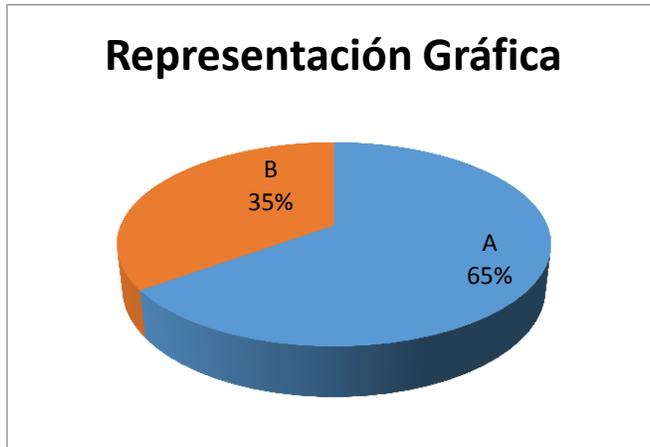
- A) FRECUENTEMENTE
- B) POCO FRECUENTE
- C) CASI NUNCA
- D) NUNCA

PREGUNTA NO. 8

¿EXISTE MOTIVACIÓN POR PARTE DE TU JEFE PARA QUE CUMPLAS CON TU TRABAJO DE MANERA EFICIENTE?

TABULACIÓN ESTADÍSTICO

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
13	65%	7	35%	20	100%



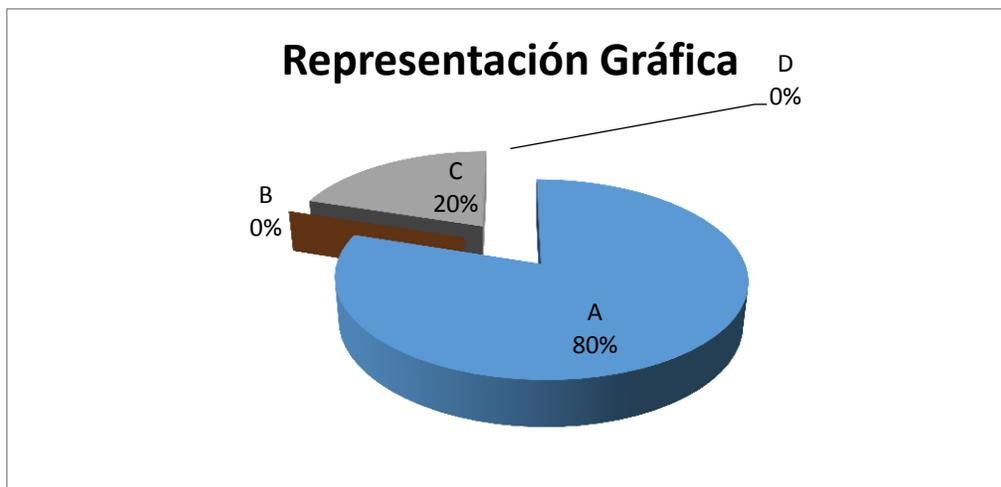
- A) SI
- B) NO

PREGUNTA NO. 9

¿QUÉ SANCIONES APLICAN CUANDO ALGUNO DE TUS COMPAÑEROS NO CUMPLE CON SUS OBJETIVOS?

TABULACIÓN ESTADÍSTICO

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
16	80%	0	0%	4	20%	0	0%	20	100%



- A) AMONESTACIONES ADMINISTRATIVAS
- B) BAJA TEMPORAL
- C) BAJA DEFINITIVA
- D) OTRAS

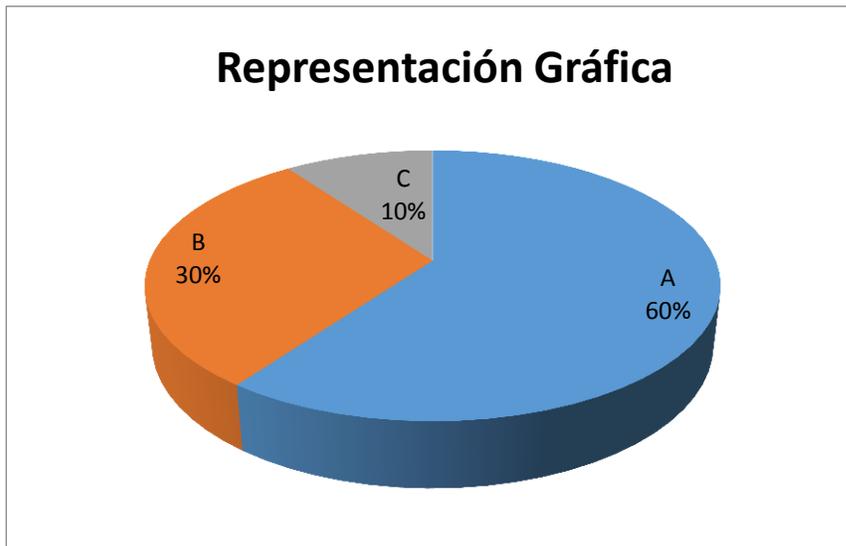
PREGUNTA NO. 10

PREGUNTA ABIERTA

¿CONSIDERAS QUE EL LIDERAZGO, ES APLICADO DENTRO DE ESTA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL?

TABULACIÓN ESTADÍSTICO

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
12	60%	6	30%	2	10%	20	100%



- A) SI
- B) NO
- C) MUY POCO

4.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Realizada la tabulación estadística y la representación gráfica de todas y cada una de las preguntas que conforman el cuestionario como instrumento de investigación; continuare con el análisis e interpretación de los datos que se obtuvieron en la investigación de campo.

ENCUESTA LLENADA POR LOS DIRECTORES

PREGUNTA No.1

De un total de 15 encuestas. 11 de estos que representan 73% de la muestra encuestada si tienen el conocimiento de lo que se trata la palabra liderazgo. 3 directores contestaron que no conocen tal definición el cual representa el 20% y un solo director definió que nunca lo ha escuchado, debido al campo en que se desempeña, comento que no sabe de qué se trata, ya que el individuo es abogado y no tiene nada que ver con la contabilidad ni administración.

PREGUNTA No. 2

En la siguiente pregunta se le cuestionó con qué frecuencia se reúne con su equipo de trabajo, 15 directores representan el 100%, dos directores manifestaron que la reunión es poco frecuente, que representen el 13% mientras que el resto de 13 directores que representa un 87%, mencionan que si cuentan con dichas reuniones, para darle un mejor seguimiento a las actividades que se les instruye a cada colaborador, y así observar sus resultados y la eficiencia de su trabajo individual.

PREGUNTA No. 3

En esta parte se les cuestiono si existía un trato especial con algún colaborador, si tienen alguna preferencia por alguien en alguna situación especial, solo 3 directores consideraron que sí tienen un trato especial, que representa el 20%, debido a la magnitud de los problemas de su trabajo, para que no se confíen al momento de realizar sus actividades.

Por la otra parte los 12 directores que representan un 80%, manifestaron que no existe tal preferencia, ya que se les da el trato por igual además de darle la confianza de decir las ideas que se les ocurra, decir lo que ellos quieran comentar.

PREGUNTA No. 4

Después se les cuestiono si reconocían el esfuerzo de su equipo por el trabajo realizado, 8 encuestas representan un 53%, mientras que 7 encuestas representan un 47%, por lo que se puede concluir que el 53% si se preocupa por darle algún tipo de motivación por el desempeño de su actividad, porque consideran que es una de las mejores cosas por la que el empleado, pueda rendir en su desempeño laboral y estar en armonía con sus compañeros.

PREGUNTA No. 5

En este punto se le pregunto afondo sobre su desempeño en el lapso de su mandato como director si era positiva su gestión en su dirección, lo cual todos consideraron que su desempeño era bueno y muy enriquecedor para el beneficio de la institución donde labora.

PREGUNTA No. 6

De los 15 directores de esta institución se les cuestiono si la relación de su persona con su equipo de trabajo era excelente, buena, regular, mala, 11 directores que representa un 73% consideraron que es excelente la comunicación con sus colaboradores, mientras que 4 directores que representa un 27% considero que es buena, ya que se consideran directores paternalistas, para estar en armonía con el colaborador.

PREGUNTA No. 7

En la siguiente se le pregunto sobre la supervisión que realiza con sus colaboradores y que con que frecuencia lo hacía, todos manifestaron que la revisión es constante, ya que ellos también deben rendir cuentas a su superior que en este caso es el director general.

PREGUNTA NO. 8

En este punto se les pregunto si los colaboradores requieren que se les reconozca su trabajo para así cumplir con sus objetivos, solo 5 directores que representa el 33% dijeron que muy frecuente lo realizan; para mantener contento al personal y en armonía, después el 53% que representan 8 directores confesaron que frecuentemente reconocen el éxito del colaborador, mientras que el 13% que solo son 2 directores, manifestaron que nunca han realizado tal actividad.

PREGUNTA No. 9

Solo 10 directores que forma parte de un 67% que la única sanción que se le aplica al colaborador en caso de no cumplir con sus objetivos, es una amonestación administrativa, ya que solo 5 directores que representa un 33% han tomado otras sanciones más drásticas, las cuales no las mencionaron.

PREGUNTA No. 10

PREGUNTA ABIERTA

En esta pregunta se les cuestiono si existía el liderazgo dentro de la institución, lo cual 13 directores representado por el 87%, comentaron que si existe ya que sin ella no se podría llevar a cabo el funcionamiento de la institución. Solo 2 directores representados por 13% dijeron que no lo saben, porque no conocen el tema, ya que son abogados y no conocen esa definición.

ENCUESTA LLENADA POR LOS COLABORADORES

PREGUNTA No.1

Al colaborador se le preguntó, si conoce la palabra liderazgo, solo 13 contestaron que sí que se representa con un 65%, del otro lado solo 7 dijeron que no sabían de dicha palabra la cual se representa con un 35%. Continuamos

PREGUNTA No. 2

Acá se les pregunto que si consideraban que su jefe tenía algún trato especial con alguno de sus compañeros, 14 subordinados que representan el 70% consideran que si existía dicho trato especial, y 5 empleados que representan el 25% dijeron que muy poco, mientras que solo uno considero que no existe ningún trato especial entre colaborador-jefe, el cual está representado con el 5%.

PREGUNTA No. 3

En esta pregunta se les interrogo que con qué frecuencia se reúne el jefe con cada subordinado para resolver los problemas que se les presentan durante su trabajo, 8 de ellos que representa un 40% considera que las reuniones son frecuentes, 7 de ellos que representan un 35% respondieron que es muy frecuente, solo 5 de ellos representando el 25% consideran que nunca lo hacen.

PREGUNTA No. 4

A continuación se les pregunto si su jefe reconocía el esfuerzo que realizan cuando desempeñaba su actividad, 14 de ellos representado un 70%, consideran que sí, mientras que 3 consideran que no, o casi nunca, ambos representando un 15%.

PREGUNTA No. 5

Con esta pregunta los 20 colaboradores, se les cuestiono si su jefe considera su plena confianza y credibilidad en el desarrollo de su trabajo, 15 de los subordinados que son el 75% consideran que si, solo 5 de ellos representando el 25% consideran que no.

PREGUNTA No. 6

Al responder los 20 empleados de esta institución gubernamental, 11 representando un 55% respondieron que el trato es cordial, 5 trabajadores representando un 25%, consideran que es amable y solo 4 personas representando el 20% consideran que es poco amable.

PREGUNTA No. 7

De los 20 colaboradores de las áreas respectivos; 11 integrantes representando un 55%, respondieron frecuentemente mientras que 6 que representa un 30% manifestaron que es poco frecuente, mientras que 2 colaboradores representando un 10% manifestaron que casi nunca, solo una persona representado el 5% manifestó que nunca, si ha existido una supervisión de su jefe.

PREGUNTA No.8

Con esta pregunta pude comprobar que de los 20 colaboradores, 13 de ellos que representan un 65%, consideran que si existe motivación del jefe para cumplir con el trabajo de manera eficiente y solo 7 representando un 35% que no existe ningún tipo de motivación.

PREGUNTA No. 9

En ese mismo sentido se le pregunto a los 20 colaboradores, si existía algún tipo de sanción cuando alguien de sus compañeros no cumplía con los objetivos de la empresa, 16 de ellos representando un 80% consideran que la única sanción es la amonestación administrativa, mientras que el resto compuesto por 4 integrantes representando un 20% consideran que solo es una llamada de atención.

PREGUNTA No. 10

PREGUNTA ABIERTA

Esta pregunta nos indica que 12 empleados de 20 posibles representando un 60% consideran que si existe el liderazgo por parte de sus directores; ya que ellos son la voz del colaborador ante la máxima autoridad, como segundo rango 6 empleados que representan el 30% consideran que les hace falta el poder de liderazgo, desde luego los últimos 2 que representan con el 10% consideran que se aplica muy poco a medias o casi nada, el liderazgo.

CAPÍTULO V PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Reestructuración del manual de organización para mejorar los objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos, normas, entre otros
2. El jefe debe acercarse o tratar a su subordinado inspirándole mayor confianza.
3. Como jefe o director de área deben considerar que en algunas ocasiones abusan del poder y es de humanos reconocerlo para que sus subordinados, mejoren la actitud.
4. Tomar en cuenta los comentarios o el conocimiento de los colaboradores para el mejor desempeño de las actividades.
5. El director debe ser la persona más motivada, en este caso depende de él, que sus colaboradores realicen las actividades con armonía y eficiencia. El trabajo en equipo es más efectivo, que si existe alguna diferencia entre director y empleado.
6. Al director general es conveniente que todos los directores de área informen al director general en el periodo mensual los resultados o la problemática existente, para que este informado de la actuación o desempeño de todas las áreas y en su conjunto la organización.

7. Es recomendable el trabajar en equipo, para que todos participen porque si individualizamos las tareas agarran rumbos diferentes y no es conveniente, porque la organización se debilita.
8. Cada director de área, debe tomar acuerdos con el supervisor para estar pendiente del desempeño de sus colaboradores.
9. Capacitar al personal para que sirvan como pieza clave en la institución y principalmente en su área, sintiéndose con más confianza y alegría al desempeñar su trabajo, en ocasiones solo realizan el trabajo por rutina o forma autómatas, solo lo hacen y no saben porque, solo saben que así se debe hacer, esas capacitaciones les ayudara para saber qué importancia tiene su trabajo, y proponer alguna idea que haya desarrollado con la ayuda de la capacitación.
10. El director debe demostrar sencillez y humildad ante los colaboradores, para hacerlos sentir en confianza y lograr obtener de ellos mayor rendimiento en su trabajo.
11. El director debe ser neutral ante los problemas ue se susciten entre sus colaboradores y determinar medidas correctivas evitando mayores conflictos.
12. los directores de cada área deben de conocer laboralmente a sus colaboradores para mantener a su plantilla de personal o de lo contrario hacer algunos cambios o reestructuración.

13. El director debe estar pendiente de las actividades que realizan sus colaboradores, para lograr el rendimiento adecuado de ellos y que a la vez al saber que son tomados en cuenta desempeñaran mejor el trabajo.

14. El director debe tomar en cuenta, que la excesiva rotación de personal es negativa para la organización porque no podemos obtener los resultados adecuados o las entregas de los informes en el tiempo estipulado, por el desconocimiento de las actividades cuando los compañeros de trabajo son de nuevo ingreso.

CONCLUSIÓN

El liderazgo es un tema muy conocido por la mayoría de las personas a quien realicé las preguntas para dicha investigación, dando por terminada esta tesis, considero que es un tema muy abundante acompañado con la frase situacional, juntando liderazgo situacional, nos da como resultado un tema muy interesante, que sirve para la mejoría de cualquier empresa, ya sea gubernamental o privada, para ellos se tomaron diversos autores, que hablan sobre el tema, donde ellos explican detalladamente el significado de cada tema que se utilizó para el desarrollo de la investigación.

En este trabajo pude darme cuenta que existen diferencias entre colaborador y jefe, donde se distorsionan algunas actividades. Por lo que recomiendo que se realice una mayor comunicación entre colaborador y director, para mejorar el desempeño, y llevar a la institución a su máximo rendimiento.

El Liderazgo situacional, nos ayuda a que el director se comporte como un líder más no como jefe, debe colaborar para realizar la armonía, el liderazgo ayuda a que se estudie y aparte se practique no solo en las organizaciones, si no en la vida personal.

Puedo concluir diciendo que el liderazgo situacional bien aplicado contribuye al mejoramiento de toda institución gubernamental y sus servidores públicos, lograrían el mayor desempeño junto con vida laboral como en su persona.

Al finalizar esta investigación espero que las recomendaciones sean de actividad en el Centro Estatal de Control de Confianza Certificado de Chiapas, para contribuir en la mejora y desempeño de esta institución, el cual es el propósito de este trabajo.

Finalmente quiero agradecer a los directores del centro estatal de control de confianza certificado de Chiapas, por el apoyo brindado para la realización de dicho trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Dessler Gary (1979) organización y administración, México, edit. Prentice Hall, inc. pág. 151, 155

Chiavenato Idalberto (2002) administración en los nuevos tiempos edit. McGraw Hill, Colombia pág. 557, 562

Eduardo Soto,(2001)Comportamiento Organizacional. Thomson, México D. F. pag.171,172,175,176,178,179,186

Pedro Manuel Sayas Agüero (2006), Liderazgo Empresarial. Universidad de Holguin “Oscar Lucero Moya”, Holguin Cuba pág. 4,8

Eduardo Jorge Arnoletto (2013) Liderazgo Político y Destreza de Gestión Pública. Edit. Universidad Andaluza, pág. 20, 21, 22

Baldoni John (1998) sé un líder modelo, edit. Grupo Nelson, impreso en México pag. 3,4,5

Rees fran (2000) el liderazgo en los grupos de trabajo impreso en México pag.50

Rodríguez Estrada Mauro(1985) liderazgo (desarrollo de habilidades directivas), edit. El manual moderno S.A.de C.V. pág. 60, 64,65

Sánchez Emilio (200) teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo, universidad de granada, ISSN 0214 -9915 CODEN PSOTECN COPYGHT 2000 psicotema pág. 436

Miguel A. Villarroel D. lineamientos estratégicos de liderazgo. Escuela politécnica de la fuerza armada nacional decanato de investigación y posgrado UNEFA-DIP, pág. 49,50, 51,52

Stuart Clainer (1997) ideas fundamentales de la administración, edit. Panorama impreso en México pág. 220, 222

Joan Marques (2009), El despertar del líder, editorial panorama, pág. 82-87, 102

Agustín Reyes Ponce (2005), administración de personal, editorial limusa, pág. 40, 41,42

Fred R. David (2003), Administración estratégica, editorial Pearson educación México Prentice hall, pág. 4, 5,6

Idalberto Chiavenato (1999), administración de recursos humanos, editorial Mc Graw Hill pág. 5

Daniel Goleman (2002), el líder razonante, editorial plaza vs janés editorial, pág. 10

Robbins (2005), administración, editorial Pearson educación México Prentice hall pág. 7, 9

James Stoner (2005), administración sexta edición, editorial Pearson educación México Prentice hall pág 81, 94

María Concepción García Gómez (1998) el efecto de la centralización/descentralización de una organización sobre su nivel de conflicto: un análisis teórico, editorial cuadernos de estudios empresariales, pág. 154

Eduardo Amoros (2014) comportamiento organizacional en busca de desarrollo de ventajas competitivas ISBN-13: 978-84-690-4674-6, recuperado de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/79.htm>

Guzcanga Guevara (1997, citado a Guillen 2000). Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo, pag.55

Berrocal (1996) pruebas situacionales recuperado de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/687/PRUEBAS%20SITUACIONALES.htm>

Centro estatal de control de confianza (2013) evaluación para la permanencia y nuevo ingreso del personal, de seguridad, recuperada de:

<http://chiapas.gob.mx/servicios-por-entidad/centro-confianza-certificado>

<http://www.controldeconfianza.chiapas.gob.mx/decreto>

Eva Gallardo Gallardo(2010) fundamento de administración recuperado de:

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>

Ana Cristina Villareal(2013) Historias, cambios y evolución de la administración recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion.htm>

Kermit Burley (2014), contribución de la administración científica en el siglo 21 recuperado de:

http://www.ehowenespanol.com/contribucion-administracion-cientifica-siglo-21-info_189058/

Lourdes Munch Galindo (2006) fundamentos de la administración, edit. Trillas, pag. 209

Fernanda D. Carro (2012), la administración científica de Frederick Taylor una lectura contextualizada pag. 1,2, recuperado de:

<http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Carro.pdf>

Edwin Ricardo Corrales (2002), concepto de la administración de personal rescatado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/45/conadminpersonal.htm>

Pao Juárez (2000) concepto dirección y principios pág. 1 recuperado de:

http://www.academia.edu/6180096/CONCEPTO_DE_DIRECCION_y_sus_principios

Alberto Bailleres (2012) el futuro de la alta dirección pág. 3,4 rescatado de:

<file:///C:/Users/mauricio/Desktop/prologodireccion.pdf>

Edmundo Legarreta (2014) Fuente: secretariado ejecutivo del sistema nacional de seguridad pública, rescatado de:

<http://mexico.cnn.com/nacional/2014/11/15/ranking-los-estados-con-mas-policias-reprobados-en-examenes-de-confianza>

Hernández Sampieri Roberto (2006) Metodología de la Investigación editorial McGraw-Hill interamericana, cuarta edición, México.