



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS TRABAJADORES DEL AYUNTAMIENTO
MUNICIPAL DE PROGRESO DE OBREGÓN, HIDALGO”**

PROYECTO TERMINAL

**DE CARÁCTER PROFESIONAL, PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A :

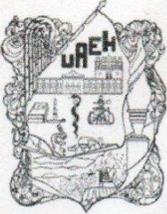
L.C. RENÉ ALAMILLA NERIA

DIRECTOR DEL PROYECTO:

DR. TIRSO JAVIER HERNÁNDEZ GRACIA

CODIRECTOR DEL PROYECTO:

DR. DANAÉ DUANA AVILA



OF.ICEA/ MA / 083/2019
 Asunto: Autorización de impresión

M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Estilos de liderazgo en los trabajadores del Ayuntamiento Municipal de Progreso de Obregón, Hidalgo”**, realizado por el sustentante René Alamilla Neria, con número de cuenta 164895, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 4 de octubre de 2019

El comité

Dra. Ma. del Rosario García Velázquez
PRESIDENTE

Dra. Karina Valencia Sandoval
SECRETARIO

Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
VOCAL

Dr. Danae Duana Avila
SUPLENTE

Vo. Bo.


 Dr. Jesús Ibarra Zamudio
 INSTITUTO DE CIENCIAS
 ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuaulia,
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101
 icaea@uaeh.edu.mx



Dedicatoria

Este proyecto de investigación se lo dedico...

...con gran afecto a mi madre y hermanita:

Isabel Neria Vázquez y María Isabel Guerrero Neria,

quienes me han enseñado las virtudes de la generosidad, la sinceridad y el amor;

...a mí finado padre y abuelas:

René Alamilla Castillo, Eustolia Castillo Galindo y Bartola Vázquez Martínez,

quienes me enseñaron el valor de la palabra, la fortaleza y el trabajo.

Son flores y estrellas que vivirán eternamente en mi corazón.

Afectuosamente:

René Alamilla Neria

Agradecimientos

Estoy eternamente agradecido con:

- Dios, por darme una nueva oportunidad de vida cada día y llevarme al camino de estudiar un posgrado.
- Mi mamá, por su apoyo incondicional, moral y económico en toda mi formación académica; porque siempre ha tenido fe en que alcanzare mis metas; por su sacrificio trabajando para que yo tuviera una buena educación y por la oportunidad laboral que me traspaso.
- Miss Lolita, por su ayuda al ingresar a la Maestría en Administración; es una mamá académica que siempre cuida de sus estudiantes; una maestra que sabe transmitir el conocimiento y escuchar las necesidades de sus alumnos.
- El Dr. Tirso, por sus consejos llenos de sabiduría para la vida y para la realización de este Proyecto Terminal; porque siempre me atendió y resolvió todas mis dudas; es un excelente mentor, guía e investigador.
- Maribel, la persona que me abrió las puertas para el desarrollo del estudio de caso y me presento con el Ing. Humberto y el Presidente Municipal; ella es una inspiración para mí.
- Fer, quien me ayudo incondicionalmente, me acompañó en el último año académico y se ganó un lugar en mi corazón.
- El jurado de los coloquios, por sus puntuales y objetivas aportaciones que contribuyeron a este proyecto de investigación: Dra. Rosario, Dra. Karina y Dr. Danae, catedráticos excepcionales, amables y serviciales con quien acude a ellos.

- Los catedráticos, quienes me transmitieron sus conocimientos y enseñanzas con entusiasmo, dedicación, alegría y disciplina, a los cuales admiro y respeto: Dra. Blanca, Dr. Eleazar, Dra. Carla, Mtro. Juan, Dra. Jessy, Dr. Martin, Dra. Yolanda, Dr. Eduardo, Dra. Arlen y Dr. Tomas.
- Mis amigas y amigos que me animaban, aconsejaban y alimentaban; personas extraordinarias que me han acompañado en todo este proceso académico soportando mi estrés y siendo un sostén en tiempos gratos y complicados: Ade, Liz, Yas, Rommy, Star, Bane, Yury, Anablis, Isra, Omar, Cheque, Pris, Tany, Gerry, Cesy, Lore, Lau y Lady.
- Mis hermanitas Chivis y Lily, por su buen humor y cuidado a la distancia.
- Eros, Life y Lylu, mis fieles acompañantes en las noches de desvelos.
- Las nuevas amigas que hice en este periodo estudiantil: Bettsy, Ilka, Flor, Eve y Atenas, que la amistad que nació perdure por siempre.
- Mi equipo de trabajo académico integrado por Lore y Hayde, por la paciencia y colaboración que tuvieron conmigo en los buenos y malos momentos.
- Dani, un amor del pasado que provoco que yo llegara a un posgrado.
- Conacyt, quien financio esta etapa de mi vida.

Gracias a todos ustedes logre comenzar, desarrollar y concluir este Proyecto Terminal.

Sinceramente: René

ÍNDICE

Resumen	1
Abstrac.....	2
Introducción	3
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 Antecedentes del problema.....	5
1.2 Formulación del problema.....	6
1.3 Delimitación del problema	7
1.4 Preguntas de investigación	7
1.5 Justificación	8
1.6 Objetivos:.....	9
1.6.1 General.....	9
1.6.2 Específicos	9
II. METODOLOGÍA.....	10
2.1 Tipo y diseño de la investigación.....	10
2.2 Población	10
2.3 Instrumentos de medición	11
2.4 Recolección de datos	12
2.5 Análisis de datos	13
III. MARCO CONTEXTUAL.....	14
3.1 Antecedentes del Municipio de Progreso de Obregón.....	14
3.2 Subsector de la organización	14
3.3 Características geográficas:.....	15
3.3.1 Ubicación.....	15
3.3.2 Territorio	15
3.3.3 Población.....	15
3.4 Organización jurídica	15
3.5 Cronología de los Presidentes Municipales.....	16
3.6 Estructura orgánica	17
3.7 Filosofía institucional:	19

3.7.1	Misión	19
3.7.2	Visión.....	19
3.7.3	Valores	19
3.7.4	Principios Rectores del Gobierno.....	20
3.8	Funciones principales de las áreas de la Presidencia Municipal	20
IV.	MARCO TEÓRICO.....	25
4.1	Liderazgo	25
4.1.1	Antecedentes de liderazgo	25
4.1.2	Concepto de liderazgo	27
4.1.3	Importancia del liderazgo.....	30
4.1.4	Teorías de liderazgo	31
4.1.5	Liderazgo transformacional y transaccional	34
4.1.6	El Modelo de Bass y Avolio (MLQ)	35
V.	DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO DE CASO: <i>Ayuntamiento del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo</i>	39
5.1	Resultados cualitativos	39
5.1.1	Liderazgo del Presidente Municipal	39
5.1.2	Liderazgo de los directivos en general.....	41
5.1.3	Liderazgo de los directivos por área de trabajo.....	43
5.2	Resultados cuantitativos	63
5.2.1	Liderazgo del Presidente Municipal	64
5.2.2	Liderazgo de los directivos en general.....	66
5.2.3	Liderazgo de los directivos por área de trabajo.....	68
VI.	CONCLUSIONES.....	101
VII.	PROPUESTA	105
VIII.	REFERENCIAS.....	108
IX.	ANEXOS	113
9.1	Organigrama del Ayuntamiento de Progreso de Obregón, Hidalgo	113
9.2	Instrumentos:	114
9.2.1	MLQ X5 “leader form”	114
9.2.2	MLQ X5 “rater form”.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo (Áreas del Palacio Municipal).....	18
Figura 2 Nube de palabras del concepto de liderazgo.....	29
Figura 3 Dimensiones del MLQ con base en Bass y Avolio (2004).	38
Figura 4 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al Presidente Municipal a ser más efectivo.	40
Figura 5 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del Presidente Municipal.	40
Figura 6 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del Presidente Municipal.	41
Figura 7 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían a los directivos en general a ser más efectivos.	41
Figura 8 Nube de palabras de aspectos que interfieren con la eficacia de los directivos en general.	42
Figura 9 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo de los directores en general.	42
Figura 10 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Secretaría General a ser más efectivo.	43
Figura 11 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Secretaría General.....	43
Figura 12 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Secretaría General.	44
Figura 13 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Tesorería a ser más efectivo.....	44
Figura 14 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Tesorería.	45
Figura 15 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Tesorería.	45

Figura 16 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Contraloría Municipal a ser más efectivo.....	46
Figura 17 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Contraloría Municipal.	46
Figura 18 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Contraloría.....	47
Figura 19 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Registro del Estado Familiar a ser más efectivo.....	47
Figura 20 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Registro del Estado Familiar.	48
Figura 21 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Registro del Estado Familiar.	48
Figura 22 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer a ser más efectivo.....	49
Figura 23 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer.	49
Figura 24 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer.	50
Figura 25 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Reglamentos a ser más efectivo.	50
Figura 26 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Reglamentos.	51
Figura 27 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Reglamentos.	51
Figura 28 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Contraloría Municipal a ser más efectivo.....	52
Figura 29 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Protección Civil.	52
Figura 30 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Protección Civil.	53

Figura 31 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Catastro a ser más efectivo.....	53
Figura 32 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Catastro.....	54
Figura 33 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Catastro.....	54
Figura 34 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Seguridad Pública a ser más efectivo.	55
Figura 35 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Seguridad Pública.	55
Figura 36 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Seguridad Pública.	56
Figura 37 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Desarrollo Económico y Social a ser más efectivo.	56
Figura 38 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Desarrollo Económico y Social.	57
Figura 39 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Desarrollo Económico y Social.	57
Figura 40 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Servicios Municipales a ser más efectivo.	58
Figura 41 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Servicios Municipales.	58
Figura 42 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Servicios Municipales.	59
Figura 43 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Obras Públicas a ser más efectivo.	60
Figura 44 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Obras Públicas.	60
Figura 45 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Obras Públicas.	61

Figura 46 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Unidad de Información Pública Gubernamental a ser más efectivo.....	62
Figura 47 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Unidad de Información Pública Gubernamental.....	62
Figura 48 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Unidad de Información Pública Gubernamental.....	63
Figura 49 Organigrama general del Municipio de Progreso de Obregón, Administración 2016-2020. Extraído del manual de organización, 2017.	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población total por área del Palacio Municipal	11
Tabla 2 Escala de Likert del MLQ	12
Tabla 3 Cronología de los Presidentes Municipales	16
Tabla 4 Edades de liderazgo.....	26
Tabla 5 Conceptos de liderazgo.....	28
Tabla 6 A Evolución teórica de liderazgo	32
Tabla 7 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del Presidente Municipal.....	64
Tabla 8 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del Palacio Municipal	65
Tabla 9 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del total de los directivos.....	66
Tabla 10 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del Palacio Municipal	67
Tabla 11 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Secretaría General.....	68
Tabla 12 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Secretaria General	69
Tabla 13 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Tesorería	70
Tabla 14 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Tesorería.....	71
Tabla 15 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Contraloría Municipal	72
Tabla 16 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Contraloría Municipal	73
Tabla 17 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Despacho Municipal.....	74

Tabla 18 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Despacho Municipal	75
Tabla 19 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Registro del Estado Familiar	76
Tabla 20 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Registro del Estado Familiar	77
Tabla 21 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer	78
Tabla 22 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Instancia municipal de atención a la mujer	79
Tabla 23 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Reglamentos.....	80
Tabla 24 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Reglamentos	81
Tabla 25 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Protección Civil	82
Tabla 26 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Protección Civil	83
Tabla 27 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Catastro	84
Tabla 28 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Catastro	85
Tabla 29 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Seguridad Pública	86
Tabla 30 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Seguridad Pública	87
Tabla 31 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Desarrollo Económico y Social.....	88
Tabla 32 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Desarrollo Económico y Social.....	89

Tabla 33 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Servicios Municipales.....	90
Tabla 34 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Servicios Municipales.....	91
Tabla 35 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Planeación	92
Tabla 36 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Obras Públicas.....	93
Tabla 37 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Obras Públicas.....	94
Tabla 38 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área del Oficial Conciliador	95
Tabla 39 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área del Oficial Conciliador	96
Tabla 40 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Unidad de información Pública Gubernamental	97
Tabla 41 Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Unidad de Información Pública Gubernamental	98
Tabla 42 Resumen de las dimensiones del MLQ determinadas, por cada área del Palacio Municipal, respecto de su media más alta	99
Tabla 43 Resumen de las dimensiones del MLQ determinadas, por cada área del Palacio Municipal, respecto de su media más baja	100
Tabla 44 Conclusiones de los resultados cualitativos por área laboral del Palacio Municipal.....	102
Tabla 45 Conclusiones de los resultados cuantitativos por área laboral del Palacio Municipal.....	103
Tabla 46 Resumen de recomendaciones	107

Resumen

En el constante cambio en el que se encuentran las organizaciones hoy en día, es necesario contar con estrategias que ayuden a mantenerlas orientadas a la adaptabilidad e innovación y esto se puede lograr con un buen líder que garantice el logro de las metas por medio de un proceso de influencia de su conducta sobre el rendimiento en su equipo de trabajo, llamado liderazgo.

Uno de los estilos de liderazgo que ayuda a las organizaciones a la necesidad de comprometer a los trabajadores a ejecutar las actividades por convicción por medio de la capacidad de su líder es el denominado transformacional.

El actual estudio se realizó en el Ayuntamiento del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo, donde a través de observaciones realizadas se detectó que existen problemas relacionados con la falta de compromiso de algunos colaboradores al realizar las actividades encomendadas cuando existe la ausencia de algún dirigente, la no distinción de los niveles de autoridad por la carencia del liderazgo de ciertos miembros y la idea de que son los altos salarios que generan satisfacción laboral.

Derivado de lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo que se encuentra presente en la administración pública entre el alcalde y sus subordinados. El instrumento que se utilizó fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma 5X corta, que consta de 45 ítems desarrollado por Bass y Avolio (2004).

Palabras clave: liderazgo transformacional, organismo público

Abstrac

In the constant change in which organizations are today, it is necessary to have strategies that help keep them oriented towards adaptability and innovation and this can be achieved with a good leader that guarantees the achievement of goals through a process of influencing their behavior on performance in their work team, called leadership.

One of the leadership styles that helps organizations to the need to commit workers to carry out activities by conviction through the capacity of their leader is the so-called transformational.

The current study was carried out in the City Hall of Progreso de Obregón, Hidalgo, where through observations made it was detected that there are problems related to the lack of commitment of some employees when carrying out the entrusted activities when there is the absence of a leader, the non-distinction of the levels of authority due to the lack of leadership of certain members and the idea that they are the high salaries that generate job satisfaction.

Derived from the above, this research aims to identify the leadership style that is present in public administration between the mayor and his subordinates. The instrument used was the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) short form 5X, consisting of 45 items developed by Bass and Avolio (2004).

Keywords: transformational leadership, public organization

Introducción

Pese a que el liderazgo es un tema que teóricamente ha sido discutido desde hace varias décadas, hoy en día ha recobrado mayor relevancia en el ámbito empresarial, por la necesidad que existe de comprometer a los trabajadores a que realicen sus actividades por convicción más que por obligación y por ende, lograr que estén satisfechos con lo que hacen. Desde esta perspectiva, se puede entender al liderazgo como un proceso de influencia de la conducta de un líder sobre el rendimiento entre los elementos de un grupo.

De acuerdo con la aportación teórica de Bass en 1985, se identifican estilos de liderazgo como el transaccional, transformacional y el no liderazgo, cada uno con sus propias características que pueden ayudar o perjudicar el bienestar de los recursos humanos. No obstante, quien desarrolla la mejor aptitud de liderazgo es el transformacional, ya que se convierte en un agente que agrega valor, siendo un impulsor de cambios debido al efecto que provoca al dirigir a otras personas.

El presente trabajo de investigación se ejecutó en el Ayuntamiento del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo, donde a través de observaciones realizadas se detectó que existen problemas relacionados con la falta de compromiso de algunos colaboradores al realizar las actividades encomendadas cuando existe la ausencia de algún dirigente, la no distinción de los niveles de autoridad por la carencia del liderazgo de ciertos miembros y la idea de que son los altos salarios que generan satisfacción laboral, como se menciona en el capítulo I.

Se manejó una metodología de estudio de caso, el cual tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo con una población representada por 16 directivos y 101 trabajadores que están bajo el mando del presidente municipal que forman parte de la organización objeto de estudio, mismo que trata el capítulo II.

En el capítulo III, se aborda el contexto de la empresa pública donde se aplicó el instrumento del MLQ, partiendo con su sector y antecedentes históricos, así como sus características geográficas, su estructura orgánica y filosofía institucional, para finalizar con las principales actividades que realizan cada una de sus áreas directivas ubicadas en el Palacio Municipal.

Se plasma un acercamiento teórico sobre el tópico de liderazgo, mismo que se desarrolla en el capítulo IV, donde se narran sus antecedentes, conceptos, importancia y teorías. También se explica en qué consisten los estilos de liderazgo transformacional y transaccional para llegar al instrumento más utilizado para su medición, el llamado MLQ del modelo de Bass y Avolio.

En el capítulo V, se pauta el diagnóstico del estudio de caso, mostrando los resultados cualitativos y cuantitativos que se obtuvieron a partir de aplicar las dos versiones del MLQ a nivel organización y por cada una de las áreas directivas del Palacio Municipal de Progreso de Obregón, Hidalgo.

Posteriormente, se describen las conclusiones con base en los datos conseguidos y el análisis realizado con los resultados arrojados por la investigación, detalladas en el capítulo VI.

Finalmente, en el capítulo VII, se presenta la propuesta que servirá de ayuda para mejorar, corregir o conservar los resultados que se encontraron en este estudio de caso, respecto de los estilos de liderazgo identificados en la organización del sector público municipal.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se define el planteamiento del problema con su delimitación, las preguntas de investigación, la justificación y los objetivos de la organización objeto de estudio.

1.1 Antecedentes del problema

A principios del siglo XX, algunos investigadores como Lewin, White y Lippit aportaron estudios científicos sobre el tema de liderazgo que comprobaron que la conducta de un líder influenciaba de manera variada en los procesos de rendimiento y satisfacción entre los elementos de un grupo. Hay múltiples investigaciones desarrolladas de este constructo en diversos ámbitos tanto de organizaciones privadas como públicas cambiando gradualmente respecto en el contexto y tiempo donde se desenvuelven (Bautista, 2008).

Las organizaciones públicas y privadas están sujetas a cambios constantes inmersos en un mundo donde deben competir o lograr sobresalir otorgando los mejores servicios de forma sustentable. Esto se puede alcanzar mediante la existencia de un líder porque es quien dirige y motiva a los recursos humanos de la estructura empresarial. No obstante, es necesario determinar los estilos y enfoques de liderazgo con una visión estratégica, sin recurrir a la búsqueda de nuevos líderes, más bien identificando los que ya están introducidos dentro de la compañía (Martínez, 2017).

Estudiar los estilos de liderazgo sirve como guía para equiparar los tipos de líderes dentro de una sociedad, lo cual permite un óptimo alcance de las necesidades de sus miembros conociendo su calidad laboral de forma más realista y los mecanismos para solucionar diversos problemas que se relacionan con la satisfacción (Alamillo, 2012).

Díaz (2011) manifiesta que para plantear e implementar un plan estratégico que logre un beneficio favorable entre los equipos de trabajo que tiene a su cargo un dirigente, es primordial que se conozca el estilo de liderazgo adecuado que debe prevalecer para el alcance de los objetivos de una organización.

1.2 Formulación del problema

En el Ayuntamiento del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo, se desconocía el estilo de liderazgo ejercido entre los trabajadores que lo conforman, debido a que anteriormente no se ha realizado un estudio para identificarlo de modo concreto. Aunque, de manera jerárquica y empírica, cada uno de los subordinados, si saben diferenciar quienes son sus respectivos líderes junto con algunas características que los distinguen.

Partiendo de lo anterior y a través de observaciones realizadas junto con entrevistas informales semiestructuradas, se detectó que existen problemas relacionados con la falta de compromiso de algunos colaboradores al realizar las actividades encomendadas cuando existe la ausencia de algún dirigente, la no distinción de los niveles de autoridad por la carencia del liderazgo de ciertos miembros, la discrepancia de la carga laboral entre las diferentes áreas y la idea de que para obtener una satisfacción adecuada se requieren salarios elevados.

Al no atender dichos inconvenientes, pueden atraer consecuencias perjudiciales para el correcto funcionamiento de la organización, incitando efectos como: el retraso y la desidia al ejecutar las actividades ordinarias de trabajo con eficacia por no existir una supervisión constante; se induce a que exista la duplicidad de mando por parte de los altos mandos fomentando la evasión de la toma de decisiones del respectivo responsable; provoca horas laborables largas y cansadas por la inadecuada distribución de funciones; y se olvida el reconocimiento verbal hacia los subordinados provenientes de sus dirigentes causando su desmotivación y quejas constantes; entre otros.

1.3 Delimitación del problema

Este proyecto se desarrolló en el Ayuntamiento del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo, para identificar el estilo de liderazgo inmerso entre los trabajadores representados por 16 directivos y 101 subordinados que están bajo el mando del Presidente Municipal.

La investigación abarco un tiempo de estudio desde el mes de julio 2018 al mes de agosto 2019 dentro de las instalaciones del Palacio Municipal del periodo administrativo electo 2016 - 2020.

1.4 Preguntas de investigación

El presente estudio de caso se guía con las siguientes tres preguntas de investigación (la primera relacionada con el aspecto cualitativo y las dos últimas asociadas con el tipo cuantitativo):

- ¿Cuáles son las principales frases testimonio que los trabajadores del Ayuntamiento Municipal utilizan para describir el estilo de liderazgo de sus directivos?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo presente entre los directivos de la administración pública municipal mediante la aplicación del instrumento MLQ?
- ¿Cuáles son las principales dimensiones del estilo de liderazgo que se relacionan entre la perspectiva de “visto por uno mismo” y “visto por otros” del MLQ?

1.5 Justificación

El tópico de liderazgo toma gran importancia para todas aquellas empresas que busquen adecuarse a su sector respondiendo a los retos que enfrentan y generando procesos innovadores que les permitan sobrevivir, a través de la influencia que se ejerce sobre otras personas en la ejecución de su trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales.

Uno de los beneficios que se obtiene al identificar el estilo de liderazgo inmerso entre los trabajadores de la administración pública, es que ayuda a optimar el desempeño de la empresa al conocer las características que distinguen a los líderes, ya que son ellos los que fomentan un sentido de colaboración e incrementan la motivación en los empleados y por consiguiente aumentan su nivel de productividad. Otra ventaja sobre este tópico, consiste en aportar elementos a los directivos y subordinados de la organización para reforzar o modificar el comportamiento de los mismos con el propósito de mejorar las relaciones de trabajo y así alcanzar sus metas de una manera más efectiva.

Al identificar por primera vez los estilos de liderazgo inmersos entre los trabajadores del Ayuntamiento de Progreso de Obregón, Hidalgo, le permitirá a dicho organismo público municipal contar con una base de datos histórica sobre las características y opiniones recopiladas del tema de estudio, desde la perspectiva de sus directivos y subordinados. Además, con los resultados obtenidos de manera cualitativa y cuantitativa, se podrán ejecutar decisiones acertadas para implementar algunas políticas significativas que ayuden a los respectivos funcionarios a desarrollar o acrecentar su eficacia en la relación líder-seguidor con su personal a cargo.

Esta investigación es útil porque se conocen las perspectivas de los líderes y sus seguidores lo cual permite generar atmósferas de motivación y autoconfianza para un mejor desarrollo de las actividades de los equipos de trabajo, que a su vez se traslada a la prestación de un sobresaliente servicio a la sociedad en general.

1.6 Objetivos:

1.6.1 General

Identificar los estilos de liderazgo en los trabajadores del Ayuntamiento Municipal de Progreso de Obregón, Hidalgo, mediante la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial de Bass y Avolio, con el propósito de verificar el nivel de congruencia que existe entre los instrumentos de medición “visto por uno mismo” y “visto por otros” dentro de esta organización pública.

1.6.2 Específicos

- Identificar las principales frases testimonio que los trabajadores del Ayuntamiento Municipal utilizan para describir el estilo de liderazgo de sus directivos.
- Identificar el estilo de liderazgo presente entre los directivos de la administración pública municipal mediante la aplicación del instrumento MLQ.
- Determinar las principales dimensiones del estilo de liderazgo que se relacionan entre la perspectiva de “visto por uno mismo” y “visto por otros” del MLQ.

II. METODOLOGÍA

Este proyecto está basado en la metodología del estudio de caso debido a que es una averiguación de un fenómeno actual dentro de su contexto en una situación real.

En el presente capítulo se hace referencia al tipo y diseño de la investigación, la población que participo, los instrumentos de medición utilizados, así como la manera de efectuar la recolección y análisis de datos.

2.1 Tipo y diseño de la investigación

El enfoque de este estudio de caso es de carácter cualitativo y cuantitativo: el primero, porque se recopilan las frases testimonio de los trabajadores mediante entrevistas semiestructuradas y con preguntas abiertas donde plasman su opinión; y el segundo, por la aplicación de un cuestionario en el cual se recolectan datos numéricos estandarizados y cuantificables para el análisis de la información y obtención de resultados. Todo esto llevado a cabo en un ambiente tranquilo y de manera individual dentro de la organización.

La investigación es descriptiva debido a que se detalla el estilo de liderazgo identificado por los trabajadores a nivel presidencial y por área de trabajo en su contexto real. Así, dicho proyecto es de diseño no experimental transversal porque los datos se recolectan en un determinado instante de tiempo.

2.2 Población

La población total que participó en este estudio está compuesta por 101 subordinados y 16 directivos integrados en diferentes áreas como se muestra en la Tabla 1, todos ellos bajo el mando del Presidente Municipal.

Tabla 1

Población total por área del Palacio Municipal

Nombre del área	Número de directivos	Número de subordinados
Presidencia Municipal	1	1
Secretaría General	1	3
Tesorería	1	8
Contraloría Municipal	1	3
Despacho Municipal	1	1
Registro del Estado Familiar	1	2
Instancia Municipal de Atención a la Mujer	1	2
Reglamentos	1	3
Protección Civil	1	9
Catastro	1	4
Seguridad Pública	1	35
Desarrollo Económico y Social	1	4
Servicios Municipales	1	14
Planeación	1	-
Obras Públicas	1	8
Oficial Conciliador	1	2
Unidad de Información Pública Gubernamental	1	2
Totales	17	101

Fuente: elaboración propia.

2.3 Instrumentos de medición

Como ya se ha señalado, se utilizaron los dos cuestionarios que son parte del instrumento MLQ de Bass y Avolio (2004), el primero llamado “leader form” o “visto por uno mismo” para directivos, al igual que el segundo de ellos llamado “rater form” o “visto por otros”, utilizado para subordinados (ver anexo 9.2 y 9.3).

El MLQ contiene 45 preguntas para obtener los resultados cuantitativos, usando una escala de Likert con rangos del 0 al 4 como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Escala de Likert del MLQ

Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
0	1	2	3	4

Fuente: extraído del MLQ de Bass y Avolio (2004).

Adicionalmente, para los resultados cualitativos, el MLQ cuenta con 3 preguntas abiertas que recopilan la opinión de los trabajadores.

También se adiciono una sección para los datos sociodemográficos, donde se recolecta información relacionada con el género, edad, estado civil, nivel de estudios, área, puesto, antigüedad y tipo de contrato de los individuos entrevistados.

Se aplicó la prueba de confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach para ambas versiones del instrumento de medición, “leader form” y el “rater form”, la cual fue de 0.91 y 0.96 respectivamente, lo que significa que es aceptable.

Otros instrumentos utilizados para obtención de información en esta investigación fueron las entrevistas cara a cara con los trabajadores, la observación y el análisis de documentos oficiales como el manual de organización o la página web.

2.4 Recolección de datos

La recopilación de datos se llevó a cabo durante los meses de abril, mayo y junio del año 2019, entregando un cuestionario impreso a cada trabajador de manera individual y en algunas ocasiones en grupos pequeños por áreas de trabajo.

Previamente, se concertaba una cita con cada director para explicarle los pasos a seguir y posteriormente la aplicación del instrumento.

El tiempo promedio al dar respuesta al cuestionario fue de 20 minutos para la autoevaluación de los directivos y de 40 minutos para la evaluación por parte de los trabajadores, estos últimos lo contestaron dos veces porque evaluaban primeramente al Presidente Municipal y posteriormente a su respectivo director de área de trabajo.

Cabe mencionar que la obtención de información se procesó de forma objetiva y sin alteraciones de la misma, respetando la confidencialidad de cada uno de los sujetos encuestados y se contó con la autorización de las partes involucradas mediante la firma de un convenio de vinculación académica universidad-empresa firmado el 6 de julio del año 2018.

2.5 Análisis de datos

Una vez obtenida la información, se capturo, ordeno y clasifico para poder analizar los resultados de manera cuantitativa y cualitativa, mediante el programa Excel y Atlas.ti respectivamente, consiguiendo un estudio nivel presidencial, directivo y por áreas de trabajo.

En el análisis de datos cualitativos se usó la herramienta de la nube de palabras donde se identifican las principales frases testimonios descritas por los trabajadores y para examinar los resultados cuantitativos se utilizaron las estadísticas descriptivas obtenidas por ambas perspectivas del MLQ, como se detalla en el Capítulo V.

No obstante, es substancial indagar primeramente en la contextualidad de la organización que se investigó (Capítulo III) y posteriormente en el acercamiento teórico acerca del constructo de liderazgo (Capítulo IV).

III. MARCO CONTEXTUAL

En este apartado se describen algunos antecedentes y características generales referentes al Ayuntamiento del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo, que permiten enmarcar en un contexto actual el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.1 Antecedentes del Municipio de Progreso de Obregón

El día 8 de enero de 1970 por decreto número 22, estando como Gobernador del Estado de Hidalgo el profesor Manuel Sánchez Vite, la Honorable Legislatura XLVI del Congreso del Estado de Hidalgo, certifica la Erección del Municipio de Progreso de Obregón, entrando en vigor el 15 de enero de 1970.

Dicho municipio tiene sus orígenes con un pequeño asentamiento humano cerca del río Tula llamado “La Salitrera”, primeramente habitado por otomíes y grupos toltecas. Posteriormente al paso de los años, los pobladores fueron abandonando las actividades agropecuarias para convertirse en comerciantes debido al establecimiento de mesones que brindaban servicios a los viajeros, dando origen al barrio de “La Venta” (Municipio de Progreso de Obregón, 2017).

Desde la formación de este municipio, ocupa el lugar número 50 de acuerdo al orden alfabético de los 84 municipios que forman el Estado de Hidalgo.

3.2 Subsector de la organización

El subsector de la organización, con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, pertenece al número 931 que corresponde a las actividades legislativas, gubernamentales y de impartición de justicia, donde se desprende la rama, subrama y clase 931210 adecuada a la administración pública en general (SCIAN, 2013).

3.3 Características geográficas:

3.3.1 Ubicación

El municipio de Progreso de Obregón se encuentra ubicado a una latitud de 20°14'4.3" Norte, a una longitud de 99°11'15.0" Oeste y a una altitud de 1,950 metros sobre el nivel del mar. Colinda al norte y al oeste con el municipio de Chilcuautla; al este con el municipio de San Salvador; y al sur con el municipio de Mixquiahuala de Juárez (Municipio de Progreso de Obregón, 2016).

3.3.2 Territorio

Progreso de Obregón cuenta con una extensión territorial de 90.97 metros cuadrados de superficie distribuidos entre la cabecera municipal y 21 localidades; con una fisiografía de llanos y un cerro; el clima es semifrío, subhúmedo y con lluvias en verano; posee 6.9 kilómetros de alimentadoras estatales y 3.5 kilómetros de brechas mejoradas en sus vías de comunicación (INEGI, 2009).

3.3.3 Población

Progreso de Obregón tiene una población total de 24,277 habitantes, de los cuales el 48% son hombres y el 52% son mujeres, que representan el 0.73% de la población del Estado de Hidalgo; por cada 100 mujeres en el municipio hay 90.2 hombres; la edad media es de 27 años y la mitad de los habitantes se encuentra por debajo de dicha edad (INEGI, 2009).

3.4 Organización jurídica

En el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la forma de gobierno de manera interna que adoptaran los estados, teniendo como fundamento, en su división territorial, organización política y

administrativa, el municipio libre gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, conformado por un Presidente Municipal, regidores y síndicos. Dicho ente goza de personalidad jurídica y maneja su propio patrimonio, además es responsable de los servicios públicos como agua potable, alumbrado, recolección de residuos, panteones, calles, seguridad, entre otros.

Aunado a lo anterior, el municipio de Progreso de Obregón, también se rige bajo la Constitución Política del Estado de Hidalgo, algunas leyes como: Ley Orgánica de Municipal del Estado de Hidalgo, Ley de Ingreso y Egresos, Ley de Responsabilidad de Servidores Públicos, Ley de Hacienda para los Municipios del Estado de Hidalgo y Código Municipal para el Estado de Hidalgo, etc. (Municipio de Progreso de Obregón, 2017).

3.5 Cronología de los Presidentes Municipales

A través de la historia del municipio de Progreso, se han elegido democráticamente a personas que fungieron como presidentes municipales, los cuales se enuncian en la Tabla 3 por periodo de gestión administrativa.

Tabla 3

Cronología de los Presidentes Municipales

Presidente	Periodo	Presidente	Periodo
Joel Pérez Estrada	1970- 1973	Sergio Becerril Jiménez	1994-1997
Jonás Olguín Calva	1973-1976	Manuel Cerón Calvo	1997-2000
Mario Candelaria Hdez.	1976-1979	Juan M. Alamilla Villeda.	2000-2003
Teresa Escamilla Hdez.	1979-1982	Antonio Zúñiga Díaz	2003-2006
José Gutiérrez Mtz.	1982-1985	Rosendo Gutiérrez G.	2006-2009
Oscar M. Estrada Lpez.	1985-1988	Saúl Neria Reyes	2009-2012
Medardo Becerril Jmnz.	1988-1991	Alfredo Zúñiga Avilés	2012-2015
Luis E. Arteaga Barrera	1991-1994		

Fuente: elaboración propia con base en datos de INAFED (2018).

3.6 Estructura orgánica

La Administración Pública del periodo 2016-2019 del Ayuntamiento de Progreso de Obregón, Hidalgo, está gobernada por el Partido Revolucionario Institucional, siendo el actual presidente el Arq. Raúl Meneses Rodríguez.

La estructura orgánica del Municipio de Progreso de Obregón (2017) está clasificada en 5 rubros que integran los diferentes servicios que se administran dentro de ella, los cuales son:

- 1) Presidencia:
 - Presidente municipal
 - Coordinador del despacho de presidencia
 - Secretario general municipal
 - Seguridad pública
 - Contraloría municipal
 - Parque vehicular
- 2) Servicios Municipales:
 - Oficial del registro del estado familiar
 - Oficial conciliador
 - Reglamentos
 - Servicios municipales
 - Archivo municipal
 - Protección civil
- 3) Desarrollo Urbano:
 - Obras públicas
- 4) Organismos Especializados:
 - Planeación
 - Ecología
 - Mantenimiento
 - Parques y jardines
 - Panteones
- 5) Desarrollo Económico:
 - DIF
 - CAAMPAO
 - Correo
 - Bibliotecas
 - Tesorería
 - Catastro
- 6) Desarrollo Económico:
 - Desarrollo económico
 - Desarrollo agropecuario
 - Turismo
 - Desarrollo social

Su organigrama está ordenado jerárquicamente en 2 niveles y 3 subniveles solamente del segundo nivel, con base en los salarios que perciben los trabajadores conforme a los tabuladores establecidos por ley como se observa en la Figura 1 (ver anexo 9.1).

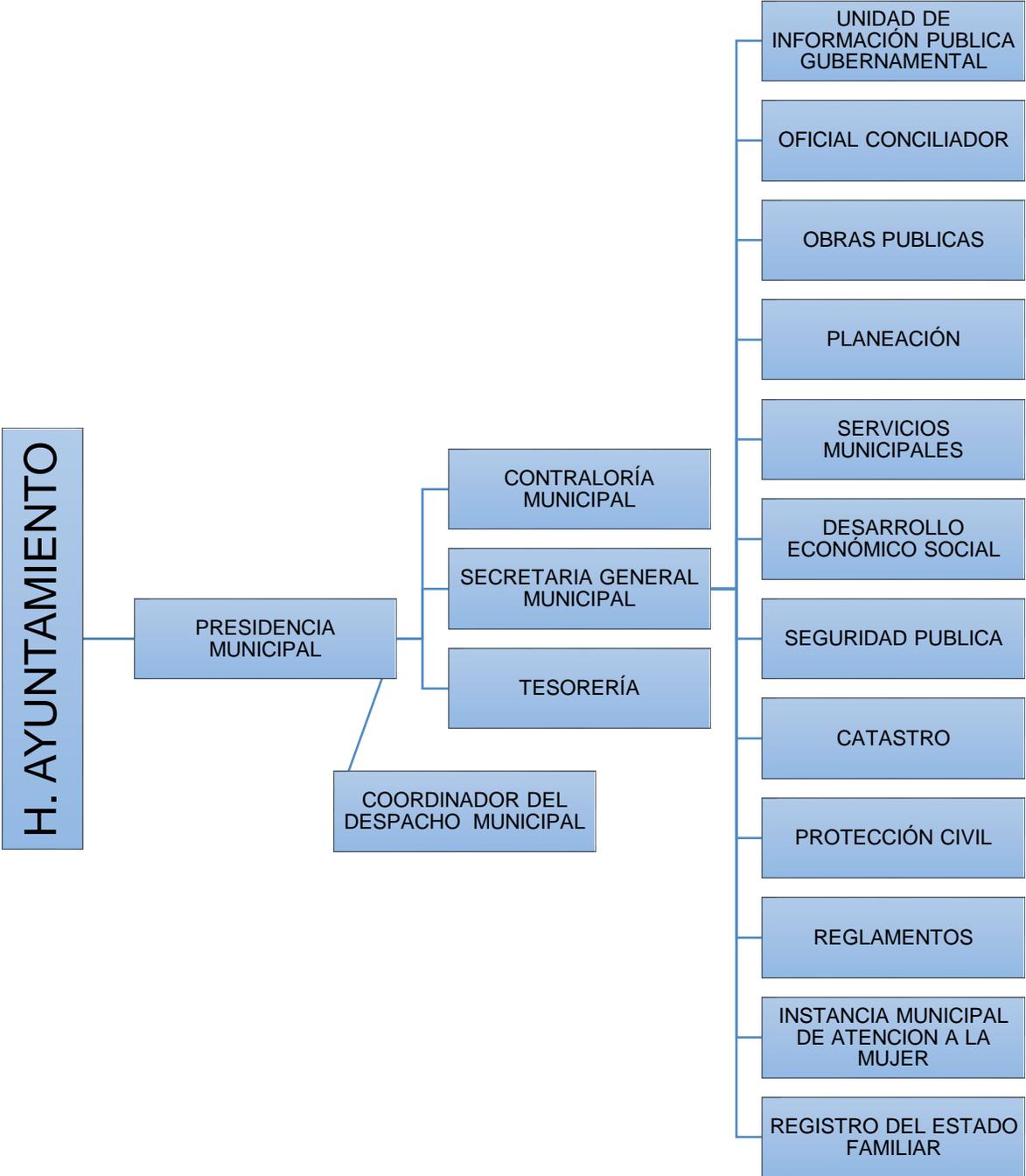


Figura 1 Organigrama del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo (Áreas del Palacio Municipal).

3.7 Filosofía institucional:

3.7.1 Misión

“Gobernar a partir del conocimiento de las necesidades primordiales de la sociedad, generando oportunidades para todos, creando las condiciones adecuadas para fortalecer la cohesión familiar, evitar la descomposición del tejido social y blindar al municipio de posibles agresiones del exterior y expulsión de connacionales, para lo cual se hace indispensable mantener el acercamiento con la población, enfrentando los retos con estrategias innovadoras y de calidad, y rigiendo las acciones con honestidad y transparencia” (Municipio de Progreso de Obregón, 2017).

3.7.2 Visión

“Lograr que Progreso de Obregón sea un municipio en el que se rija la vida de los ciudadanos bajo los principios de equidad, certeza, armonía y paz social, y en el cual se promueva el desarrollo humano e integral de las personas en los ámbitos laboral, social y cultural; con respeto a las diferencias individuales y de grupos, garantizando la seguridad en el acceso a los servicios públicos fundamentales que les aseguren una vida digna y de calidad” (Municipio de Progreso de Obregón, 2017).

3.7.3 Valores

La actual administración pública municipal sustenta y promueve los valores entre cada uno de los servidores que trabajan dentro y fuera del Palacio Municipal, proyectando a la ciudadanía en general un ejemplo que los distinga por las actividades que realizan, los cuales son: honestidad, responsabilidad, sencillez, disciplina, trabajo en equipo, compromiso, equidad, respeto y lealtad (Municipio de Progreso de Obregón, 2017).

3.7.4 Principios Rectores del Gobierno

La presente gestión del gobierno municipal se alinea a los principios rectores que emanan de la administración estatal, entre los que se mencionan: 1) construir un gobierno honesto, cercano y transparente; 2) Generar oportunidades para todos y se aproveche el talento de la juventud; 3) propiciar un municipio con sentido de pertenencia; 4) Cumplir con los derechos humanos de forma incluyente; entre otros (Progreso de Obregón, 2016).

3.8 Funciones principales de las áreas de la Presidencia Municipal

En seguida se enuncian algunas actividades y funciones administrativas de manera breve que se realizan en cada una de las áreas que se localizan dentro del Palacio Municipal y que se encuentran detalladas en su manual de organización.

- a) Presidencia Municipal. Está encabezada por el Presidente Municipal, el cual tiene como facultades y obligaciones: 1) promulgar y ejecutar los reglamentos, acuerdos y demás normatividad aprobada por el Ayuntamiento; 2) vigilar a los funcionarios y comisiones cumplan oportunamente con sus actividades de acuerdo con los reglamentos; 3) presentar diversos informes de carácter público antes las autoridades correspondientes o la ciudadanía en general, entre otras.
- b) Secretaria General. En esta área se ejecutan acciones como: 1) controlar la correspondencia oficial; 2) refrendar con su firma documentos oficiales suscritos por el Presidente Municipal; 3) elaborar un programa operativo anual de las actividades, así como informas mensualmente sobre las metas alcanzadas, entre otras.
- c) Tesorería. Aquí se administran y resguardan los recursos financieros provenientes de los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos

recaudados para el correcto uso de los fondos con estricto apego a la normatividad vigente, se realizan funciones como: 1) recaudar y administrar toda clase de ingresos municipales; 2) tener al día los libros contables que comprueban las cuentas de ingresos y egresos; 3) cumplir con los informes y normatividad por parte de la Auditoría Superior del Estado, entre otras.

- d) Contraloría Municipal. Esta área es un órgano de control que se apaga al marco jurídico para ejecutar acciones preventivas que permitan maximizar los recursos, realiza funciones como: 1) vigilar el cumplimiento de las políticas y disposiciones legales; 2) implementar normas de control, fiscalización, contabilidad y auditoría que se deben observar en los organismos municipales; 3) supervisar las acciones relativas a la planeación, programación, gasto y control de las adquisiciones, entre otras.
- e) Despacho Municipal. Tiene como funciones: 1) coordinar las agendas del Presidente Municipal; 2) elaborar documentos informativos para las giras de trabajo; 3) mantener actualizado el manual de procedimientos para trámites y servicios de su área, entre otras.
- f) Registro del Estado Familiar. Aquí se protege la certeza jurídica y el orden legal al inscribir los hechos y actos del estado civil de las personas, con actividades como: 1) inscripción de diversas actas que competen al registro civil familiar; 2) expedición de documentos certificados; 3) archivo y clasificación de diversos documentos que le competen, entre otras.
- g) Instancia Municipal de Atención a la Mujer. Es una instancia comprometida con la eliminación de toda forma de discriminación hacia la mujer, donde se promueve la equidad de género y coadyuvando al logro de la participación igualitaria en todos los ámbitos sociales, a través de estrategias como: 1) ser órgano de consulta, capacitación y asesoría a todo tipo de personas en materia de igualdad y erradicación de la violencia; 2) gestionar becas para

las mujeres de bajos recursos; 3) elaborar diagnósticos y gestionar recursos para el género femenino vulnerable, entre otras.

- h) Reglamentos. Es un área encaminada a mantener un ordenamiento comercial aplicando un buen dialogo contante, calidad en el servicio, finanzas sanas y transparentar la recaudación, con funciones como: 1) supervisar a los gremios comerciales normando sus espacios y horarios; 2) expedir licencias y permisos en los términos de reglamento de comercio y espectáculos municipales; 3) vigilar y controlar el comercio y servicios en general del municipio, entre otras.
- i) Protección Civil. Esta es una institución de carácter público y de interés social que tiene a su cargo a tender problemáticas que pongan en riesgo a la ciudadanía, realizando servicios de primeros auxilios en accidentes de tránsito o de otros lugares y apoyando en emergencias en incendios, fugas de gas, fauna nociva o ejecutando simulacros, entre otras.
- j) Catastro. Tiene como objetivo el lograr el conocimiento de las características cualitativas y cuantitativas de los bienes inmuebles, mediante la formación, actualización y conservación de los registros catastrales, realiza funciones de: 1) actualizar el padrón catastral del municipio; 2) promover programas de ingresos con descuento; 3) registrar los cambios que se operen en los predios, entre otras.
- k) Seguridad Pública. En esta área se busca garantizar la seguridad pública de los ciudadanos en materia de prevención con estricto apego a los ordenamientos jurídicos y respeto a los derechos humanos, realizando actividades como: 1) elaborar programas y estrategias de seguridad y vialidad para los diferentes eventos; 2) implementar programas de prevención y educación vial; 3) coordinar los cuerpos de seguridad pública con la federación y demás autoridades, entre otras.

- l) Desarrollo Económico y Social. Como su nombre lo indica, en dicha área se dirigen prácticas que fomenten el desarrollo económico para alcanzar el pleno crecimiento empresarial, turístico, industrial y comercial del municipio, con acciones como: 1) planear, controlar y evaluar programas en materia de bienestar económico, social, ambiental y humano; 2) coordinar estrategias para la generación de empleos e inversión; 3) fortalecer a las pequeñas y medianas empresas, entre otras.

- m) Servicios Municipales. En esta área se implementan y ejecutan acciones que le permitan a la población acceder a los servicios públicos, realiza actividades como: 1) administrar y dar mantenimiento a los bienes muebles e inmuebles del municipio; 2) suministrar y dar acceso a los servicios públicos como agua, alumbrado y recolección de basura; 3) mantener buena comunicación con los empleados para brindar un mejor servicio a la ciudadanía, entre otras.

- n) Planeación. Aquí se coordinan acciones, formulan metas y objetivos, estrategias y proyección de los recursos de la administración del municipio para dar cumplimiento al plan de desarrollo municipal, con acciones como: 1) coordinar la formulación de planes; 2) promover la actualización de manuales de procedimientos; 3) elaborar un programa operativo anual de actividades, entre otras.

- o) Obras Públicas. En dicha área se ejecutan las obras públicas que contribuyen a un desarrollo integral y mejor calidad de vida de la ciudadanía, ejecutando actividades como: 1) ejecutar las obras públicas que se deriven de los programas de inversión autorizados con apego a los reglamentos respectivos; 2) convocar las licitaciones o concursos que tengan por objeto la adjudicación de contratos; 3) vigilar la construcción de todo tipo de obras y que cumplan los lineamientos respectivos, entre otras.

- p) Oficial Conciliador. En esta área se infunde entre los ciudadanos el bienestar común, el buen comportamiento y la convivencia social, a través de los distintos programas del Ayuntamiento y sancionando a aquellos infractores que lo ameriten, ejecutando actividades como: 1) llevar acabo conciliaciones entre los ciudadanos; 2) elaboración de actas informativas y de convenios; 3) desahogar audiencias entre particulares, entre otras.

- q) Unidad de Información Pública Gubernamental. Por medio de esta área de garantiza la transparencia y acceso a la información a través de la promoción, fomento y difusión de la cultura de transparencia en el ejercicio de la función pública, el acceso a la información, la participación ciudadana y la rendición de cuentas, con funciones como: 1) construir el comité de transparencia; 2) promover la generación y publicación de la información en formatos abiertos y accesibles; 3) fomentar el uso de tecnologías de la información para que haya accesibilidad, entre otras.

En este capítulo se describió de manera breve a la organización objeto de estudio para tener una noción clara del contexto y de su situación actual en torno a su propia realidad, lo cual ayudó a estudiar la variable de liderazgo inmerso a nivel presidencial y por cada una de las áreas detalladas anteriormente.

IV. MARCO TEÓRICO

En este apartado se describe teóricamente el tópico de liderazgo desde su conceptualización hasta su forma de medición con base en las contribuciones que hacen los investigadores en dicho rubro.

4.1 Liderazgo

4.1.1 Antecedentes de liderazgo

Según Bautista (2008), el liderazgo ha ido evolucionando a través de las aportaciones documentadas por algunos personajes históricos que datan desde la época de los griegos; a partir de una perspectiva militar que conduce a la excelencia del guerrero es analizado en la *Ilíada* de Homero; por otra parte, en el dialogo de la Republica de Platón se observa un líder con fortaleza, astucia y armonizador de personas con la capacidad de conservar una apariencia; para Sócrates, se diferencia por ciertos talentos refinados con una educación que consigue sabiduría.

En el siglo XIII, Tomas de Aquino manifestó una representación centrada en lo divino afín con el rey, siendo este un modelo de virtudes. Mientras tanto, en el libro *el Príncipe* de Nicolás Maquiavelo, dice que un príncipe posee cualidades de liderazgo como es el parecer ser bueno, clemente, leal, sincero, religioso y misericordioso. No obstante, a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, dicho tópico fue indagado por diversas ramas científicas poniendo énfasis en determinados aspectos de acuerdo al contexto de la época, pero fue en el intervalo del siglo XX cuando surgen las nuevas investigaciones sobre los atributos agrupados con el éxito del liderazgo en escenarios organizacionales (Bautista, 2008).

Dentro de la evolución histórica sobre liderazgo, Culligan (1986) manifestó que existen alrededor de cinco edades de este tópico como se describe en la Tabla 4.

Tabla 4

Edades de liderazgo

Edad	Descripción
Edad de conquista.	Se caracterizaba por que las personas requerían al jefe omnipotente, despótico y dominante que ofreciera seguridad a cambio de lealtad e impuestos. En este lapso de tiempo, la principal amenaza era la conquista.
Edad comercial.	En esta etapa, las personas solicitaban a aquellos que les enseñaran como elevar su nivel de vida ya que no buscaban primordialmente su seguridad por los inicios de la edad industrial.
Edad de organización.	La capacidad de organizarse tomo mayor relevancia debido a que durante este periodo se aumentaron los estándares de vida y su fácil acceso, por lo cual, las personas desarrollaron un sentido de pertenencia.
Edad de innovación.	La constante innovación de los productos y métodos traía como consecuencia que se volvieran obsoletos, por lo cual los líderes eran aquellos que podían manejar esta problemática atrayendo a la gente más creativa con nuevos conocimientos y habilidades para desarrollo de sus empresas.
Edad de la información.	Con el rápido avance de la tecnología, se demandaban líderes que procesaran mejor la información, interpretándola inteligentemente de la forma más moderna y creativa.

Fuente: elaboración propia con base en Culligan (1986).

Como se detalló en la Tabla 4, según Culligan (1986), existieron cinco edades a lo largo de la historia, difícilmente entablándolas en periodos concretos de tiempo pero clasificándolas de acuerdo con las características que compartieron en un momento determinado, resumiéndolas en palabras claves que son: conquista, comercio, organización, innovación e información.

Actualmente, está surgiendo una sexta edad, llamada el liderazgo de la “Nueva Edad”: el cual se identifica por el conocimiento y manejo de las tecnologías emergentes por parte de los líderes, para lograr estudiar y resumir eficazmente los datos que están recogiendo, en el entendimiento que están guiando a personas y no a objetos. Se enfatiza a la motivación de personal como pieza clave de dirección y el desarrollo de la capacidad para escuchar los deseos de la gente y por lo tanto tener competitividad (Gómez, 2002).

4.1.2 Concepto de liderazgo

La Real Academia Española (2014) define la palabra liderazgo como: “la condición de líder”, “el ejercicio de las actividades del líder” y “la situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

De acuerdo con la existente literatura organizacional, concurren múltiples definiciones del constructo de liderazgo que han propuesto diversos autores, no obstante, casi todos coinciden en que no se nace siendo líder, sino todo lo contrario, se hace e involucra un proceso de influencia de un individuo que tiene seguidores (Kumar y Jain, 2013).

Gómez (2002) comenta que la definición de liderazgo ha forjado múltiples discusiones dentro de la bibliografía científica ya que concurren diferentes autores y sus particulares interpretaciones respecto al tema. En la Tabla 5 se concentran algunas aportaciones.

Tabla 5
Conceptos de liderazgo

Autor y año	Concepto
Robbins (1999)	“Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”
French y Bell (1996)	“Proceso altamente interactivo y comparativo, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades dentro del mismo”
Chiavenato (1999)	“Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”
Donnelly, Gibson y Ivancevich (1996)	“Habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”
Ginebra (1997)	“Es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas del directivo”
Siliceo, Cásares y González (1999)	“Es la construcción de la cultura organizacional para el logro de sus objetivos económicos y sociales”
Kast (1973) citado por Sobral (1998)	“Proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo”
McFarland (1969) citado por Sabucedo (1996)	“Capacidad de hacer suceder las cosas que de otro modo no sucederían”

Fuente: elaboración propia con base en Gómez (2002).

Según el progreso en el tiempo de la etapa del conocimiento de cada país y las circunstancias delimitadas que le atañen a las organizaciones dentro de su contexto, es la transformación del concepto de liderazgo (Bautista, 2008).

Otras aportaciones recientes que autores reconocidos han hecho de las aproximaciones conceptuales sobre liderazgo son:

- a) “el acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).
- b) “es la capacidad que tienen los líderes de influir en otros y que poseen autoridad gerencial” (Robbins y Judge, 2014).
- c) “es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (Koontz, 2012).
- d) “es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Chiavenato, 2013).

Partiendo de las palabras claves de cada uno de los conceptos anteriormente descritos (Figura 2), se puede definir al liderazgo como la capacidad de influir a través de un proceso de comunicación interpersonal que tiene un líder en un grupo de personas para el cumplimiento y logro de los objetivos o metas.



Figura 2 Nube de palabras del concepto de liderazgo.

4.1.3 Importancia del liderazgo

Dada la teoría y práctica organizacional, es un hecho tratar el estudio de liderazgo para el ciclo de vida de las empresas porque le ayuda en la adaptación de su entorno y a competir de una manera eficaz con otras organizaciones, por tal motivo, este elemento es uno de los más distintivos de la dinámica que identifica actualmente la visión y misión de los negocios; y pese de las diferentes maneras de conceptualizar lo que se entiende sobre este tema y de los diversos enfoques teóricos que se presentan, el papel de los líderes es de suma importancia dentro del contexto empresarial (Ahumada, 2004).

La relevancia del liderazgo radica en la capacidad para ejercerlo y cuando se logran los resultados de manera eficaz se considera que fue efectivo, ya que el líder es un guía que orienta a otros en la eficacia de los objetivos o metas de la empresa, desarrollando vínculos entre los individuos que forman parte de la organización y que asume retos con disposición orientados a cambios positivos y gratificantes (Huillca, 2015).

Las organizaciones requieren la gestión de ideas potencializadas y cuyo personal este motivado para desarrollar oportunidades en su beneficio; así mismo obtienen valor agregado con dichas ideas guiadas a través de un equipo de trabajo con el liderazgo, la experiencia y visión de un buen dirigente para alcanzar las metas deseadas (Martínez, 2017).

Para Muñoz (2017) la importancia de aplicar un buen liderazgo en las organizaciones del sector público, dentro de un entorno económico en constante cambio, radica en alcanzar excelentes niveles de competitividad integrando de modo efectivo y en tiempo las necesidades y solicitudes de la ciudadanía, aunado a un valioso progreso de pertenencia e identificación corporativa entre todos sus trabajadores de las distintas jerarquías organizacionales para otorgar una mejor calidad en su servicio.

4.1.4 Teorías de liderazgo

Como hacen mención Cruz, Salanova y Martínez (2013), al paso de la historia se han propuesto diversas teorías acerca del constructo de liderazgo considerando que ha sido estudiado e investigado desde diferentes enfoques (administrativo, económico, psicológico, sociológico, etc.), tratando de revelar la imagen del líder y la reciprocidad que concurre entre el líder-seguidor.

Entre las conjeturas de mayor relevancia, las cuales son criticadas por tener más puntos de vista centrados en el esquema del líder, se encuentran: a) teoría de los rasgos, desarrollada principalmente por Bernad en 1926, muestra que los líderes con éxito poseen una serie de rasgos constantes entre ellos; b) teoría del comportamiento, cuyos autores son Lewin, Lippitt y White hacia el año 1939 y con aportaciones de la Universidad de Ochio y la Universidad de Michigan en 1960, dedujeron que se podría predecir el triunfo o no del liderazgo y su analogía con los seguidores en base en distintos ejemplos de comportamiento; y c) teoría situacional o contingente, con los primeros aportes de Evans en 1970, Fridler en 1967 y House en 1971, está fundada en la idea de que el liderazgo depende del contexto en el que se desenvuelve el líder. Posteriormente, surgieron gran cantidad de investigaciones en torno al tema entre la que destaca la teoría transformacional, propuesta por Bass en 1985 partiendo de las ideas insólitas de House y Burns en la década de los 70', acerca del liderazgo carismático para llegar al transaccional y transformacional, donde toma en cuenta algunos efectos bidireccionales del proceso líder-seguidor (Cruz, Salanova y Martínez, 2013).

Field y Van (1990) citados en Mora (2012) hacen referencia a que se distinguen nueve eras en la evolución teórica del liderazgo que han quedado clasificadas por sus peculiaridades muy bien diferenciadas, en donde se apartan por generaciones o épocas, como se observa en la Tabla 6. Con la salvedad de que es difícil de marcarlas por fechas concretas debido algunas coexistieron entre sí (Grammatico, 2007).

Tabla 6 A
Evolución teórica de liderazgo

Era	Descripción
1) Era de la personalidad.	<p>a) Periodo del gran hombre: un líder se hacía copiando la personalidad y comportamiento de los grandes hombres de la historia mundial pero perdió validez cuando se observó que varios líderes efectivos mostraban diferencias significativas entre ellos.</p> <p>b) Periodo de las cualidades: basado en considerar determinadas características para mejorar exitosamente el liderazgo para evitar las consecuencias negativas del periodo anterior.</p>
2) Era de la influencia.	<p>La relación entre los individuos da como resultado el fruto del liderazgo y no de las peculiaridades de un solo líder. En esta era se identificaron dos periodos: de poder (relaciones) y de la persuasión (influencia).</p>
3) Era del comportamiento.	<p>Se caracterizó por el estudio de los elementos del comportamiento que se diferencian de los líderes exitosos en contra parte de los que fracasan. Se identifican tres periodos: temprano, tardío y operante.</p>
4) Era de la situación.	<p>Se enfoca al estudio del contexto en el que se desarrolla el liderazgo considerando factores externos al líder y subordinados.</p> <p>Se distinguen tres periodos: ambiental, estatus social y socio-técnico.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Grammatico (2007).

Tabla 6 B

Evolución teórica de liderazgo

Era	Descripción
5) Era de la contingencia.	El liderazgo sujetaba varios factores de otras teorías entre los cuales estaban los de comportamiento, personalidad, influencia y situación.
6) Era transaccional.	<p>La diferenciación de roles y la interacción social eran factores agregados aparte de las características personales o situacionales.</p> <p>Se equiparan dos periodos continuos: el de intercambio y el de desarrollo de roles.</p>
7) Era anti-liderazgo.	<p>Es consecuencia por no haber resultados definitivos de la existencia del liderazgo por los estudios empíricos por comprobar las teorías anteriores.</p> <p>Así mismo se establecieron dos periodos: el de ambigüedad y el sustantivo.</p>
8) Era cultural.	Propuso que el liderazgo era un fenómeno de la organización como un todo y no por elementos separados. Identificar el cambio cultural fue clave para el desempeño del líder.
9) Era transformacional.	<p>Es la fase más prometedora ya que se basa en la motivación intrínseca en lugar de la extrínseca.</p> <p>Se identifican dos periodos: el carismático (donde el líder trabaja de manera colectiva) y el de la profecía autorealizada (el éxito se basa en construir expectativas positivas). Se mantienen niveles altos de motivación y moralidad producido entre las personas.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Grammatico (2007).

Como se detalló en la Tabla 6, existen 9 eras de la evolución del liderazgo, iniciando con la era de la personalidad hasta la transformacional, por lo cual en este estudio se enfatiza más en las últimas 4 épocas por las características que las identifican.

4.1.5 Liderazgo transformacional y transaccional

En el abordaje del liderazgo político de Burns, hacia el año de 1978, encuadra los conceptos de transformacional y transaccional cuya diferencia entre estos estilos reside en lo que brindan los líderes a sus seguidores. Los líderes transformacionales enfatizan en las necesidades primordiales y dan un propósito que trasciende las metas a corto plazo (motivan convicción), mientras que los que solo se encaminan en el intercambio de recursos son los líderes transaccionales (efectúan deseos a cambio de algo). Posteriormente, en el año de 1985, Bass usa los aportes de Burns para desarrollar su teoría de liderazgo transformacional pero con algunas diferencias y nuevas aportaciones. Bass enlaza ambos estilos y no los mantiene en polos opuestos como Burns, añadiendo ocho dimensiones a ambos tipos de liderazgo (Cuadra y Veloso, 2007).

El líder transaccional está más afín a los modelos tradicionales de planeación estratégica para avalar el cumplimiento de las técnicas que producirán los resultados deseados, por lo cual este es un estilo instruccional y gerencial debido a que se busca recompensar los comportamientos esperados de los subordinados cuando el jefe los orienta hacia la búsqueda del logro de las metas predeterminadas (Bass, 1985).

El líder transformacional es más práctico en momentos de dificultades por sus cualidades carismáticas y visionarias ya que consigue incurrir en la penetración de la superación, motivación, dedicación y compromiso en los colaboradores, por lo que estos líderes infunden confianza, carisma, estimulación intelectual, consideración individualidad e inspiración a otras personas a su cargo (Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006).

Para Contreras y Barbosa (2013), existe diferencias claras en el cambio organizacional desde la perspectiva del liderazgo transaccional y transformacional: en el primero se hace énfasis en el sujeto, hay un proceso planeación, se examina el alcance de los objetivos, evade la incertidumbre, hay una estructura estricta y constante, el poder está centralizado, la influencia funge linealmente de manera vertical, gestiona la diversidad y trata la generación de innovación; mientras que el segundo, hace énfasis en el proceso, considera técnicas espontáneas y dirigidas, existe la auto organización para la adaptación, se acepta la incertidumbre, el sistema es maleable y versátil, el poder está distribuido, la influencia es imprecisa y en múltiples sentidos, potencia la diversidad y favorece ambientes que propician la innovación.

4.1.6 El Modelo de Bass y Avolio (MLQ)

Bass y Avolio diseñaron un modelo de medición de liderazgo transformacional, al cual le llamaron MLQ (Questionnaire Leadership Multifactor) por sus siglas en inglés, mismo que se basa en los aportes teóricos desarrollados por Burn en 1978 y también está fundamentado teóricamente en las aportaciones de Bass (1985), quien conceptualiza la existencia del liderazgo transaccional y transformacional.

Recordando que donde existe una relación de costo – beneficio entre un jefe y un subordinado hay un liderazgo transaccional (intercambio). No obstante, a partir de ello surge en contraparte el liderazgo transformacional, donde el trabajador realiza sus funciones basado en la motivación principalmente, lo que lleva a entender que no necesita de una recompensa o intercambio para realizar su trabajo, es decir “hace las cosas por convicción más que por obligación” (Mendoza y Ortiz, 2006).

Este instrumento, es uno de los más usados para medir el liderazgo en el ámbito psicológico como el administrativo dentro de cualquier tipo de empresas y ha pasado por diversas versiones, siendo la última, la llamada MLQ-5X (short form) (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

El MLQ comúnmente consta de 13 dimensiones, mismas que de acuerdo con Bono y Judge (2004) y Mendoza (2005) citados por García (2013) y por Hernández, García, Corichi, Martínez y Martínez (2015) se enuncian, agrupan y definen de la siguiente manera:

a) Líder transformacional:

1.- Carisma o influencia idealizada (atributo). Suministra un sentido de visión y misión, trasmite orgullo y confianza aumentando el optimismo. Se gana el respeto mediante los atributos personales del carisma.

2.- Carisma o Influencia idealizada (conducta). Suministra un sentido de visión y misión, trasmite orgullo y confianza aumentando el optimismo. El alcance de las metas y objetivos se da por medio de la persuasión en la conducta de los seguidores. Hay altos niveles de comportamiento moral y ético.

3.- Inspirador motivacional. Tiene una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorga confianza y seguridad para alcanzar las metas. Es optimista en la forma de apreciar el futuro.

4.- Estimulación intelectual. Promueve que sus seguidores desarrollen un cambio organizacional mediante la inteligencia y la objetividad; hace proposiciones innovadoras.

5.- Consideración individual. Suscita el progreso de cada miembro y se enfoca en cada necesidad de sus seguidores.

6.- Tolerancia psicológica. Resuelve situaciones problemáticas mediante el sentido del buen humor es aspectos de relaciones humanas para fomentar un saludable ambiente de trabajo.

b) Líder transaccional:

7.- Premio contingente. Recompensa el logro de las metas establecidas y esta depende del nivel de actuación y esmero de los seguidores por su buen rendimiento.

8.- Administración por excepción activo. Ejecuta medidas correctivas oportunamente ya que vigila que no se rompan las reglas ni se desvíen del camino.

9.- Administración por excepción pasiva. Actúa cuando ya ocurrió la falta y no se satisfacen los estándares previstos. No interviene a menos que no halla remedio.

c) No- Liderazgo:

10.- Laissez-Faire (dejar de hacer). Presenta la ausencia de liderazgo, evita la toma de decisiones, carece de autoridad y no asume responsabilidades.

d) Variables de resultado:

11.- Satisfacción. Provoca gratificación en el equipo de trabajo ya que estos tienen un sentimiento de bienestar por las decisiones del líder lo que lleva a un buen ambiente laboral para el sano avance de las acciones.

12.- Esfuerzo extra. Fomenta la participación voluntaria de los seguidores en su ciclo laboral ya que están estimulados a interactuar con el líder cuando lo requiera.

13.- Efectividad. Logra que los grupos de trabajo participen de manera armónica para el logro de los objetivos y metas programadas.

Dentro del manual del MLQ, elaborado por Bass y Avolio (2004), presentan otro tipo de agrupación manejando solo 12 dimensiones adecuada a la versión corta 5X como se muestra en la Figura 3 y fue la aplicada a la organización objeto de estudio.

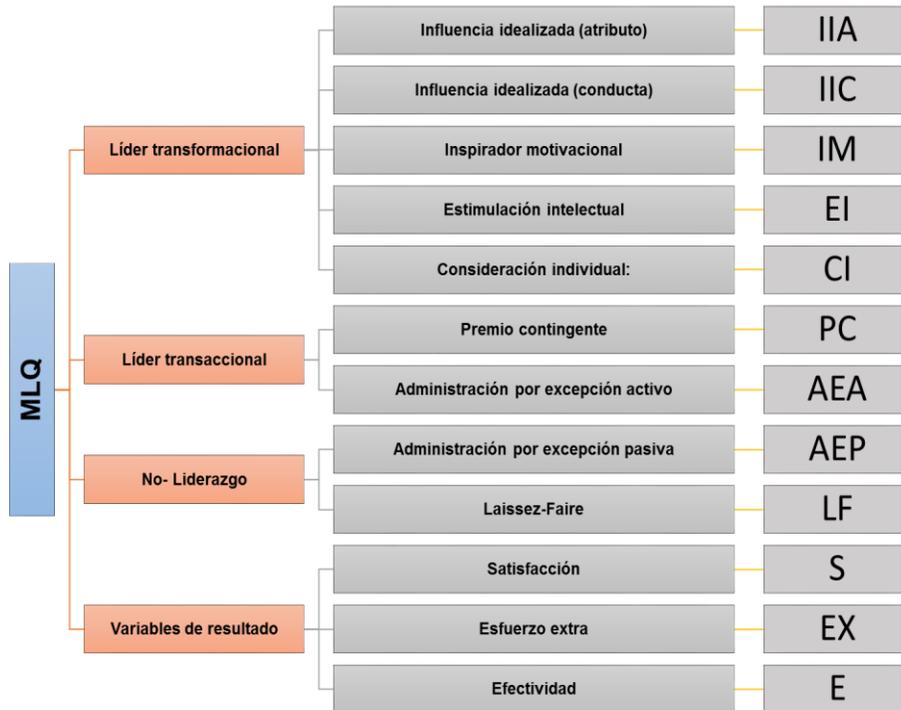


Figura 3 Dimensiones del MLQ con base en Bass y Avolio (2004).

Las 12 dimensiones del MLQ de la Figura 3 ya se explicaron en los párrafos anteriores, solo se adapta la clasificación con base en la versión corta 5X propuesta por Bass y Avolio (2004) y se presenta una abreviación para su mejor visualización de las tablas del Capítulo V de esta investigación.

V. DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO DE CASO: *Ayuntamiento del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo.*

La presente investigación se llevó a cabo en el Ayuntamiento del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo, con la participación de 16 directivos y 101 trabajadores que forman parte de las diferentes áreas que se encuentran al interior del Palacio Municipal, todos ellos bajo el mando del Presidente local.

5.1 Resultados cualitativos

Para la recolección de la información cualitativa de este estudio de caso, se analizaron las respuestas de tres preguntas abiertas que forman parte del instrumento del MLQ (ítem 46, 47 y 48), con la finalidad de ahondar en las opiniones de los trabajadores sobre el estilo de liderazgo ejercido por sus jefes.

Los datos textuales conseguidos se organizaron, sistematizaron y agruparon mediante el software Atlas.ti. Dicho programa ayudó a analizar cada una de las frases testimoniales por medio de la creación de gráficos denominados “nubes de palabras”, donde se ven reflejados los resultados y así lograr identificar elementos claves para su interpretación como se muestran en los siguientes puntos.

5.1.1 Liderazgo del Presidente Municipal

En el ítem 46 del MLQ se recopilaron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al Presidente Municipal a ser más efectivo. Desde la perspectiva del alcalde, anoto que requiere disciplina, mejorar su desempeño y puntualidad. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que necesita acercarse más a ellos para escucharlos y poner atención es sus necesidades mediante una comunicación basada en la confianza, además de impulsar más capacitaciones para su personal bajo su mando y en las respectivas áreas que integran su equipo de trabajo (Figura 4).



Figura 4 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al Presidente Municipal a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del Presidente Municipal, según describen sus empleados, son las diferencias que tienen los regidores con el mandatario, la ausencia de compromiso de algunas áreas o ciertos trabajadores bajo su mando, la contratación de más personal y la falta de tiempo para hacer el trabajo planeado por sus compromisos políticos (Figura 5).



Figura 5 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del Presidente Municipal.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más admiran los trabajadores del liderazgo del Presidente Municipal, escribieron enfáticamente que es un líder con sencillez, humildad, confiabilidad y entusiasmo. Así mismo, relataron que es una persona cercana a la ciudadanía y está comprometido con resolver los problemas que le atañen al municipio ya que cuenta con una visión clara para hacer bien las cosas (Figura 6).

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia de los directivos en general. Desde la perspectiva de los dirigentes, comentaron que es la falta de algunas herramientas adecuadas y la carencia de compromiso que se suscita con otras áreas. Según describen los empleados, hay ausencia de comunicación y confianza con ciertas áreas o entre el personal y la falta de tiempo para hacer sus actividades por sus compromisos políticos (Figura 8).



Figura 8 Nube de palabras de aspectos que interfieren con la eficacia de los directivos en general.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más admiran los trabajadores del liderazgo de los directivos en general, escribieron enfáticamente que son líderes con valores como: sencillez, humildad, lealtad, compromiso y disposición. Así mismo, relataron que sus dirigentes cuentan con el carácter, los conocimientos, una buena actitud y la capacidad para resolver el trabajo (Figura 9).



Figura 9 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo de los directores en general.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Secretaría General: el dirigente menciona que es hablar siempre con la verdad; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es una persona con valores y perseverancia, con ganas de crecer personalmente, solicita ayuda en momentos críticos y cuenta con un amor y sentido de identidad hacia el municipio (Figura 12).



Figura 12 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Secretaría General.

Área de Tesorería

En el ítem 46 del MLQ se recopilieron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Tesorería a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, anotó que requiere capacitación, dedicar tiempo para investigar y ser más empático con las demás áreas. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que está bien como labora, sin embargo sugieren que pase más tiempo en la oficina y tenga firmeza en la toma de decisiones (Figura 13).



Figura 13 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Tesorería a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Tesorería. Desde la perspectiva del dirigente, mencionó que es por la ausencia de compromiso y responsabilidad de otras áreas, mientras que según describen sus subordinados, es por la comunicación con otros funcionarios al no compartir las mismas ideas o diferentes formas de pensar y la falta de firmeza (Figura 14).



Figura 14 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Tesorería.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Tesorería: el dirigente menciona que es el compromiso con el trabajo, la confianza en delegar responsabilidades y el grado de influencia positivo que tiene sobre su equipo de subordinados; y los trabajadores escribieron enfáticamente que su carácter es positivo y sencillo, posee constancia e inteligencia, otorga respeto a las actividades de casa individuos y tiene una correcta forma de pedir las cosas (Figura 15).



Figura 15 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Tesorería.

Área de Contraloría Municipal

En el ítem 46 del MLQ se recopilaron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Contraloría Municipal a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, anoto que requiere más concentración y recursos humanos. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que necesita mayor empatía con los ciudadanos y mejor manejo con situaciones de conflicto (Figura 16).



Figura 16 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Contraloría Municipal a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Contraloría. Desde la perspectiva del dirigente, mencionó que es por la excesiva carga de trabajo, mientras que según describen sus subordinados, es que tiene un carácter explosivo (Figura 17).



Figura 17 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Contraloría Municipal.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Contraloría: el dirigente menciona

que es su empatía; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es por su carácter fuerte, postura y lealtad (Figura 18).



Figura 18 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Contraloría.

Área de Despacho Municipal

No se registraron opiniones por parte de los trabajadores del área de Despacho Municipal, sin embargo el dirigente reconoció que necesita entablar mejor comunicación con otros compañeros y que no le agrada que otras personas intervengan con su trabajo. No obstante, lo que más admira de él mismo, es su sencillez y humildad.

Área de Registro del Estado Familiar

En el ítem 46 del MLQ se recopilieron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Registro del Estado Familiar a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, anoto que requiere mejorar la relación con sus compañeros y dejar el celular. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que necesita un espacio laboral digno con el equipo adecuado y contar con el apoyo de otras áreas con las que se relaciona (Figura 19).



Figura 19 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Registro del Estado Familiar a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Registro del Estado Familiar. Desde la perspectiva del dirigente, mencionó que es por el uso del celular, mientras que según describen sus subordinados, es por la ausencia de comunicación y más carga de trabajo de otras áreas (Figura 20).



Figura 20 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Registro del Estado Familiar.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Registro del Estado Familiar: el dirigente menciona que es el deseo de hacer las cosas bien; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es una persona con conocimientos y a su vez lo transmite, está en la constante búsqueda de soluciones y de aprender todos los días (Figura 21).



Figura 21 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Registro del Estado Familiar.

Área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer

En el ítem 46 del MLQ se recopilaron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer a ser

más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, anoto que se debe a su área física de trabajo. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que se necesita mejorar las instalaciones, la apertura de nuevas áreas y ampliación de recursos (Figura 22).



Figura 22 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Instancia Municipal de Atención a la Mujer. Desde la perspectiva del dirigente, no menciono algo en particular, mientras que según describen sus subordinados, es por la limitación de recursos (Figura 23).



Figura 23 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer: el dirigente menciona que es su labor en equipo; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es por su compromiso, persistencia, constancia y dedicación por el trabajo para lograr los objetivos relacionados con las mujeres del municipio (Figura 24).



Figura 24 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer.

Área de Reglamentos

En el ítem 46 del MLQ se recopilieron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Reglamentos a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, no hizo mención alguna. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que necesita un espacio digno y equipo adecuado, además de contar con el apoyo de otras áreas con las que se relaciona (Figura 25).



Figura 25 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Reglamentos a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Reglamentos. Desde la perspectiva del dirigente, mencionó que es por la burocracia, mientras que según describen sus subordinados, es por la asamblea, la ley de ingresos muy elevada y por el espacio inadecuado para trabajar (Figura 26).



Figura 26 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Reglamentos.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Reglamentos: el dirigente menciona que no toma da personal; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es su carácter, compromiso y capacidad al dar soluciones a los problemas, así como su organización para trabajar (Figura 27).



Figura 27 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Reglamentos.

Área de Protección Civil

En el ítem 46 del MLQ se recopilieron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Área de Protección Civil a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, anoto que requiere capacitación, cursos y dialogo con sus compañeros de área. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que necesita estar más presente en su área, mostrar más interés o dedicación y ser estricto con sus subordinados (Figura 28).



Figura 28 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Contraloría Municipal a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Área de Protección Civil. Desde la perspectiva del dirigente, mencionó que es por la falta de algunas herramientas, mientras que según describen sus subordinados, es porque no lo dejan trabajar sus compromisos políticos y algunos problemas con los materiales (Figura 29).



Figura 29 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Protección Civil.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Área de Protección Civil: el dirigente menciona que es su poder de convocatoria; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es una persona con humildad, buena actitud, noble, autenticidad, amigable y le gusta ayudar a la gente (Figura 30).



Figura 30 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Protección Civil.

Área de Catastro

En el ítem 46 del MLQ se recopilieron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Catastro a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, no hizo mención alguna. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que necesita contar con el apoyo de otras áreas y tener más libertad para desarrollar su trabajo (Figura 31).



Figura 31 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Catastro a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Catastro. Desde la perspectiva del dirigente, no menciono nada, mientras que según describen sus subordinados, es por la carencia de tiempo y situaciones externas (Figura 32).



Figura 32 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Catastro.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Catastro: el dirigente no dio respuesta; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es una persona con buena actitud, humildad, compromiso y compañerismo con su equipo de trabajo (Figura 33).

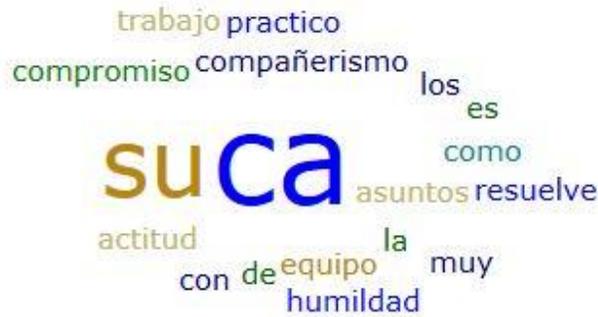


Figura 33 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Catastro.

Área de Seguridad Pública

En el ítem 46 del MLQ se recopilieron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Seguridad Pública a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, anoto que necesita más horas. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que requiere escuchar más a sus elementos, gestionar personal adicional y tramitar recursos materiales (Figura 34).



Figura 34 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Seguridad Pública a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Seguridad Pública. Desde la perspectiva del dirigente, mencionó que nada obstruye, mientras que según describen sus subordinados, que todo está bien y también ningún aspecto interfiere, solo hay falta de personal (Figura 35).



Figura 35 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Seguridad Pública.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Seguridad Pública: el dirigente menciona que se enfoca con visión en el futuro con una mente abierta para transmitirla a sus subordinados; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es una excelente persona con liderazgo, sencillez y disposición, siempre apoyando a su personal con una buena forma de trabajo (Figura 36).



Figura 36 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Seguridad Pública.

Área de Desarrollo Económico y Social

En el ítem 46 del MLQ se recopilieron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Desarrollo Económico y Social a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, anoto que necesita tener equipo de cómputo adecuado para varios de sus compañeros de trabajo y un espacio laboral más amplio. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que requiere mejorar su relación con sus superiores y así solicitar apoyo con el fin de obtener más herramientas para el área (Figura 37).



Figura 37 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Desarrollo Económico y Social a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Desarrollo Económico y Social. Desde la perspectiva del dirigente, mencionó que es por la falta de una secretaria y tener más apoyo para gestionar, mientras que según describen sus subordinados, se debe a que no todos hacen equipo y por otro lado los ciudadanos son conflictivos (Figura 38).



Figura 38 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Desarrollo Económico y Social.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Desarrollo Económico y Social: el dirigente menciona que prefiere saber si es bueno en algo, alguien más se lo diga; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es un individuo con la capacidad de gestionar y bajar proyectos para apoyar a los demás, además cuenta con liderazgo cimentado en valores (Figura 39).



Figura 39 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Desarrollo Económico y Social.

Área de Servicios Municipales

En el ítem 46 del MLQ se recopilaron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Servicios Municipales a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, anoto que requiere puntualidad y organización. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que necesita tener mayor acercamiento con sus subordinados conociendo sus necesidades, aumentar al personal y conseguir más herramientas de trabajo (Figura 40).



Figura 40 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Servicios Municipales a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Servicios Municipales. Desde la perspectiva del dirigente, mencionó que es por la falta de herramientas, mientras que según describen sus subordinados, se debe a la carencia de herramientas para laborar en campo y se requiere más personal (Figura 41).



Figura 41 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Servicios Municipales.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Servicios Municipales: el dirigente menciona que es su humildad; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es un individuo con conocimiento, actitud y compromiso para hacer las cosas bien del trabajo (Figura 42).



Figura 42 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Servicios Municipales.

Área de Planeación

El área de Planeación no tiene subordinados por lo que las actividades recaen solo en el director, quien reconoció que necesita contar con más capacitaciones para obtener un mayor rendimiento y existe ausencia de compromiso por parte de otras áreas para cooperar entre ellas. No obstante, lo que más admira de él mismo, es su esfuerzo por ser mejor, su humildad y que le gusta ser partícipe del trabajo en equipo en bien de la organización.

Área de Obras Públicas

En el ítem 46 del MLQ se recopilieron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Obras Públicas a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, anoto que requiere mejores equipos de cómputo y de impresión, así como una red de internet eficaz. No obstante, los trabajadores

menciono que orienta a su personal de la mejor manera conforme a los objetivos y conocimientos; y los trabajadores escribieron enfáticamente que es un individuo con inteligencia, paciencia, siempre dispuesto apoyar y es excelente director (Figura 45).

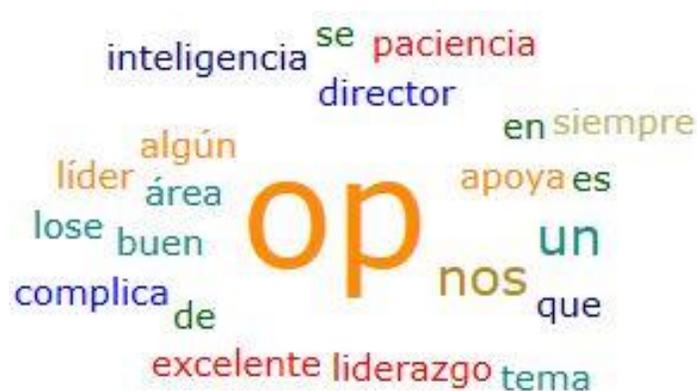


Figura 45 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Obras Públicas.

Área de Oficial Conciliador

No se registraron opiniones por parte de los trabajadores del área de Oficial Conciliador, sin embargo el dirigente reconoció que necesita ser más responsable y paciente con las demás personas. No obstante, lo que mayormente admira de él mismo, es la voluntad para que las cosas salgan de la mejor manera.

Área de Unidad de Información Pública Gubernamental

En el ítem 46 del MLQ se recopilieron las opiniones acerca de algunos aspectos que le ayudarían al director del área de Unidad de Información Pública Gubernamental a ser más efectivo. Desde la perspectiva del dirigente, anoto que necesita material, recursos económicos e instalaciones. No obstante, los trabajadores principalmente manifestaron que requiere de administrar su tiempo dictaminando las actividades ordinarias del día, no tomar muchos compromisos y buscar mejores herramientas de trabajo (Figura 46).



Figura 46 Nube de palabras de aspectos que le ayudarían al director del área de Unidad de Información Pública Gubernamental a ser más efectivo.

En el ítem 47 se identificaron ciertas cosas que interfieren con la eficacia del director de Unidad de Información Pública Gubernamental. Desde la perspectiva del dirigente, mencionó que es por ejecutar actividades que no son de su área, mientras que según describen sus subordinados, de debe a la mala administración de su tiempo y tener muchos compromisos (Figura 47).



Figura 47 Nube de palabras de los aspectos que interfieren con la eficacia del director del área de Unidad de Información Pública Gubernamental.

Respecto del ítem 48, donde se ven reflejados los testimonios acerca de lo que más se admira del liderazgo del director del área de Unidad de Información Pública Gubernamental: el dirigente menciona que es su trabajo en equipo; y los trabajadores escribieron enfáticamente que se asombran porque siempre ayuda o apoya a la gente (Figura 48).



Figura 48 Nube de palabras de aspectos que más admiran del liderazgo del director del área de Unidad de Información Pública Gubernamental.

5.2 Resultados cuantitativos

La población de encuestados de los subordinados se integró del 39.60% mujeres y el 60.41% hombres. El 48.51% cuenta con una edad de 36 años en adelante, mientras que el 7.92% tiene entre 31 y 35 años, el 32.67% tiene entre los 24 y 30 años, estando sólo el restante 10.89% menor a 23 años, es decir el personal más joven.

El 16.83% de los encuestados tienen nombramiento de base, el 79.21% son de confianza y el 3.96% se encuentran como voluntarios. El 19.80% tiene una antigüedad menor a 1 año, el 22.77% de 1 hasta 2 años, así como el 22.77% de 3 a 4 años y el 34.65% del resto cuenta con más de 4 años trabajando dentro de la administración pública del municipio.

La población de encuestados de directivos fue de 17, incluyendo al presidente municipal, de los cuales el 88.24% son hombres y el 11.76% son mujeres, siendo todos ellos de confianza. La mayoría tiene más de 36 años de edad con un 56.25%, mientras que el 31.25% se encuentra de los 31 a 35 años y solo el 12.50% es menor a 30 años; en promedio tienen una antigüedad dentro de la institución de 2 a 3 años.

El análisis de resultados se realizó mediante el programa de Excel determinando las estadísticas descriptivas de cada una de las dimensiones del MLQ bajo sus dos perspectivas como se muestra a continuación.

5.2.1 Liderazgo del Presidente Municipal

Se analizaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del Presidente Municipal (Tabla 7). Las puntuaciones más altas de acuerdo con las estadísticas descriptivas se ven reflejadas en la dimensión correspondiente a Inspiración motivacional (media=4.00), en la dimensión de Satisfacción (media=4.00) y en la dimensión de Efectividad (media=4.00), mientras que las más bajas fueron en la dimensión de Laissez-faire (media=0.00) y en la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=0.50). Lo cual significa que el estilo de liderazgo del Presidente Municipal es el transformacional y está principalmente caracterizado por tener una conducta enfocada en la razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad para alcanzar las metas por lo que es optimista en la forma de ver el futuro.

Tabla 7

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del Presidente Municipal

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.75	4.00	4.00
	IIC	3.25	3.50	4.00
	IM	4.00	4.00	4.00
	EI	2.50	3.00	3.00
	CI	3.75	4.00	4.00
Transaccional	PC	2.50	3.00	4.00
	AEA	2.25	2.50	3.00
No – Liderazgo	AEP	0.50	0.00	0.00
	LF	0.00	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	4.00	4.00	4.00
	EX	3.33	3.00	3.00
	E	4.00	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En relación con los 117 subordinados bajo el mando del Presidente Municipal que se encuentran laborando dentro de las instalaciones del Palacio Municipal, se analizaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” (Tabla 8). Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Inspiración motivacional (media=3.37) y en la dimensión de Esfuerzo extra (media=3.15), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.78) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=1.20). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en el Presidente Municipal es transformacional, debido a que principalmente posee una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, transmitiéndole a sus colaboradores confianza y seguridad para alcanzar las metas y además manifiesta optimismo en la forma de ver el futuro.

Tabla 8

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del Palacio Municipal

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.87	2.93	3.00
	IIC	3.03	3.04	3.00
	IM	3.37	3.39	3.00
	EI	2.89	2.94	3.00
	CI	2.56	2.83	3.00
Transaccional	PC	2.70	2.83	3.00
	AEA	2.93	2.97	3.00
No – Liderazgo	AEP	1.20	1.01	1.00
	LF	0.78	0.81	1.00
Variables de Resultado	S	3.05	3.05	3.00
	EX	3.15	3.14	3.00
	E	3.10	3.23	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

5.2.2 Liderazgo de los directivos en general

En la Tabla 9 se observan las puntuaciones obtenidas por los 16 directivos, en la cual se analizan las dimensiones más altas respecto de su media que son: Esfuerzo extra (media=3.46) e Inspiración motivacional (media=3.44), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.41) y Administración por excepción pasiva (media=0.78). En general, para los directivos del Palacio Municipal, es mayormente importante fomentar la participación voluntaria de sus subordinados en su ciclo laboral cuando se les requiera, y se caracterizan principalmente en poseer un estilo de liderazgo transformacional ya que su conducta está enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad para alcanzar las metas y así ser optimistas en la forma de ver el futuro.

Tabla 9

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del total de los directivos

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.95	3.00	3.00
	IIC	3.17	3.31	3.00
	IM	3.44	3.50	4.00
	EI	3.08	3.07	3.00
	CI	2.72	3.06	3.00
Transaccional	PC	3.02	3.13	3.00
	AEA	2.88	2.87	3.00
No – Liderazgo	AEP	0.78	0.56	1.00
	LF	0.41	0.42	0.00
Variables de Resultado	S	3.41	3.41	3.00
	EX	3.46	3.44	3.00
	E	3.33	3.41	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En relación con sus 101 subordinados que se encuestaron y forman parte de la fuerza laboral dentro del Palacio Municipal, se analizaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros”, mismos que se señalan en la Tabla 10. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Inspiración motivacional (media=3.19) y en la dimensión de Satisfacción (media=3.10), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.98) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=1.38). Desde esta perspectiva, los trabajadores concuerdan que el estilo de liderazgo inmerso entre los directivos del Palacio Municipal es transformacional, debido a que principalmente poseen una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, transmitiéndoles a sus colaboradores confianza y seguridad para alcanzar las metas y además manifiestan optimismo en la forma de ver el futuro.

Tabla 10

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del Palacio Municipal

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.83	2.81	3.00
	IIC	2.92	3.01	3.00
	IM	3.19	3.19	3.00
	EI	2.85	2.86	3.00
	CI	2.69	2.85	3.00
Transaccional	PC	2.81	2.83	3.00
	AEA	3.00	2.97	3.00
No – Liderazgo	AEP	1.38	1.41	1.00
	LF	0.98	0.99	1.00
Variables de Resultado	S	3.10	3.10	3.00
	EX	3.08	3.06	3.00
	E	3.08	3.08	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

5.2.3 Liderazgo de los directivos por área de trabajo

Área de Secretaria General:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Secretaria General (Tabla 11). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Influencia idealizada (atributo) (media=4.00) y Esfuerzo extra (media=4.00), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.00) y Administración por excepción pasiva (media=0.00). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transformacional, dado que el líder principalmente suministra un sentido de visión y misión con orgullo y confianza mediante los atributos personales de su carisma.

Tabla 11

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Secretaría General

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	4.00	4.00	4.00
	IIC	3.75	4.00	4.00
	IM	3.75	4.00	4.00
	EI	3.75	4.00	4.00
	CI	3.25	3.50	4.00
Transaccional	PC	3.75	4.00	4.00
	AEA	2.75	3.50	4.00
No – Liderazgo	AEP	0.00	0.00	0.00
	LF	0.00	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	3.50	3.50	3.00
	EX	4.00	4.00	4.00
	E	3.75	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 12 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Secretaria General. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Influencia idealizada (conducta) (media=2.58), en la dimensión de Influencia idealizada (atributo) (media=2.33) y en la dimensión de inspiración motivacional (media=2.25), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.67) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=1.33). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transformacional, dado que se caracteriza principalmente por suministrar un sentido de visión y misión con orgullo y confianza mediante los atributos personales de su carisma, incluyendo altos niveles de comportamiento moral y ético.

Tabla 12

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Secretaria General

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.33	2.33	2.00
	IIC	2.58	2.67	3.00
	IM	2.25	2.33	2.00
	EI	1.75	1.67	2.00
	CI	1.83	1.83	2.00
Transaccional	PC	1.33	1.33	1.00
	AEA	1.42	1.33	1.00
No – Liderazgo	AEP	1.33	1.67	2.00
	LF	0.67	0.67	1.00
Variables de Resultado	S	2.00	2.00	2.00
	EX	2.22	2.33	2.00
	E	1.83	1.83	2.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Tesorería:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por unos mismo” por parte de las respuestas del directo del área de Tesorería (Tabla 13). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Inspiración motivacional (media=4.00), Estimulación intelectual (media=3.75) y Esfuerzo extra (media=3.67), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.00) y Administración por excepción pasiva (media=1.00). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transformacional, dado que el líder principalmente posee una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad al lograr las metas y además promueve que sus seguidores desarrollen un cambio organizacional mediante la inteligencia y la objetividad.

Tabla 13

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Tesorería

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.50	3.50	3.00
	IIC	3.50	4.00	4.00
	IM	4.00	4.00	4.00
	EI	3.75	4.00	4.00
	CI	2.75	3.50	4.00
Transaccional	PC	2.75	3.50	4.00
	AEA	3.25	3.00	3.00
No – Liderazgo	AEP	1.00	0.00	0.00
	LF	0.00	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	3.00	3.00	3.00
	EX	3.67	4.00	4.00
	E	3.50	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 14 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Tesorería. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Inspiración motivacional (media=3.38) y en la dimensión de Satisfacción (media=3.35), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.57) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=1.17). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transformacional, dado que se caracteriza principalmente por poseer una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad para alcanzar las metas siendo optimista en la forma de ver el futuro, además provoca una gratificación en su equipo de trabajo ya que ellos tienen un sentido de bienestar por las decisiones que toma.

Tabla 14

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Tesorería

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.93	3.27	3.00
	IIC	2.95	3.08	3.00
	IM	3.38	3.44	3.00
	EI	3.02	3.08	3.00
	CI	2.86	2.93	3.00
Transaccional	PC	3.18	3.29	3.00
	AEA	3.25	3.29	3.00
No – Liderazgo	AEP	1.17	1.17	1.00
	LF	0.57	0.51	1.00
Variables de Resultado	S	3.35	3.35	3.00
	EX	3.25	3.26	3.00
	E	3.33	3.33	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Contraloría Municipal:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Contraloría Municipal (Tabla 15). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Administración por excepción activo (media=3.75), Efectividad (media=3.50) y Estimulación intelectual (media=3.50), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=1.25) y Administración por excepción pasiva (media=0.75). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transaccional, dado que el líder principalmente ejecuta oportunamente medidas correctivas ya que vigila que no se rompan las reglas ni se desvíen del camino.

Tabla 15

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Contraloría Municipal

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.25	3.00	3.00
	IIC	3.00	3.00	3.00
	IM	3.00	3.00	3.00
	EI	3.50	3.50	3.00
	CI	2.50	2.50	2.00
Transaccional	PC	2.25	3.00	3.00
	AEA	3.75	4.00	4.00
No – Liderazgo	AEP	0.75	0.50	0.00
	LF	1.25	0.50	0.00
Variables de Resultado	S	3.00	3.00	3.00
	EX	3.00	3.00	3.00
	E	3.50	3.50	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 16 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Contraloría Municipal. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Administración por excepción activo (media=2.67) y en la dimensión de Inspiración motivacional (media=2.58), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=1.08) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=0.54). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transaccional, dado que se caracteriza principalmente por ejecutar oportunamente medidas correctivas ya que vigila que no se rompan las reglas ni se desvíen del camino, además es optimista en la forma de ver el futuro.

Tabla 16

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Contraloría Municipal

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.08	2.00	2.00
	IIC	2.08	2.33	2.00
	IM	2.58	2.50	2.00
	EI	2.50	2.67	3.00
	CI	1.88	1.83	2.00
Transaccional	PC	2.50	2.17	2.00
	AEA	2.67	2.42	2.00
No – Liderazgo	AEP	0.54	0.58	1.00
	LF	1.08	0.83	1.00
Variables de Resultado	S	2.00	2.00	2.00
	EX	2.22	2.33	2.00
	E	2.25	2.33	2.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Despacho Municipal:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del coordinador del área de Despacho Municipal (Tabla 17). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Satisfacción (media=3.50) y Administración por excepción activo (media=2.50), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.50) y Administración por excepción pasiva (media=0.25). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transaccional, dado que el líder principalmente ejecuta oportunamente medidas correctivas ya que vigila que no se rompan las reglas ni se desvíen del camino.

Tabla 17

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Despacho Municipal

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.00	2.00	2.00
	IIC	2.00	2.50	3.00
	IM	1.25	1.00	1.00
	EI	2.00	2.00	2.00
	CI	1.75	2.00	2.00
Transaccional	PC	0.67	1.00	1.00
	AEA	2.50	2.50	2.00
No – Liderazgo	AEP	0.25	0.00	0.00
	LF	0.50	0.50	0.00
Variables de Resultado	S	3.50	3.50	2.00
	EX	2.00	2.00	2.00
	E	2.25	2.00	2.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 18 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Despacho Municipal. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Laissez-faire (media=2.00) y en la dimensión de Esfuerzo extra (media=2.00), mientras que la más baja fue para la dimensión de Influencia idealizada (atributo) (media=1.00). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que no hay un estilo de liderazgo inmerso en su coordinador, debido a que evita la toma de decisiones, carece de autoridad y no se asumen responsabilidades, sin embargo se reconoce que fomenta la participación voluntaria de sus seguidores en su ciclo laboral cuando así se requiera.

Tabla 18

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Despacho Municipal

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	1.00	1.00	1.00
	IIC	1.25	1.50	2.00
	IM	1.25	1.50	2.00
	EI	1.50	1.50	2.00
	CI	1.25	1.00	1.00
Transaccional	PC	1.25	1.50	2.00
	AEA	1.50	1.50	2.00
No – Liderazgo	AEP	1.75	2.00	2.00
	LF	2.00	2.00	2.00
Variables de Resultado	S	1.50	1.50	1.00
	EX	2.00	2.00	2.00
	E	1.75	2.00	2.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Registro del Estado Familiar:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Registro del Estado Familiar (Tabla 19). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Inspiración motivacional (media=3.50) y Esfuerzo extra (media=3.33), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.50) y Administración por excepción pasiva (media=1.75). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transformacional, dado que el líder principalmente posee una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad al lograr las metas ya que es optimista en la forma de ver el futuro.

Tabla 19

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Registro del Estado Familiar

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.25	2.50	3.00
	IIC	3.25	3.50	4.00
	IM	3.50	3.50	4.00
	EI	2.75	3.00	3.00
	CI	3.00	3.00	3.00
Transaccional	PC	3.00	3.00	3.00
	AEA	3.00	3.00	3.00
No – Liderazgo	AEP	1.75	1.00	1.00
	LF	0.50	0.50	0.00
Variables de Resultado	S	3.00	3.00	3.00
	EX	3.33	3.00	3.00
	E	3.00	3.00	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 20 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Registro del Estado Familiar. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Esfuerzo extra (media=3.17), en la dimensión de Inspiración motivacional (media=3.13) y en la dimensión de Estimulación intelectual (media=3.13), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.75) y la dimensión de administración por excepción pasiva (media=1.00). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transformacional, dado que se caracteriza principalmente por poseer una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad para alcanzar las metas, además fomenta la participación voluntaria de su equipo de trabajo en su ciclo laboral.

Tabla 20

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Registro del Estado Familiar

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.00	1.75	2.00
	IIC	2.88	2.75	3.00
	IM	3.13	3.00	3.00
	EI	3.13	3.00	3.00
	CI	2.00	2.50	2.00
Transaccional	PC	2.13	2.00	2.00
	AEA	2.25	2.50	2.00
No – Liderazgo	AEP	1.00	0.50	1.00
	LF	0.75	0.75	1.00
Variables de Resultado	S	3.00	3.00	3.00
	EX	3.17	3.00	3.00
	E	2.88	2.75	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Instancia municipal de atención a la mujer:

Se examinaron los resultados obtenidas del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer (Tabla 21). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Inspiración motivacional (media=4.00) y Administración por excepción activo (media=3.75), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.75) y Administración por excepción pasiva (media=1.50). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transformacional, dado que el líder principalmente posee una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad al lograr las metas siendo optimista para el futuro.

Tabla 21

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.50	3.00	4.00
	IIC	3.25	3.00	3.00
	IM	4.00	4.00	4.00
	EI	3.25	3.50	4.00
	CI	2.75	3.50	4.00
Transaccional	PC	3.25	3.00	3.00
	AEA	3.75	4.00	4.00
No – Liderazgo	AEP	1.50	1.00	0.00
	LF	0.75	0.50	0.00
Variables de Resultado	S	3.50	3.50	3.00
	EX	3.67	4.00	4.00
	E	3.25	3.50	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 22 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Instancia Municipal de Atención a la Mujer. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Inspiración motivacional (media=4.00), en la dimensión de Premio contingente (media=3.88) y en la dimensión de Efectividad (media=3.88), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.00) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=0.63). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transformacional, dado que se caracteriza principalmente por poseer una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad para alcanzar las metas, además otorga recompensas por alcanzar las metas establecidas.

Tabla 22

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Instancia municipal de atención a la mujer

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.50	3.50	4.00
	IIC	3.63	3.50	4.00
	IM	4.00	4.00	4.00
	EI	3.75	3.75	4.00
	CI	2.50	3.00	3.00
Transaccional	PC	3.88	4.00	4.00
	AEA	3.25	3.50	3.00
No – Liderazgo	AEP	0.63	0.25	0.00
	LF	0.00	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	3.50	3.50	3.00
	EX	3.67	3.50	4.00
	E	3.88	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Reglamentos:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Reglamentos (Tabla 23). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Esfuerzo extra (media=4.00) y Efectividad (media=3.75), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.00) y Administración por excepción pasiva (media=0.33). Lo cual significa que el estilo de liderazgo está inmerso entre el transaccional y transformacional pero no se logra identificar el principal, dado que respecto de los datos, posee características principalmente de participación voluntaria en su equipo de trabajo de manera armónica para el logro de los objetivos programados.

Tabla 23

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Reglamentos

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.50	2.50	2.00
	IIC	2.50	2.50	2.00
	IM	3.00	3.00	3.00
	EI	2.25	2.00	2.00
	CI	2.00	2.50	3.00
Transaccional	PC	3.00	3.00	3.00
	AEA	2.00	2.00	2.00
No – Liderazgo	AEP	0.33	0.00	0.00
	LF	0.00	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	3.50	3.50	3.00
	EX	4.00	4.00	4.00
	E	3.75	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 24 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Reglamentos. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Satisfacción (media=4.00) y en la dimensión de Efectividad (media=3.92), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.17) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=0.42). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director se encuentra entre el transaccional y transformacional, pero no se logra identificar el principal, dado que respecto de los datos, posee características principalmente al provocar gratificación en su equipo de trabajo con un sentido de bienestar por las decisiones tomadas y logra una participación de manera armónica para el logro de los objetivos programados.

Tabla 24

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Reglamentos

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.67	3.67	4.00
	IIC	3.58	3.83	4.00
	IM	3.83	3.83	4.00
	EI	3.25	3.50	3.00
	CI	3.08	3.67	3.00
Transaccional	PC	3.83	3.83	4.00
	AEA	3.83	3.83	4.00
No – Liderazgo	AEP	0.42	0.33	0.00
	LF	0.17	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	4.00	4.00	4.00
	EX	3.56	3.33	3.00
	E	3.92	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Protección Civil:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Protección Civil (Tabla 25). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Influencia idealizada (atributo) (media=4.00), Premio contingente (media=4.00) y las variables de resultado (media=4.00), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.00) y Administración por excepción pasiva (media=0.50). Lo cual significa que el estilo de liderazgo está inmerso entre el transaccional y transformacional pero no se logra identificar el principal, dado que respecto de los datos, posee características principalmente la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Tabla 25

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Protección Civil

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	4.00	4.00	4.00
	IIC	3.75	4.00	4.00
	IM	3.50	4.00	4.00
	EI	3.75	4.00	4.00
	CI	3.00	4.00	4.00
Transaccional	PC	4.00	4.00	4.00
	AEA	3.50	4.00	4.00
No – Liderazgo	AEP	0.50	0.00	0.00
	LF	0.00	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	4.00	4.00	4.00
	EX	4.00	4.00	4.00
	E	4.00	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 26 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Protección Civil. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Administración por excepción pasiva (media=2.38) y en la dimensión de Satisfacción (media=2.18), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Administración por excepción activo (media=1.69) y la dimensión de Efectividad (media=1.72). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que hay ausencia de un estilo de liderazgo en su director, dado que se caracteriza principalmente a las acciones que implementa cuando ya ocurrieron las fallas y no se satisfacen los estándares previstos, es decir, no interviene a menos que no halla remedio, sin embargo, provoca gratificación en el equipo de trabajo para llevar un ambiente laboral sano.

Tabla 26

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Protección Civil

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	1.94	1.94	2.00
	IIC	1.89	1.94	2.00
	IM	2.15	2.29	2.00
	EI	1.98	1.94	2.00
	CI	2.08	2.00	2.00
Transaccional	PC	2.12	2.22	2.00
	AEA	1.69	1.67	2.00
No – Liderazgo	AEP	2.38	2.37	2.00
	LF	2.08	2.06	2.00
Variables de Resultado	S	2.18	2.18	2.00
	EX	1.92	1.88	2.00
	E	1.72	1.69	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Catastro:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Catastro (Tabla 27). En donde se observa que la valoración más alta de las dimensiones respecto de su media es Premio contingente (media=3.25), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.75) y Administración por excepción pasiva (media=1.25). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transaccional, dado que el líder principalmente recompensa el logro de las metas establecidas y esta depende del nivel de actuación y esmero de sus seguidores por su buen rendimiento.

Tabla 27

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Catastro

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.00	3.00	3.00
	IIC	2.75	3.00	3.00
	IM	2.75	3.00	3.00
	EI	2.75	3.00	3.00
	CI	3.00	3.00	3.00
Transaccional	PC	3.25	3.00	3.00
	AEA	3.00	3.00	3.00
No – Liderazgo	AEP	1.25	1.00	0.00
	LF	0.75	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	3.00	3.00	3.00
	EX	3.00	3.00	3.00
	E	3.00	3.00	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 28 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Catastro. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Inspiración motivacional (media=3.81) y en la dimensión de Estimulación intelectual (media=3.81), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.50) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=1.08). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transformacional., dado que se caracteriza principalmente por poseer una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores otorgando confianza y seguridad para alcanzar las metas de manera optimista y promueve que sus seguidores desarrollen un cambio organizacional mediante la inteligencia y la objetividad.

Tabla 28

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Catastro

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.38	2.88	3.00
	IIC	3.54	3.58	4.00
	IM	3.81	3.75	4.00
	EI	3.81	3.88	4.00
	CI	2.79	3.38	3.00
Transaccional	PC	3.04	3.38	3.00
	AEA	3.65	3.63	4.00
No – Liderazgo	AEP	1.08	1.17	1.00
	LF	0.50	0.63	0.00
Variables de Resultado	S	3.54	3.54	4.00
	EX	3.69	3.67	4.00
	E	3.63	3.63	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Seguridad Pública:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Seguridad Pública (Tabla 29). En donde se observa que no se logra identificar la dimensión más alta respecto de su media debido a que la mayoría se encuentra a un valor de 4.00, mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.00) y Administración por excepción pasiva (media=1.00). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado tiende a ser transformacional, dado que para el líder, suministra un sentido de visión y misión por medio de su carisma y conducta, así mismo es optimista en ver al futuro promoviendo en sus seguidores un cambio organizacional mediante la inteligencia y la objetividad.

Tabla 29

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Seguridad Pública

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	4.00	4.00	4.00
	IIC	4.00	4.00	4.00
	IM	4.00	4.00	4.00
	EI	4.00	4.00	4.00
	CI	4.00	4.00	4.00
Transaccional	PC	3.00	4.00	4.00
	AEA	4.00	4.00	0.00
No – Liderazgo	AEP	1.00	0.00	0.00
	LF	0.00	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	4.00	4.00	4.00
	EX	4.00	4.00	4.00
	E	4.00	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 30 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Seguridad Pública. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Inspiración motivacional (media=3.65) y en la dimensión de Esfuerzo extra (media=3.56), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.82) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=1.38). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transformacional, dado que se caracteriza principalmente por poseer una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad para alcanzar las metas, además fomenta la participación voluntaria de su equipo de trabajo en su ciclo laboral.

Tabla 30

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Seguridad Pública

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.33	3.24	3.00
	IIC	3.37	3.46	3.00
	IM	3.65	3.64	3.00
	EI	3.02	3.13	3.00
	CI	2.97	3.20	3.00
Transaccional	PC	3.07	3.14	3.00
	AEA	3.54	3.57	3.00
No – Liderazgo	AEP	1.38	1.42	1.00
	LF	0.82	0.84	1.00
Variables de Resultado	S	3.52	3.52	3.00
	EX	3.56	3.59	3.00
	E	3.49	3.47	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Desarrollo Económico y Social:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Desarrollo Económico Social (Tabla 31). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Inspiración motivacional (media=3.75), Estimulación intelectual (media=3.50) y Premio contingente (media=3.50), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.00) y Administración por excepción pasiva (media=0.00). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transformacional, dado que el líder principalmente posee una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad al lograr las metas siendo optimista para el futuro.

Tabla 31

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Desarrollo Económico y Social

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.25	3.00	3.00
	IIC	3.00	4.00	4.00
	IM	3.75	4.00	4.00
	EI	3.50	3.50	4.00
	CI	2.25	2.50	2.00
Transaccional	PC	3.50	4.00	4.00
	AEA	1.75	1.50	1.00
No – Liderazgo	AEP	0.00	0.00	0.00
	LF	0.00	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	3.00	3.00	3.00
	EX	3.00	3.00	3.00
	E	2.50	2.50	2.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 32 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Desarrollo Económico Social. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Inspiración motivacional (media=3.94) y en la dimensión de Efectividad (media=4.00), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.00) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=0.31). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transformacional, dado que se caracteriza principalmente por poseer una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad para alcanzar las metas, además fomenta que los grupos de trabajo participen de manera armónica para alcanzar los objetivos y metas programadas.

Tabla 32

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Desarrollo Económico y Social

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.75	3.88	4.00
	IIC	3.50	3.75	4.00
	IM	3.94	4.00	4.00
	EI	3.13	3.13	3.00
	CI	3.06	3.50	4.00
Transaccional	PC	3.19	3.38	4.00
	AEA	3.81	3.88	4.00
No – Liderazgo	AEP	0.31	0.25	0.00
	LF	0.00	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	3.88	3.88	4.00
	EX	3.92	4.00	4.00
	E	4.00	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Servicios Municipales:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Servicios Municipales (Tabla 33). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Efectividad (media=3.75) y Esfuerzo extra (media=3.67), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.50) y Administración por excepción pasiva (media=0.25). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado tiende a ser transformacional (después de las variables de resultado), dado que el líder principalmente posee una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad al lograr las metas siendo optimista para el futuro, además cuenta con las características de efectividad y esfuerzo extra.

Tabla 33

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Servicios Municipales

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.00	2.00	2.00
	IIC	2.25	2.00	2.00
	IM	3.25	3.50	4.00
	EI	1.75	2.00	2.00
	CI	2.25	2.50	2.00
Transaccional	PC	2.25	2.00	2.00
	AEA	1.00	1.00	1.00
No – Liderazgo	AEP	0.25	0.00	0.00
	LF	0.50	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	3.50	3.50	3.00
	EX	3.67	4.00	4.00
	E	3.75	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 34 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Servicios Municipales. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Inspiración motivacional (media=3.02) y en la dimensión de Efectividad (media=3.09), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=0.84) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=1.38). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transformacional, dado que se caracteriza principalmente por poseer una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad para alcanzar las metas, además fomenta que los grupos de trabajo participen de manera armónica para alcanzar los objetivos y metas programadas.

Tabla 34

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Servicios Municipales

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.77	2.79	3.00
	IIC	2.89	2.93	3.00
	IM	3.02	3.00	3.00
	EI	2.82	2.82	3.00
	CI	2.68	2.71	3.00
Transaccional	PC	2.68	2.93	3.00
	AEA	2.82	2.75	3.00
No – Liderazgo	AEP	1.38	1.35	1.00
	LF	0.84	0.82	1.00
Variables de Resultado	S	3.00	3.00	3.00
	EX	2.90	2.93	3.00
	E	3.09	3.11	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Planeación:

Se examinaron solo los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Planeación (Tabla 35). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Inspiración motivacional (media=4.00), Satisfacción (media=4.00), Esfuerzo extra (media=4.00) y Efectividad (media=4.00), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.50) y Administración por excepción pasiva (media=0.50). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transformacional, dado que el líder principalmente posee una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad al lograr las metas siendo optimista para el futuro y además cuenta con las características de las variables de resultado.

Tabla 35

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Planeación

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.50	2.50	2.00
	IIC	3.25	4.00	4.00
	IM	4.00	4.00	4.00
	EI	2.75	3.00	4.00
	CI	2.75	3.50	4.00
Transaccional	PC	3.00	4.00	4.00
	AEA	3.25	4.00	4.00
No – Liderazgo	AEP	0.50	0.50	1.00
	LF	0.50	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	4.00	4.00	4.00
	EX	4.00	4.00	4.00
	E	4.00	4.00	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Obras Públicas:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Obras Públicas (Tabla 36). En donde se observa que la valoración más alta de la dimensiones respecto de su media es Esfuerzo extra (media=3.67), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.25) y Administración por excepción pasiva (media=0.75). Lo cual significa que el estilo de liderazgo está inmerso entre el transaccional y transformacional pero no se logra identificar el principal, dado que respecto de los datos, posee características principalmente de fomentar la participación voluntaria de los seguidores en su ciclo laboral ya que los estimula para interactuar.

Tabla 36

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Obras Públicas

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.25	3.00	3.00
	IIC	3.50	4.00	4.00
	IM	3.50	3.50	4.00
	EI	3.25	3.00	3.00
	CI	2.50	2.50	2.00
Transaccional	PC	3.50	3.50	4.00
	AEA	2.00	2.00	2.00
No – Liderazgo	AEP	0.75	0.50	0.00
	LF	0.25	0.00	0.00
Variables de Resultado	S	3.50	3.50	4.00
	EX	3.67	4.00	4.00
	E	3.25	3.00	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 37 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Obras Públicas. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Influencia idealizada (conducta) (media=2.59) y en la dimensión de Consideración individualizada (media=2.59), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=1.82) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=1.75). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transformacional, dado que se caracteriza principalmente por suministrar un sentido de visión y misión, aunado a transmitir orgullo y confianza aumentando el optimismo con altos niveles de comportamiento moral y ético, además de suscitar el progreso de cada miembro enfocado en sus necesidades particulares.

Tabla 37

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Obras Públicas

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.25	2.25	2.00
	IIC	2.59	2.50	2.00
	IM	2.48	2.40	2.00
	EI	2.44	2.44	2.00
	CI	2.59	2.63	2.00
Transaccional	PC	2.38	2.31	2.00
	AEA	2.49	2.50	2.00
No – Liderazgo	AEP	1.75	1.63	2.00
	LF	1.82	1.57	2.00
Variables de Resultado	S	2.44	2.44	2.00
	EX	2.38	2.38	2.00
	E	2.41	2.38	2.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área del Oficial Conciliador:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área del Oficial Conciliador (Tabla 38). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Inspiración motivacional (media=3.75) y Satisfacción (media=3.50), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=1.25) y Administración por excepción pasiva (media=1.25). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transformacional, dado que el líder principalmente posee una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad al lograr las metas siendo optimista para el futuro.

Tabla 38

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área del Oficial Conciliador

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	2.33	3.00	3.00
	IIC	3.00	3.00	3.00
	IM	3.75	4.00	4.00
	EI	2.75	3.00	3.00
	CI	1.75	2.00	2.00
Transaccional	PC	3.25	3.50	4.00
	AEA	3.00	3.00	3.00
No – Liderazgo	AEP	1.25	1.00	0.00
	LF	1.25	1.00	0.00
Variables de Resultado	S	3.50	3.50	3.00
	EX	3.33	3.00	3.00
	E	2.50	2.50	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 39 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área del Oficial Conciliador. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Estimulación intelectual (media=3.38) y en la dimensión de Efectividad (media=3.00), mientras que la más baja es la dimensión de Influencia idealizada (atributo) (media=1.75). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director es transformacional, dado que se caracteriza principalmente por promover en sus seguidores un cambio organizacional mediante la inteligencia y la objetividad y realizando proposiciones innovadoras, además de lograr que los grupos de trabajo participen de manera armónica para el alcance de objetivos y metas.

Tabla 39

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área del Oficial Conciliador

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	1.75	2.25	2.00
	IIC	2.25	2.50	2.00
	IM	2.13	2.00	2.00
	EI	3.38	3.25	3.00
	CI	2.13	2.50	3.00
Transaccional	PC	2.13	2.00	2.00
	AEA	2.25	2.00	2.00
No – Liderazgo	AEP	2.88	3.00	4.00
	LF	2.63	2.50	0.00
Variables de Resultado	S	2.50	2.50	2.00
	EX	2.83	3.00	2.00
	E	3.00	3.00	2.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Área de Unidad de Información Pública Gubernamental:

Se examinaron los resultados obtenidos del MLQ “visto por uno mismo” por parte de las respuestas del director del área de Unidad de Información Pública Gubernamental (Tabla 40). En donde se observa que las valoraciones más altas de las dimensiones respecto de su media son: Influencia idealizada (conducta) (media=4.00), Inspiración motivacional (media=4.00) y Consideración individual (media=4.00), mientras que las dimensiones con puntuaciones más bajas respecto de su media se encuentran: Laissez-faire (media=0.25) y Administración por excepción pasiva (media=1.25). Lo cual significa que el estilo de liderazgo identificado es el transformacional, dado que el líder principalmente posee una conducta enfocada en una razón de ser cimentada en valores, otorgando confianza y seguridad al lograr las metas siendo optimista para el futuro.

Tabla 40

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva del director del área de Unidad de información Pública Gubernamental

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.50	3.50	3.00
	IIC	4.00	4.00	4.00
	IM	4.00	4.00	4.00
	EI	3.25	3.50	4.00
	CI	4.00	4.00	4.00
Transaccional	PC	3.25	3.50	4.00
	AEA	3.25	3.50	4.00
No – Liderazgo	AEP	1.25	1.00	0.00
	LF	0.25	0.00	0.00
	S	3.00	3.00	3.00
Variables de Resultado	EX	3.00	3.00	3.00
	E	3.25	3.00	3.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 41 se señalan los resultados obtenidos del MLQ “visto por otros” en relación con los subordinados que forman parte del área de Unidad de Información Pública Gubernamental. Las puntuaciones medias más altas se lograron en la dimensión correspondiente a Esfuerzo extra (media=3.67), Efectividad (media=3.50) y en la dimensión de Estimulación intelectual (media=3.50), mientras que las más bajas fueron para la dimensión de Laissez-faire (media=1.50) y la dimensión de Administración por excepción pasiva (media=1.13). Desde esta perspectiva, los trabajadores determinan que el estilo de liderazgo inmerso en su director tiende a ser transformacional, dado que se caracteriza principalmente por promover en sus seguidores un cambio organizacional mediante la inteligencia y la objetividad y realizando proposiciones innovadoras, además provoca gratificación en el equipo de trabajo para llevar un buen ambiente laboral.

Tabla 41

Estadísticas descriptivas del MLQ desde la perspectiva de los subordinados del área de Unidad de Información Pública Gubernamental

Dimensiones del MLQ		Estadísticas descriptivas		
		Media	Mediana	Moda
Transformacional	IIA	3.13	3.25	3.00
	IIC	3.13	3.25	3.00
	IM	3.13	3.25	3.00
	EI	3.50	3.50	3.00
	CI	2.88	3.00	3.00
Transaccional	PC	3.00	3.00	3.00
	AEA	3.25	3.00	3.00
No – Liderazgo	AEP	1.13	0.75	1.00
	LF	1.50	1.50	1.00
Variables de Resultado	S	3.25	3.25	3.00
	EX	3.67	3.50	4.00
	E	3.50	3.50	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 42, se detallan de manera sintetizada las puntuaciones obtenidas del MLQ “visto por uno mismo” y “visto por otros”, en relación con los resultados de las dimensiones más altas respecto de su media por cada una de las 16 áreas que se encuentran dentro del Palacio Municipal. De este modo, se pueden visualizar y contrastar los valores encontrados a nivel gerencial para determinar la congruencia entre ambas versiones del instrumento.

Tabla 42

Resumen de las dimensiones del MLQ determinadas, por cada área del Palacio Municipal, respecto de su media más alta

Área	Leader Form		Rater Form	
	Dimensión	Media	Dimensión	Media
Secretaría General	IIA	4.00	IIA	2.33
Tesorería	IM	4.00	IM	3.38
Contraloría Municipal	AEA	3.75	AEA	2.67
Despacho Municipal	AEA	2.50	LF	2.00
Registro del Estado Familiar	IM	3.50	IM	3.13
Instancia Municipal de Atención a la Mujer	IM	4.00	IM	4.00
Reglamentos	EX	4.00	S	4.00
Protección Civil	IIA	4.00	AEP	2.38
Catastro	PC	3.25	IM	3.81
Seguridad Pública	IM	4.00	IM	3.65
Desarrollo Económico y Social	IM	3.75	IM	3.94
Servicios Municipales	E	3.75	E	3.09
Planeación	IM	4.00	-	-
Obras Públicas	EX	3.67	IIC	2.59
Oficial Conciliador	IM	3.75	EI	3.38
Unidad de Información Pública Gubernamental	IM	4.00	EX	3.67

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En la Tabla 43, se detallan de manera sintetizada las puntuaciones obtenidas del MLQ “visto por uno mismo” y “visto por otros”, en relación con los resultados de las dimensiones más bajas respecto de su media por cada una de las 16 áreas que se encuentran dentro del Palacio Municipal. De este modo, se pueden visualizar y contrastar los valores encontrados a nivel gerencial para determinar la congruencia entre ambas versiones del instrumento.

Tabla 43

Resumen de las dimensiones del MLQ determinadas, por cada área del Palacio Municipal, respecto de su media más baja

Área	Leader Form		Rater Form	
	Dimensión	Media	Dimensión	Media
Secretaría General	LF	0.00	LF	1.67
Tesorería	LF	0.00	LF	0.57
Contraloría Municipal	AEP	0.75	AEP	0.54
Despacho Municipal	AEP	0.25	IIA	1.00
Registro del Estado Familiar	LF	0.50	LF	0.75
Instancia Municipal de Atención a la Mujer	LF	0.75	LF	0.00
Reglamentos	LF	0.00	LF	0.17
Protección Civil	LF	0.00	AEA	1.69
Catastro	LF	0.75	LF	0.50
Seguridad Pública	LF	0.00	LF	0.82
Desarrollo Económico y Social	LF	0.00	LF	0.00
Servicios Municipales	AEP	0.50	LF	0.84
Planeación	LF	0.50	-	-
Obras Públicas	LF	0.25	AEP	1.75
Oficial Conciliador	LF	1.25	IIA	1.75
Unidad de Información Pública Gubernamental	LF	0.25	AEP	1.13

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

VI. CONCLUSIONES

Al llevar a cabo la presente investigación, se logró plasmar un breve acercamiento de la revisión a la literatura sobre el tema de liderazgo desde su conceptualización hasta su forma de medición. Se consiguió redactar el panorama actual de la organización para este estudio de caso con el fin de identificar el estilo de liderazgo inmerso en los trabajadores dentro del Ayuntamiento de Progreso de Obregón, Hidalgo.

Se alcanzaron los objetivos planteados en este proyecto por medio de la recopilación de las frases testimonio que sirvieron para describir de forma empírica la percepción que tienen los trabajadores del estilo de liderazgo inmerso en sus jefes. Así mismo, se llevó a cabo la aplicación de las dos versiones (visto por uno mismo y visto por otros) del instrumento del MLQ de Bass y Avolio (2004), los cuales ayudaron a identificar las principales dimensiones que determinan el tipo del liderazgo transformacional, transaccional o la ausencia de este, dentro de un organismo público municipal.

Dentro del análisis de los resultados cualitativos, se encontró que el Presidente Municipal posee un liderazgo basado en los valores como la sencillez, humildad, confiabilidad y entusiasmo, además es un mandatario cercano a su ciudadanía con el compromiso de dar solución a los problemas que se suscitan en el municipio, sin embargo, existe la necesidad de escuchar más a todos sus trabajadores e impulsar mayores capacitaciones en las diferentes áreas que integran su equipo de trabajo.

Respecto de la opinión de los subordinados hacia los niveles directivos, se concluyó que su liderazgo está basado en valores como la sencillez, humildad, lealtad, compromiso y disposición para efectuar las funciones administrativas que le atañen a cada uno, no obstante, manifestaron de manera general que requieren mejores equipos y herramientas para sus labores y reforzar las relaciones laborales con confianza y empatía.

Con relación a la perspectiva de los trabajadores hacia sus directivos por área laboral, se puede visualizar resumidamente en la Tabla 44, donde se observa la caracteriza principal de las frases testimonio que describen el liderazgo de sus jefes.

Tabla 44

Conclusiones de los resultados cualitativos por área laboral del Palacio Municipal

Área	Liderazgo basado en:
Secretaría General	Perseverancia y pertinencia
Tesorería	Carácter positivo y sencillez
Contraloría Municipal	Carácter fuerte y lealtad
Despacho Municipal	-
Registro del Estado Familiar	Constancia y conocimiento
Instancia Municipal de Atención a la Mujer	Compromiso y dedicación
Reglamentos	Capacidad resolutive
Protección Civil	Humildad y amistad
Catastro	Humildad y compromiso
Seguridad Pública	Excelencia y disposición
Desarrollo Económico y Social	Capacidad de gestión
Servicios Municipales	Conocimiento y compromiso
Planeación	-
Obras Públicas	Inteligencia y disposición
Oficial Conciliador	-
Unidad de Información Pública Gubernamental	Apoyar a la gente

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En los resultados cuantitativos obtenidos al aplicar el MLQ, se identificó que el Presidente Municipal cuenta con un estilo de liderazgo transformacional y cuya principal dimensión está orientada en la Inspiración motivacional, lo que significa que se promueve un comportamiento enfocado en una misión forjada en valores para lograr confianza y seguridad con el fin de alcanzar las metas por medio de una visión optimista de apreciar el futuro, según concuerdan tanto los trabajadores como el mismo mandatario. Por otro lado, también coinciden que no existe la ausencia del

liderazgo, por el contrario, conciertan que si hay toma de decisiones con autoridad y se asumen responsabilidades.

Cabe mencionar que el liderazgo transformacional, con la dimensión encaminada a la Inspiración motivacional, también está presente en los directivos de nivel gerencial, ya que así se demostró por los resultados obtenidos de manera general. Sin embargo, es conveniente recalcar que dentro del análisis cuantitativo por cada una de las áreas delimitadas internamente del Palacio Municipal se consiguieron resultados variados de acuerdo con sus propias características particulares y forma de liderar los grupos de trabajo del estilo de los directores evaluados como se observa en la Tabla 45.

Tabla 45
Conclusiones de los resultados cuantitativos por área laboral del Palacio Municipal

Área	Estilo de liderazgo
Secretaría General	Transformacional
Tesorería	Transformacional
Contraloría Municipal	Transaccional
Despacho Municipal	No identificado
Registro del Estado Familiar	Transformacional
Instancia Municipal de Atención a la Mujer	Transformacional
Reglamentos	No identificado
Protección Civil	No identificado
Catastro	No identificado
Seguridad Pública	Transformacional
Desarrollo Económico y Social	Transformacional
Servicios Municipales	Transformacional
Planeación	Transformacional
Obras Públicas	Transformacional
Oficial Conciliador	Transformacional
Unidad de Información Pública Gubernamental	Transformacional

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Dentro del contexto teórico de los diversos conocimientos y aportaciones científicas del rubro de liderazgo, destaca el abordaje hecho por Burns en 1978 hasta la fecha, sobre el estilo transaccional y transformacional por ser los enfoques que sobresalen y agrupan los elementos particulares que convergen en los líderes, los cuales ayudan a las organizaciones a adaptarse a los cambios constantes de su entorno.

Los tipos de liderazgo transaccional y transformacional son las guías que mejor congregan las características de otras teorías propuestas en la literatura científica de una forma análoga y lógica, es por ello que este modelo es el más utilizado en todo tipo de organizaciones para medir la relación líder-seguidor a través del MLQ.

Dependiendo del panorama organizacional es el estilo de liderazgo que se adapta ya que cada uno aporta diferentes características para la situación que se requiera, incluso usarlos alternadamente con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Recordando que Bass comenta que ambos estilos no son excluyentes entre sí, sino complementarios donde se ven reflejados en este estudio de caso al analizar los resultados a nivel presidencial y directivo, se observan las puntuaciones más altas obtenidas en las dimensiones del estilo transformacional seguidas de las características del transaccional pero siendo las más bajas en las del no-liderazgo y con relación a las áreas gerenciales donde no se logró identificar dicho tipo, no significa la ausencia de liderazgo, sino falta desarrollar la congruencia entre las perspectivas del instrumento MLQ.

El estudio del liderazgo, por medio de las aportaciones de Bass y Avolio, dentro del contexto de la capacidad de influencia que tienen los directivos sobre sus subordinados en un organismo público, ayudo a identificar las características específicas en cada dirigente de manera concreta y acreditada, dando estrategias para solucionar o prevenir los problemas descubiertos. Además, este proyecto de investigación es clave para detectar, desarrollar e impulsar los talentos existentes de los recursos humanos en el Ayuntamiento de Progreso de Obregón, Hidalgo.

VII. PROPUESTA

Derivado del análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos conseguidos por este proyecto de investigación a nivel presidencial y directivo, se le recomienda a la organización pública los siguientes puntos:

- Grupos dinámicos. Contemplar la creación de módulos recreativos donde se involucren todos los trabajadores del Palacio Municipal, los cuales pueden ser: equipos de deporte, reuniones extralabores de convivencia, esparcimientos festivos, celebrar cumpleaños, entre otros.
- Actividades sociales. Crear labores de servicio social a la comunidad con las áreas con un fin específico: pintar una colonia, plantar árboles, realizar faenas, por mencionar algunos ejemplos.
- Convenios de investigación. Gestionar relaciones con cuerpos académicos y alianzas con universidades con el propósito de llevar a cabo indagaciones en pro de la organización aprovechando las fuentes de conocimiento y la práctica estudiantil.
- Capacitaciones. Gestionar talleres de acuerdo con las necesidades de conocimiento específicas de cada área y de manera general se recomiendan en los temas de: liderazgo, tipos de liderazgo, administración del tiempo, gestión de recursos, atención al cliente, entre otros.
- Adiestramiento. Tramitar itinerarios para el saber hacer en la práctica del manejo de herramientas o actividades específicas de cada área y conseguir cursos básicos para que todo el personal tenga acceso.
- Ambientes adecuados. Revisar los espacios físicos para que sean lugares confortables para la salud laboral atendiendo y escuchando las necesidades de cada área y su personal.

- Reuniones. Fomentar juntas periódicas a nivel directivo y departamental para prevenir conflictos y escuchar las necesidades particulares de los trabajadores. Establecer espacios donde el personal pueda comunicar su opinión, sugerencia o queja para mejorar los procesos internos de comunicación entre las diferentes áreas.
- Actividades recreativas. Usar programas de activación por medio de ejercicio físico de duración corta por las mañanas antes de comenzar las funciones para empezar sin estrés.
- Retención de empleados. Estructurar estrategias de retención del personal por medio de los reconocimientos (verbales, por escrito y monetarios).
- Diagnósticos. Realizar análisis periódicos en función del logro de los objetivos por área, dejando un registro para tener un histórico comparativo mediante los medios de evaluación como generar formatos donde se plasme el desempeño de los trabajadores.
- Conservación del liderazgo. Contar con una persona capacitada que permita realizar una revisión profunda de las fortalezas y debilidades en los estilos de liderazgo detectados para mejorar y desarrollar estrategias que permeen una optimización de este.
- Elaboración de perfiles. Llevar un control con las características requeridas por cada dirigente de acuerdo con las funciones que desempeña en el área en función de la dimensión del estilo de liderazgo deseado.
- Planes de desarrollo. Realizar seguimientos y retroalimentación a los estilos detectados de liderazgo mediante planes individuales para no perder el enfoque y continuar en una mejora para la organización.

En la Tabla 46 se sintetizan los puntos anteriores y se siguen los posibles responsables de las actividades con sus respectivos beneficiarios.

Tabla 46

Resumen de recomendaciones

Actividad	Costo	Tiempo	Responsable	Beneficiario
Grupos dinámicos	Sin costo	1 hora	Recursos Humanos	Trabajadores
Actividades sociales	Sin costo	1 hora	Contraloría	Sociedad y Trabadores
Convenios de investigación	Sin costo	El que se requiera	Planeación	Ayuntamiento universidades y sociedad
Capacitaciones	Variable	5 horas	Planeación	Cada Área
Adiestramiento	Variable	5 horas	Planeación	Cada Área
Ambientes adecuados	Variable	-	Contraloría	Cada Área
Reuniones	Sin costo	20 minutos	Planeación	Cada Área
Actividades recreativas	Variable	1 hora	Planeación	Trabajadores
Retención de empleados	Variable	15 minutos	Contraloría - Tesorería	Trabajadores
Diagnósticos	Sin costo	1 hora	Contraloría	Ayuntamiento
Conservacion del liderazgo	Variable	El que se requiera	Usuario externo	Directores
Elaboración de perfiles	Variable	El que se requiera	Usuario externo	Directores
Planes de desarrollo	Sin costo	El que se requiera	Contraloría o Planeación	Directores

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Dichas recomendaciones están orientadas a beneficiar y reforzar los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, no obstante, cada dirigente debe tomar la decisión de usar el tipo que más se adapte a las necesidades de área de trabajo.

VIII. REFERENCIAS

- Ahumada, F. L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 53-63. Recuperado de <https://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>
- Alamillo, A. (2012). *Liderazgo y su impacto en la satisfacción en el trabajo*. España: EAE Editorial.
- Bautista, A., S. D. (2008). *Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/sdba/index.htm>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2015). *Multifactor Leadership Questionnaire MLQ Leader's Workbook*. University of Nebraska – Lincoln: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3ª ed.). University of Nebraska – Lincoln: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2ª ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. Recuperado de: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>
- Cruz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.

- Cuadra P., A., y Veloso, B., C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
- Cuadra P., A., y Veloso, B., C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Culligan, T. (1986). *Principios Olvidados de la Gerencia Excelente*. Bogotá: Editorial Legis.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill.
- Diaz, D. (2011). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 581-613.
- Donnelly, J., Gibson, J. y Ivancevich, J. (1998). *La nueva dirección de empresas: de la teoría a la práctica*. Colombia: McGraw Hill.
- Field, R. y Van Seters, D. A. (1990). Management by expectatios (MBE). *The power of positive prophecy Journal of General Management*, 19-27.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Ginebra, J. (1997). *Líderes en acción*. Colombia: McGraw Hill.
- Gómez, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-67. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/\[PD\]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/[PD]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf)
- García, H., Y. (2013). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo* (Tesis de maestría inédita). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México.

- Grammatico, J. P. (2007). *Curso de Perfeccionamiento para Emprendedores "Liderazgo y Gestión estratégica en proyectos innovadores"*. Universidad Nacional del Litoral. Recuperado de <http://www.emprendedorxxi.coop/DocumentosWeb/Curso%20Liderazgo%20para%20Emprendedores%20UNL%202007.pdf>
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración* (11ª ed.). México: Thomson Editores.
- Hernández, G., T. J., García, V., M. R., Corichi, G., A., Martínez, M., E. y Martínez, T., E. (2015). El liderazgo en las organizaciones: un recorrido rápido desde su conceptualización hasta su forma de medición. *Administración para el desarrollo*, 5(8), 113-136.
- Huillca, C., B. J. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperada de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4616/Huillca_cb.pdf;jsessionid=28AD88EEF278006E052FD8E83271B377?sequence=1
- INAFED (2018). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México, Estado de Hidalgo*. Recuperado de: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM13hidalgo/municipios/13050a.html>
- Kumar, M. y Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3). 309-318.
- Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global* (14ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Martínez, I. (4 de julio de 2017). La importancia del liderazgo en las organizaciones, 7 factores que lo avalan. Recuperado de <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

- Mendoza, T., M. R. y Ortiz, R., C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(1), 118-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). La medición del liderazgo transformacional y transaccional en España a través del MLQ. *INFOCOPOLINE – Revista de Psicología*. Recuperado de: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3053
- Mora, C. (2012). Transformational leadership in the public sector. A pilot study using MLQ to evaluate leadership style in Cluj county local authorities. *Revista de cercetare [i interven]ie social*, 36(1), 74-98.
- Municipio de Progreso de Obregón. (2016). *Web Progreso*. Hidalgo. Obtenido de <http://progreso.hidalgo.gob.mx/index.php/inicio>
- Municipio de Progreso de Obregón. (2017). *Manual de Organización*. Progreso de Obregón: Gobierno del Estado de Hidalgo.
- Muñoz, J. (2017). *La importancia del liderazgo en la calidad del servicio de las organizaciones públicas* (Ensayo de Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17044>
- Progreso de Obregón. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2020*. Progreso de obregón, Hidalgo. Recuperado de: <http://progreso.hidalgo.gob.mx/descargables/art70/PLAN%20DESAROLLO%20MPAL.%20PROGRESO%20DE%20OBREG%C3%93N,%20HGO.%202016-2020.pdf>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Madrid, España: RAE. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=NH60fdB>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

SCIAN. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. México: INEGI.

Sabucedo, J. (1996). *Psicología Política*. México: Editorial Síntesis Psicología.

Siliceo, A., Casares, D. y González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: McGraw Hill.

Sobral, J. (1998). *Conducta Política Individual*. Madrid: Editorial Pirámide.

IX. ANEXOS

9.1 Organigrama del Ayuntamiento de Progreso de Obregón, Hidalgo

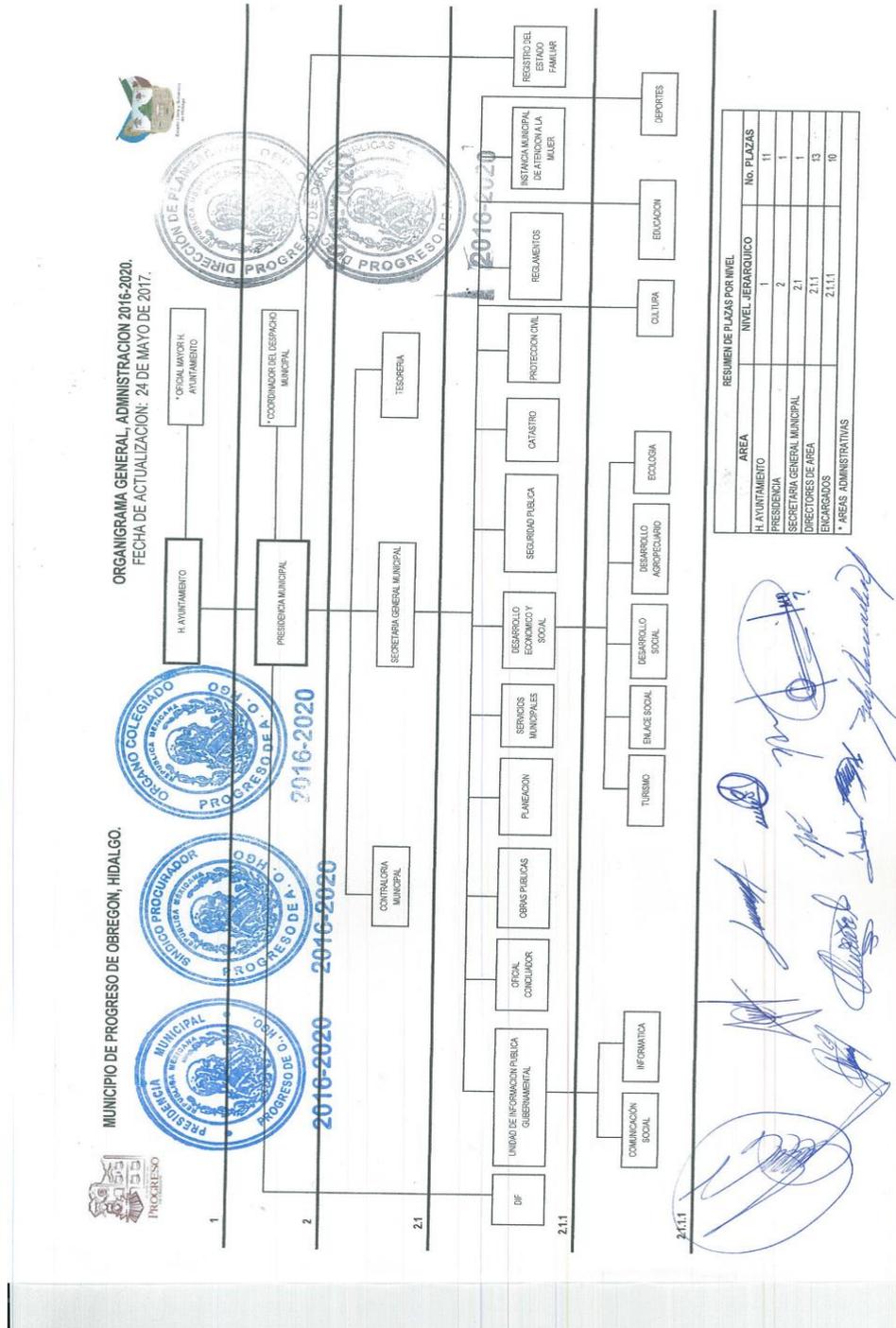


Figura 49 Organigrama general del Municipio de Progreso de Obregón, Administración 2016-2020. Extraído del manual de organización, 2017.

9.2 Instrumentos:

9.2.1 MLQ X5 “leader form”



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
en colaboración con el
AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE PROGRESO DE
OBREGÓN, HIDALGO



La presente encuesta tiene como objetivo diagnosticar el tipo de liderazgo inmerso dentro de su ámbito laboral de la organización a la que pertenece.

No existen respuestas buenas o malas, por lo anterior se le agradecería que sea lo más sincero posible al momento de responder.

Sus respuestas son de carácter confidencial y para asuntos académicos e investigación, agradeciendo de antemano su participación en este estudio.

DATOS GENERALES			
Nombre:			
Correo electrónico:			
Edad:	Sexo F () M()	Estado Civil:	Nivel de estudios:
Área / Departamento:		Puesto:	
Antigüedad:		Tipo de Contrato:	

Autoevaluación

Instrucciones: La siguiente encuesta consiste de 45 preguntas las cuales podrá contestar usando la escala (0-4) y 3 preguntas las cuales tendrá que contestar en sus propias palabras. Empezando con la pregunta n° 1, juzgue con qué frecuencia encaja cada afirmación con su autoevaluación. **Si un elemento es irrelevante, o si no está seguro o no sabe la respuesta, deje la respuesta en blanco.** Utilice la escala de valores que se muestra a continuación:

Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
0	1	2	3	4

Yo...

MLQ					
B. Bass y B. Avolio (1995-2004)					
1	Proporciono ayuda a los demás a cambio de sus esfuerzos.	0	1	2	3 4
2	Reexamino premisas críticas para cuestionarme si son las apropiadas.	0	1	2	3 4
3	No intervengo a no ser que los problemas sean de gravedad.	0	1	2	3 4

4	Me enfoco en las irregularidades, los errores, las excepciones y las desviaciones de la norma.	0	1	2	3	4
5	Evito involucrarme cuando surgen asuntos de importancia.	0	1	2	3	4
6	Hablo sobre mis creencias y mis valores más importantes.	0	1	2	3	4
7	Me ausento cuando se me necesita.	0	1	2	3	4
8	Busco diferentes perspectivas al resolver problemas.	0	1	2	3	4
9	Hablo de forma optimista sobre el futuro.	0	1	2	3	4
10	Otros sienten orgullo de estar asociados conmigo.	0	1	2	3	4
11	Dialogo detenidamente y en términos específicos quién es el responsable de alcanzar cada objetivo de rendimiento.	0	1	2	3	4
12	Espero a que las cosas vayan mal antes de tomar acción.	0	1	2	3	4
13	Hablo con entusiasmo de las cosas que se buscan lograr.	0	1	2	3	4
14	Hago hincapié en la importancia de tener un fuerte sentido de dirección.	0	1	2	3	4
15	Dedico tiempo a enseñar y a instruir.	0	1	2	3	4
16	Dejo muy claro lo que otros pueden esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.	0	1	2	3	4
17	Demuestro creer profundamente en "Si no está dando problemas no hay que mejorarlo".	0	1	2	3	4
18	Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3	4
19	Trato a los demás como individuos más que como miembros del grupo.	0	1	2	3	4
20	Demuestro que los problemas deben llegar a crónicos para tomar medidas.	0	1	2	3	4
21	Yo actúo de manera que hace que los demás sientan respeto.	0	1	2	3	4
22	Enfoco toda mi atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen.	0	1	2	3	4
23	Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	0	1	2	3	4
24	Le doy seguimiento con atención a todos los errores.	0	1	2	3	4
25	Proyecto un sentido de poder y de confianza.	0	1	2	3	4
26	Transmito una visión convincente del futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirijo mi atención hacia los casos que no cumplen las normas.	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considero a cada persona individualmente ya que tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás.	0	1	2	3	4
30	Influyo a que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos.	0	1	2	3	4
31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiero nuevas formas de considerar la realización de las tareas.	0	1	2	3	4
33	Me retraso en dar respuesta a asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión.	0	1	2	3	4
35	Expreso satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.	0	1	2	3	4
36	Manifiesto mi confianza de que se alcanzarán los objetivos.	0	1	2	3	4
37	Soy eficaz en satisfacer las necesidades de índole laboral de los demás.	0	1	2	3	4
38	Utilizo métodos de liderazgo que brindan satisfacción.	0	1	2	3	4

39	Apoyo a los demás para que hagan más de lo que pensaban podían hacer.	0	1	2	3	4
40	Soy eficaz en representar a mi grupo ante la autoridad superior.	0	1	2	3	4
41	Trabajo satisfactoriamente con los demás.	0	1	2	3	4
42	Aumento en otros el deseo de ser exitoso.	0	1	2	3	4
43	Soy eficaz en alcanzar los requisitos de la empresa.	0	1	2	3	4
44	Aumento la voluntad de los demás para poner el máximo empeño.	0	1	2	3	4
45	Lidero un grupo que es eficaz.	0	1	2	3	4
46	¿Cuáles son dos o tres cosas que me ayudarían a ser más efectivo?					
47	Una cosa que interfiere con mi eficacia es:					
48	Lo que más admiro de mi liderazgo es:					

9.2.2 MLQ X5 “rater form”



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
en colaboración con el
AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE PROGRESO DE
OBREGÓN, HIDALGO



La presente encuesta tiene como objetivo diagnosticar el tipo de liderazgo inmerso dentro de su ámbito laboral de la organización a la que pertenece.

No existen respuestas buenas o malas, por lo anterior se le agradecería que sea lo más sincero posible al momento de responder.

Sus respuestas son de carácter confidencial y para asuntos académicos e investigación, agradeciendo de antemano su participación en este estudio.

DATOS GENERALES			
Nombre:			
Correo electrónico:			
Edad:	Sexo F () M()	Estado Civil:	Nivel de estudios:
Área / Departamento:		Puesto:	
Antigüedad:		Tipo de Contrato:	

Evaluación del Presidente Municipal / Director

Instrucciones: La siguiente encuesta consiste de 45 preguntas las cuales podrá contestar usando la escala (0-4) y 3 preguntas las cuales tendrá que contestar en sus propias palabras. Empezando con la pregunta n° 1, juzgue con qué frecuencia encaja cada afirmación con la persona que está evaluando. **Si un elemento es irrelevante, o si no está seguro o no sabe la respuesta, deje la respuesta en blanco.** Algunas preguntas hablan del liderazgo de la persona siendo evaluada, aunque usted no se reporte a esta persona directamente recuerde que liderazgo se refiere a la habilidad de la persona como líder en la empresa y con los demás, no específicamente como su líder directo. Utilice la escala de valores que se muestra a continuación:

Seguro que no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy calificando (Mi Presidente Municipal / Director)...

MLQ						
B. Bass y B. Avolio (1995-2004)						
1	Proporciona ayuda a cambio de los esfuerzos que uno proporciona.	0	1	2	3	4
2	Reexamina premisas críticas para plantearse si son las adecuadas.	0	1	2	3	4
3	No interviene a no ser que los problemas sean de gravedad.	0	1	2	3	4

4	Presta atención a las irregularidades, los errores, las excepciones y las desviaciones de la norma.	0	1	2	3	4
5	Evita involucrarse cuando surgen asuntos de importancia.	0	1	2	3	4
6	Habla sobre sus creencias y sus valores más importantes.	0	1	2	3	4
7	Se ausenta cuando se le necesita.	0	1	2	3	4
8	Busca diferentes perspectivas al resolver problemas.	0	1	2	3	4
9	Es optimista cuando habla del futuro.	0	1	2	3	4
10	Infunde en mi orgullo el estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11	Discute detenidamente quién es el responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento.	0	1	2	3	4
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
13	Habla con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo.	0	1	2	3	4
14	Hace hincapié en la importancia de tener un fuerte sentido de dirección.	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y a instruir.	0	1	2	3	4
16	Deja muy claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.	0	1	2	3	4
17	Demuestra creer profundamente en "Si no está dando problemas no hay que mejorarlo".	0	1	2	3	4
18	Por el bien del grupo, sobrepasa su interés propio.	0	1	2	3	4
19	Trata a los demás como individuos más que como miembros del grupo.	0	1	2	3	4
20	Demuestra que los problemas deben llegar a crónicos para tomar medidas.	0	1	2	3	4
21	Su modo de actuar hace que los demás sientan respeto hacia él/ella	0	1	2	3	4
22	Enfoca toda su atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen.	0	1	2	3	4
23	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	0	1	2	3	4
24	Le da seguimiento a todos los errores.	0	1	2	3	4
25	Proyecta un sentido de poder y de confianza.	0	1	2	3	4
26	Transmite una visión convincente del futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirige su atención hacia los casos que no cumplen las normas.	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considera que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás.	0	1	2	3	4
30	Hace que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos.	0	1	2	3	4
31	Ayuda a uno y a los demás a desarrollar sus puntos fuertes.	0	1	2	3	4
32	Sugiere considerar nuevas formas para la realización de las tareas.	0	1	2	3	4
33	Se retrasa en dar respuesta a asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión.	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas de mi trabajo.	0	1	2	3	4
36	Manifiesta su confianza de que se alcanzarán los objetivos.	0	1	2	3	4
37	Es eficaz en satisfacer mis necesidades de índole laboral míos.	0	1	2	3	4
38	Utiliza métodos de liderazgo que brindan satisfacción.	0	1	2	3	4

39	Apoya para que hagamos más de o que pensábamos podíamos hacer.	0	1	2	3	4
40	Es eficaz en representar al grupo ante la autoridad superior.	0	1	2	3	4
41	Trabaja satisfactoriamente conmigo.	0	1	2	3	4
42	Aumenta mis deseos de ser exitoso.	0	1	2	3	4
43	Es eficiente alcanzando los requisitos de la empresa.	0	1	2	3	4
44	Aumenta mi voluntad para intentar las cosas con más empeño.	0	1	2	3	4
45	Lidera un grupo que es eficaz.	0	1	2	3	4
46	¿Cuáles son dos o tres cosas que le ayudarían al Presidente Municipal / Director a ser más efectivo?					
47	Una cosa que interfiere con la eficacia del Presidente Municipal / Director es:					
48	Lo que más admiro del liderazgo del Presidente Municipal / Director es:					