



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DEL RESTAURANTE
CAFÉ SANTA BERTHA”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN
TERESA CADENA GÓMEZ
JUAN LÓPEZ CUAMATZI**

**DIRECTOR
LIC. EN A. ARMANDO GARCÍA RODRÍGUEZ**

**REVISORAS
M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHAVEZ
L. EN A. ZAMIA TANYA CARRILLO VILLAREAL**

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, DICIEMBRE 2016.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México

Texcoco, México a 04 de Noviembre del 2016

M. EN C.E. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM
TEXCOCO
PRESENTE:

AT'N L. EN D. MARCO RODRIGO LOPEZ GONZALEZ
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "EVALUACION DEL LIDERAZGO DEL RESTAURANTE SANTA BERTHA" para obtener el título de licenciado de licenciado en Administración presenta el (los) sustentantes Teresa Cadena Gómez y Juan López Cuamatzi, con el No. De Cuenta 1024324 y 1024347 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teóricos-metodológicos necesarios para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

ATENTAMENTE

REVISOR
GUADALUPE LIZETH ARCE CHAVEZ

REVISOR
ZAMIA TANIA CARRILLO
VILLARREAL

DIRECTOR (A) DEL TRABAJO ESCRITO
ARMANDO GARCÍA RODRÍGUEZ

- c.c.p. Teresa Cadena Gómez y Juan López Cuamatzi
- c.c.p. Director: Lic. En A. Armando García Rodríguez
- c.c.p. Titulación: L. En D. Marco Rodrigo López González



“Al diablo con las circunstancias

yo creo

oportunidades”

-Bruce Lee

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi madre Teresa.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Fernando.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanos Ana y Fernando.

Por apoyarme en todo momento, a pesar de que somos tan diferentes en todo sentido

A mis profesores.

Por todo el apoyo brindado a lo largo de la carrera, por su tiempo, amistad y por los conocimientos que me transmitieron.

Teresa Cadena Gomez

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma del Estado de México por darme la oportunidad de ser parte de esta gran institución, por abrirme las puertas cuando muchas otras universidades me las cerraron, por brindarnos una educación de calidad con excelentes maestros por eso y por muchas otras cosas siempre estaré orgulloso de pertenecer a esta institución educativa.

A mis asesores por el tiempo dedicado a este proyecto, por su disposición y valiosa contribución al desarrollo de esta tesis muy en especial a nuestro Director de tesis el Prof. Armando García Rodríguez por ser un gran maestro y un excelente amigo.

A nuestros profesores de la carrera por compartir sus conocimientos y brindarnos las enseñanzas necesarias para concluir una de las etapas más importantes de nuestras vidas.

En general a todas las personas que han estado presente en mi vida porque como lo dice buda: **“lo que sucede es la única cosa que podía haber sucedido”**. Nada, pero nada, absolutamente nada de lo que nos sucede en nuestras vidas podría haber sido de otra manera. Ni siquiera el detalle más insignificante. No existe el: “si hubiera hecho tal cosa...hubiera sucedido tal otra...”. No. Lo que pasó fue lo único que pudo haber pasado, y tuvo que haber sido así para que aprendamos esa lección y sigamos adelante. Todas y cada una de las situaciones que nos suceden en nuestras vidas son perfectas, aunque nuestra mente y nuestro ego se resistan y no quieran aceptarlo. Es por eso que sé que aunque hayan sido buenas o malas experiencias todo eso me trajo hasta aquí y por eso le agradezco a la vida por todo lo que me ha puesto en mi camino.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	7
LÍDER Y LIDERAZGO	7
CAPÍTULO I. LÍDER Y LIDERAZGO.....	8
1.1 Definición de líder y liderazgo.....	8
1.2 Antecedentes del liderazgo	10
1.2.1 Importancia del liderazgo	12
1.2.2 Tipos de liderazgo	13
1.2.2.1 Desempeño de la Tarea	14
1.2.2.2 Mantenimiento Grupal	15
1.2.2.3 Participación en la Toma de Decisiones	15
1.3 Teorías del liderazgo	16
1.3.1 Teoría de los Rasgos.....	16
1.3.2 Teoría del Liderazgo Contingencial o Situacional.....	18
1.3.3 Teorías del liderazgo – Teoría de los rasgos “El líder nace, no se hace”	19
1.3.4 Teoría del Líder Transformador de Bass	19
1.3.5 Teoría del Liderazgo Carismático de House	20
1.3.6 Teoría del Camino-Meta	20
1.4 Diferencias entre ser Jefe y ser Líder	21
1.5 Características del liderazgo	24
CAPÍTULO 2. EMPRESA.....	26
CAPÍTULO 2. EMPRESA.....	27

2.1 HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO RESTAURANTE CAFE SANTA BERTHA	27
2.2 ORGANIGRAMA	30
2.3 MISION	30
2.4 VISIÓN.....	30
CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.....	34
CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.....	35
3.1 ASPECTOS GENERALES ACERCA DE LA EVALUACION PSICOLOGICA DEL LIDERAZGO	35
3.2 CELID- Cuestionario de estilos de liderazgo	37
3.3 CONLID- Cuestionario de conductas de los líderes.....	41
3.4 CAMIN- Cuestionario de estilos de liderazgo Camino-Meta.....	42
3.5 POTENLIND- ESCALA DE POTENCIAL PARA LIDERAR	44
CAPÍTULO 4. ANALISIS Y EVALUACIÓN.....	46
DE RESULTADOS.....	46
CAPÍTULO 4. ANALISIS Y EVALUACIÓN.....	47
DE RESULTADOS	47
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	62
ANEXOS	63
BIBLIOGRAFÍA.....	88

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Marco de referencia camino-meta.	21
Ilustración 2. Jefe vs Líder	24
Ilustración 3. Fachada CAFÉ SANTA BERTHA	27
Ilustración 4. Organigrama del establecimiento	30
Ilustración 5. Instrumentos para evaluar el liderazgo	35
Ilustración 6. Dimensiones del Liderazgo Transformacional	38
Ilustración 7. Dimensiones del Liderazgo Transaccional.....	40
Ilustración 8. Laissez Faire	40
Ilustración 9. Dimensiones del CONLID	42
Ilustración 10. Dimensiones del CAMIN	43
Ilustración 11. Dimensiones del POTENLID	45
Ilustración 12. CELID FORMA A.....	48
Ilustración 13. CELID FORMA	49
Ilustración 14. CELID FORMA A.....	50
Ilustración 15. CELID FORMA S.....	51
Ilustración 16. CELID FORMA A.....	52
Ilustración 17. CELID FORMA S.....	53
Ilustración 18. CELID FORMA A.....	54
Ilustración 19. CELID FORMA A.....	55
Ilustración 20. CAMIN FORMA A.....	56
Ilustración 21. CAMIN FORMA A.....	56
Ilustración 22. CAMIN FORMA S.....	57
Ilustración 23. POTENLID FORMA A	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales rasgos de los líderes	17
Tabla 2. Principales características del objeto de estudio en el sector empresarial.	33
Tabla 3. Principales rasgos de los instrumentos de medición.	36

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en la mayoría de las empresas nos encontramos ante una escasez de líderes y un exceso de administradores. Como es bien sabido hoy en día las organizaciones están sub-lideradas y sobre-administradas.

Al elegir al líder por medio del sufragio casi nunca pueden salir ni genios ni grandes líderes y así es como se escogen muchos líderes empresariales. Otros negocios simplemente los eligen como los futuros gerentes generales por parentesco familiar, que son los hijos o nietos del fundador. De esta idea es donde surge la frase que dice: "El abuelo funda la organización, el hijo la disfruta y el nieto la entierra.". Una cosa es administrar, otra cosa es liderar. Administradores hay muchos, los líderes son materia casi extinta.

Si bien podría pensarse que siempre habrá líderes, esto es cierto más Carl Marx no estaba equivocado cuando dijo: "En cada época hay hombres que dominan y otros que son dominados", pero la verdad es que la mayoría de las empresas nunca llegan a la cima debido a que no tienen un rumbo claro, pensar que una empresa tiene un objetivo común, una visión que todos comparten o que también viven es casi imposible, esto sucede cuando existe una ausencia de Liderazgo.

No contar con el recurso de liderazgo lleva a relaciones demasiado desgastantes, se frenan los objetivos de producción, comerciales y técnicos, se sacrifica la buena relación humana, ya que el gerente o cabeza de la empresa no ejerce un buen liderazgo; todo esto afecta al rendimiento además hace la diferencia entre llegar y no llegar a las metas planteadas.

Esta "ausencia de liderazgo" provoca algunos síntomas organizacionales, por lo general son frecuentes y similares a pesar de que ocurren en empresas diferentes, por ejemplo:

- Los mandos medios no asumen su responsabilidad como líderes y se ponen del lado de sus subordinados, oponiéndose a la empresa.
- Los mandos superiores no saben conducir personas (no son líderes).

- La gente está desmotivada y no se sabe qué hacer, a pesar de pagarles en tiempo y forma.
- Los incentivos de cualquier tipo resultan insuficientes, siempre piden más.
- No entienden como empresarios.
- Los sindicatos se adueñan del personal y las decisiones son tomadas a través de ellos.
- Los empleados no valoran la relación con el cliente.
- La gente se queja constantemente.
- La gente no se siente reconocida en sus esfuerzos.

¿En qué medida la evaluación del liderazgo ayuda a mejorar la comunicación y eficacia en el logro de los objetivos del Restaurante Café Santa Bertha?

¿De qué manera influye el tipo de liderazgo encontrado en el Restaurante Café Santa Bertha sobre los subordinados?

¿Hacia dónde van orientadas las conductas (esfuerzos) que demuestra el tipo de liderazgo encontrado en el Restaurante Café Santa Bertha respecto al trato con los subalternos?

¿De qué manera impacta la utilización de un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades del negocio y al ambiente de trabajo sobre los resultados?

¿Qué motiva al líder o líderes detectados a asumir las responsabilidades que conlleva su puesto?

El objetivo de la siguiente investigación es diagnosticar el tipo de liderazgo y sus características mediante la aplicación de pruebas cualitativas en el Restaurante Café Santa Bertha en el Municipio de Texcoco Estado de México.

Conocer la influencia del liderazgo detectado en el Restaurante Café Santa Bertha sobre sus empleados

Visualizar hacia donde están orientadas las acciones del liderazgo encontrado en el Restaurante Café Santa Bertha.

Demostrar la importancia de la posición que adopta el líder en relación con sus subordinados para lograr los objetivos

Relacionar el tipo de liderazgo y la motivación para ejercerlo por parte del Gerente del Restaurante Café Santa Bertha con sus empleados.

Sugerir alternativas para el mejoramiento de las relaciones líder-subordinados en el establecimiento.

Para que en un ambiente laboral de cualquier tipo prospere y expanda sus operaciones, la empresa debe tener como prioridad absoluta un buen liderazgo. Cualquier lugar de trabajo, grande o pequeño, necesita educar a sus líderes en las prácticas de un buen liderazgo. Los líderes de negocios y organizaciones expertos, pueden motivar a grupos de trabajo para que logren todos los objetivos y así mejorar la calidad de la experiencia del trabajo en general para todos los empleados.

El estilo personal del jefe para dirigir imprime su impacto en la moral de los trabajadores. Los avances de la psicología moderna reiteran los inconvenientes de un estilo de liderazgo no apropiado los cuales generan consecuencias negativas en el rendimiento de la organización. Por lo tanto, es responsabilidad del líder adoptar acciones apropiadas y estimular al grupo de trabajo para mantener una predisposición positiva del personal hacia la realización efectiva de las tareas.

Las tendencias del mundo moderno hacen que cada día las empresas aumenten su preocupación por tener personas íntegras que permitan el desarrollo de la organización en forma armónica. Uno de los elementos fundamentales de dicho proceso es el liderazgo organizacional, en donde se supone que quienes dirigen el equipo son conscientes de su responsabilidad de servicio, tanto frente a sus clientes como a sus colaboradores, en pro de los objetivos propuestos.

Evaluar la percepción que se tiene en un grupo de trabajo acerca de las condiciones de liderazgo de quien lo dirige, constituye un gran apoyo para precisar las fortalezas o establecer acciones de mejora pertinentes y eficaces.

Es por ello que la presente investigación abordara cuatro instrumentos para la evaluación del liderazgo de manera cualitativa mismos que al ser aplicados en una empresarial u organizacional no importando el tamaño ni el giro puede traer beneficios al mismo como conocimiento de las condiciones de liderazgo de personas que están al frente de grupos de trabajo dentro de las organizaciones, a fin de definir los estilos imperantes al interior de los mismos, determinar las posibles causas de dificultades o problemas generados en un inadecuado manejo de liderazgo, proponer acciones individuales o grupales que permitan superar los inconvenientes por fallas en los líderes de los grupos.

La primera prueba se nombra *CELID (Cuestionario de Estilo de Liderazgo)*, la cual como su nombre lo dice, arroja una idea acerca de los estilos de liderazgo predominantes: *Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Laissez Faire*, y de las dimensiones que lo componen. Está basado en la teoría de Bernard M. Bass y esta abordado en un formato de Autopercepción y evaluación del superior.

La segunda prueba se denomina *CONLID (Cuestionario de Conductas de los Líderes)*, la que nos llevara a evaluar los diferentes tipos de conductas en los líderes, como son estas si estas son orientadas hacia la tarea, hacia las relaciones o hacia el cambio y está basada en el modelo de Gary Yukl

La tercer prueba se llama *CAMIN (Cuestionario de Estilos de Liderazgo Camino-Meta)*, este consiste en la adaptación del instrumento general creado por Indvik Path Goal Questionnaire con el propósito de evaluar el estilo de liderazgo de acuerdo a la Teoría Camino-Meta, este abordaje propone relacionar el estilo de liderazgo, las características de los subordinados y las características del ambiente brindando información acerca de cuatro estilos de liderar: *Considerado, Participativo y Orientado a metas*.

Y por último la prueba *POTENLID* la que tiene como propósito evaluar la motivación para liderar a partir de tres dimensiones: Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca y Motivación Social Normativa

La importancia de la aplicación de estas pruebas en el Restaurante Café Santa Bertha radica en las siguientes razones:

Permitirá a la empresa tomar conciencia de las consecuencias que tiene el desarrollo de técnicas de liderazgo no apropiadas, analizando la influencia que tiene la determinación del tipo de liderazgo en la mejora del funcionamiento dentro de las organizaciones.

Mediante los resultados que arroje la aplicación de las pruebas A, B, C se proporcionara a el Restaurante Café Santa Bertha algunas recomendaciones o mecanismos los cuales puedan servir de guía a quienes fungen el papel de líder y estos sean aplicados al personal con el propósito de ser más productivos y efectivos en el área de trabajo.

Servirá de herramienta para ayudar al entorno de la empresa a ser más eficiente en su personal a cargo ya que conozca los beneficios de evaluación del liderazgo dentro de la misma.

La presente investigación se basará en el método descriptivo mixto mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico propias de los diferentes modelos de evaluación del liderazgo en este caso las pruebas CELID, CONLID, CAMIN y POTENLID.

La presente investigación tiene como finalidad evaluar el liderazgo en el Restaurante Café Santa Bertha mediante las pruebas CELID, CONLID, CAMIN y POTENLID.

En esta investigación se aplicarán las herramientas metodológicas de los modelos CELID, CONLID, CAMIIN y POTENLID para obtener la información necesaria para medir el grado de liderazgo que existe el en Restaurante Café Santa Bertha del Gerente y como es percibido por sus empleados.

Así mismo con el análisis de la información obtenida generar las recomendaciones al Gerente del Restaurante en base a las diferentes teorías del liderazgo.

CAPÍTULO I.

LÍDER Y

LIDERAZGO

CAPÍTULO I. LÍDER Y LIDERAZGO

1.1 Definición de líder y liderazgo.

Líder.

Es una persona con gran capacidad para guiar, dirigir, coordinar, formar equipos, consolidar proyectos, e incluso capaz de persuadir. (Madrigal B. , 2005)

“el liderazgo es una relación entre varios, en donde el líder influye en el comportamiento del grupo para conseguir los objetivos que se desea y que deben coincidir con los del grupo, por lo mismo depende de: el estilo o perfil del líder; los perfiles profesionales (conocimientos, experiencia) y personales (interés, responsabilidad) de cada miembro del grupo; la situación del momento dado (objetivos, intereses externos e internos y normas, tiempos, recursos, complejidad), la percepción de la situación por el líder y por el grupo y la comunicación que el líder transmite con efectividad al grupo.” (Robins, 1996)

El liderazgo es una de las funciones que realizan los administradores en las empresas. En su papel de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que estos cumplan con los objetivos de la empresa; esta definición nos dice que los administradores pueden ser líderes y que es un factor del ámbito empresarial pero no necesariamente es así, en todos los casos muchas veces el término administrador es un sinónimo de encargado o de referencia en un departamento laboral es por eso que muchas veces esta definición no aplica en los términos de líder.

El proceso de liderazgo está estrechamente vinculado al de motivación de los seguidores se basa en la identidad de intereses entre sus necesidades, valores, aspiraciones, y las propuestas del líder. Si quiere desarrollar sus competencias como líder, usted deberá entender las motivaciones de las personas a las que pretende guiar. Los seguidores son colaboradores de quien ejerce el liderazgo. Sin liderazgo no hay colaboración, solo

obediencia o cumplimiento de reglas. Cabe mencionar que Amaru y Antonio (2008) mencionan el término “emprendedor” lo cual es importante señalar no necesariamente es sinónimo del líder.

En otra definición, el liderazgo se define como la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo (Espinosa & A., 2006).

Es importante señalar que algunos autores como lo fueron los anteriores mencionan aspectos que van enfocados al ámbito empresarial, enfocados al manejo de empresas, pero cabe mencionar que, así como se debe tener dirigencia en el ámbito empresarial pero como dicen los autores:

Líder. Es alguien que influye sobre otros para alcanzar metas. Entre mayor sea el número de seguidores, mayor será la influencia. Y entre más exitoso sea el logro de metas valiosas, será más evidente el liderazgo. Pero se debe explorar más allá de la definición desnuda para captar el entusiasmo e intriga que sienten los seguidores devotos y los estudiosos del liderazgo cuando ven a un gran líder en acción, y entender que es lo que hacen verdaderamente los líderes organizacionales (Bateman & Snell, 2001).

Los líderes sobresalientes tienen una visión. Mueven a la gente y a las organizaciones en direcciones a las que de otro modo no irían. Pueden lanzar empresas, formar culturas de organizaciones, ganar guerras o alternatively cambiar el curso de los eventos. Son estrategias que aprovechan oportunidades que otros ignoran, pero “también se preocupan apasionadamente con el detalle, todas las pequeñas realidades fundamentales que pueden hacer o estropear los planes más grandes” no se cuestiona el liderazgo solo se confía y eso es más que suficiente para los seguidores o para los subordinados.

Como se hace mención en esta definición los autores lo manejan como un aspecto psicológico, ya que para ellos un líder influye en las personas, a comparación de los autores anteriores que se enfocan en el ámbito empresarial ya que para muchos autores

el liderazgo con eso dicen que los líderes son las personas que están al frente de las empresas (los Jefes) y los subordinados no tienen opción de réplica para algunos autores los líderes son los que con sus acciones se ganan el título de líder y los seguidores se van adquiriendo con el proceso (Bateman & Snell, 2001). Muchas veces no es necesario que los líderes tengan algo que apartar al seguidor o al subordinado muchas veces es una necesidad del seguidor el que hace seguir al líder.

1.2 Antecedentes del liderazgo

Para poder dar antecedentes del liderazgo primero tenemos que remontarnos a principio de los tiempos donde todo se hacia por instinto no solo por instinto animal, si no tambien con la aparicion de los grupos sociales de especies humanas, con las primeras formaciones de grupo en manada se tenia que escoger a alguien quien pudiera ser un guia el cual se ponía escogía al “líder” debido a las características de dominio ya sea por sus rasgos de fuerza al cual influía dominio y obediencia para los miembros mas debiles del entorno. Un ejemplo claro de estos antecedentes son las manadas de leones, el cual se puede distinguir al lider facilmente debido a que es el mas grande, fuerte el cual tuvo que derrotar a sus antecesores para poder dominar a la manada una vez en la cuspide se dedica a mantener a ralla a los miembros de la misma ademas es el que se encarga de la defensa de su dominio ademas el puede ampliar su territorio.

El liderazgo es practicamente un rasgo que existe desde inicios de la vida humana como cualquier ser viviente, es algo instintivo una característica de cualquier sociedad o cualquier circulo social.

Los primeros antecedentes registrados del liderazgo o de como dirigir a seguidores por medio de la influencia del liderazgo se da en la epoca romana, es donde se empieza a crear estrategias en batalla al tiempo que se inspiraba a los seguidores a luchar en causas que hacían propias, cabe aclarar que estos son antecentes registrados en la

historia que son escasos pero eso no implica que sean los orígenes del liderazgo se enfatiza en el registro y primeros registros del liderazgo.

Tiempo después con la llegada de algunos filósofos o científicos de la época romana se da término a esta tendencia de manejar cierto número de masas o de grupos, Sócrates mencionaba que para ser un buen líder se necesita tener ciertas características además tener ciertas fortalezas ya sea mentales o físicas reforzándolas constantemente, claro está que hubo una época en la que se incluía a esta característica o rasgo personal el enfoque religioso anexando que se debía tener una educación eclesial por lo anterior se tenía la idea que los líderes tenían que trabajar sus características ya sea de una manera religiosa o apogándose a ciertos principios.

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, en esta época ya se tiene ciertas características y se puede dar términos específicos de lo que es el liderazgo. En esta época ya se tiene ciertas características y se puede dar términos específicos de lo que es el liderazgo, sus características y rasgos específicos.

Conforme avanzó el siglo XX, el enfoque de las investigaciones sobre el liderazgo cambió, de la explicación del porqué de la aparición de unos cuantos grandes líderes, a la identificación de los rasgos de liderazgo en situaciones organizacionales. Durante el siglo XX, la aparición de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales, demandó la redefinición de liderazgo, debido a que muchas personas se estaban encontrando a sí mismas en una posición de liderazgo.

Descubrir los rasgos asociados con el éxito en el liderazgo se convirtió en el objetivo de las nuevas investigaciones. (Shriberg, 2004) con los nuevos conocimientos de la sociedad y su comportamiento se puede dar nuevos términos al liderazgo.

El liderazgo a pesar de que siempre ha existido en cualquier sociedad los términos y principios son relativamente nuevos así que cada vez que está descubriendo nuevas maneras de verlo y nuevas maneras de dirigirse hacia él.

1.2.1 Importancia del liderazgo

Para poder darle importancia al liderazgo es necesario tener muy claro cuál es la esencia de este mismo esto es debido a que si no se tiene bien en claro cuál es la definición y su principal característica se puede llegar a confundir con conceptos diferentes, la principal característica del liderazgo es la influencia que tiene hacia el entorno, dicha influencia puede cambiar incluso ideologías o crear nuevas ideologías mediante las motivaciones o llegar a metas establecidas y que los subordinados estén de acuerdo con estas mismas.

El liderazgo siempre ha estado presente en nuestro entorno, pero con la evolución de las sociedades y del avance en cuestión de terminología ha hecho que en la actualidad el liderazgo sea un tema fundamental para el estudio en el área tanto de la administración como para la sociedad en general, esta misma hace que cada día necesita saber cómo está constituido su entorno y que tipo de comportamientos existen entre ellos para su mejor comprensión, las empresas necesitan nuevas maneras de manejar a los empleados, ya que con los cambios tan constantes en el ámbito empresarial ya sea de manera interna o de gobierno o de factores no específicos que influyen directamente en los subordinados, seguidores o miembros de una sociedad hacen que los líderes surjan para poder manejar todos estos cambios el tema del liderazgo es fundamental e importante en nuestros tiempos.

Consecuente con esto, se han incorporado nuevos sistemas conceptuales y enfoques para la conducción de organizaciones. Se puede dirigir: la formulación de planes, el diseño de sistemas organizativos y de control, entre otras cosas; pero, la formulación de una visión y de estrategias para alcanzarlas, el desarrollo de valores y de una cultura organizacional, y la generación de compromiso, entusiasmo y pasión en la gente, que son prioridades de la gerencia en las nuevas condiciones, requieren liderazgo.

1.2.2 Tipos de liderazgo

Es importante entender que el estilo o tipo de liderazgo que ejercen los supervisores o los altos cargos de una empresa u organización, tendrá consecuencia en los trabajadores o seguidores. Un tipo de liderazgo positivo puede mejorar el rendimiento de los empleados, su bienestar o aumentar los beneficios de la empresa u organización. Por el contrario, un estilo negativo o perjudicial puede crear estrés o agotamiento físico y mental en los subordinados o seguidores, baja autoestima o provocar pérdidas económicas a la empresa o bajo rendimiento laboral. (García-Allen, 2016)

En esta presente tesis hacemos referencia a 5 tipos de liderazgo basados en la referencia bibliográfica de Richard L. Daft que presenta en su libro La Experiencia del Liderazgo.

a) Liderazgo laissez-faire

El tipo de liderazgo laissez-faire, también conocido como *liderazgo delegativo*, es un estilo de no intervención y falta de retroalimentación regular pero donde se le brinda más confianza al subordinado para poder fomentar el liderazgo en el mismo. El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia.

b) Líder Autocrático

El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo básicamente es un entrenamiento para futuros líderes. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio

de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

Así mismo un Líder Democrático es aquel que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia (Daft, 2005).

c) Liderazgo democrático

Habitualmente llamado **liderazgo participativo**, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la **participación de todo el grupo**. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

d) Liderazgo transformacional

Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados.

e) El liderazgo transaccional

en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio. (García-Allen, 2016)

1.2.2.1 Desempeño de la Tarea

El liderazgo requiere que se haga el trabajo. Los **comportamientos de desempeño de tareas** son los esfuerzos del líder por asegurar que la unidad de trabajo u organizaciones

alcancen sus metas. A esta dimensión se llama también *preocupación por la producción, liderazgo directivo, estructura de iniciación o cercanía de supervisión*. Incluye un enfoque sobre velocidad de trabajo, calidad y precisión, cantidad de producción y cumplimiento de las reglas (Bateman & Snell, 2001).

1.2.2.2 Mantenimiento Grupal

En un equipo ya sea de trabajo, en un círculo social, un grupo el cual existen una relación para metas en común el comportamiento de este entorno necesita ser lo más amena posible y el líder debe asegurarse de que eso sea factible y se pueda dar ya sea los resultados deseados o bien las metas en común, al tiempo que los subordinados, seguidores, miembros del grupo, sociedad, etc. Al saber que hay un ambiente ameno se los resultados se dan y los problemas reducen de eso se tiene que asegurar el líder y su entorno esta consiente de esta cuestión.

1.2.2.3 Participación en la Toma de Decisiones

¿Cuáles son los criterios en la toma decisiones de un líder? Mejor dicho, ¿hasta qué grado los líderes deben involucrar a su gente en la toma de decisiones? La dimensión de la **participación en la toma de decisiones** del estilo de liderazgo puede variar entre autocrática y democrática. El **liderazgo autocrático** toma decisiones y luego las anuncia al grupo. El **liderazgo democrático** solicita información de los demás. El liderazgo democrático busca información, opiniones y preferencias, a veces el punto de reunirse son el grupo, conducir discusiones y utilizar el consenso o voto mayoritario para tomar la última decisión.

1.3 Teorías del liderazgo

1.3.1 Teoría de los Rasgos

Los rasgos son características personales distintivas de un líder, como la inteligencia, la honradez, la confianza en sí mismo y la presencia física. A principios del siglo XX, las investigaciones giraban en torno a líderes que habían alcanzado cierto nivel de grandeza y, por consiguiente, recibieron el nombre de teoría del gran hombre. Las ideas de algunas personas nacen con rasgos que las hacen líderes natos fue fundamental para esta teoría. La teoría del gran hombre pretendía identificar los rasgos que poseen los líderes y que les distinguen de las personas que no lo son. En términos generales, las investigaciones encontraron que solo había una débil relación entre los rasgos personales y el éxito del líder. De hecho, los líderes eficaces poseen rasgos tan diversos que eso mismo indica que la capacidad para el liderazgo no es, necesariamente, un legado genético.

Sin embargo, ante el avance que registro el campo de la psicología en las décadas de 1940 y 1950, los investigadores de la teoría de los rasgos ampliaron el estudio de los atributos personales aplicando pruebas psicológicas y de aptitudes. Estos primeros estudios consideraban rasgos de personalidad, como la creatividad y la confianza en uno mismo, los rasgos físicos, como la edad y el grado de energía, las capacidades, como el reconocimiento y facilidad de palabra, las características sociales, como la popularidad y la sociabilidad y las características relacionadas con el trabajo, como el deseo de destacar y la perseverancia ante los obstáculos. Con frecuencia, el líder eficaz se identificaba por el desempeño excepcional de sus seguidores o por una posición de alto rango dentro de la organización, así como el sueldo superior al de sus compañeros.

En 1948, en una reseña bibliográfica, Stogdill repaso más de 100 estudios basados en la teoría de los rasgos. Encontró que varios rasgos, al parecer, estaban consistentemente ligados al liderazgo eficaz, entre ellos la inteligencia general, la iniciativa, las habilidades interpersonales, la confianza en sí mismos, el afán por tener responsabilidades y la integridad personal. Sin embargo, los hallazgos de Stogdill también señalaban que la importancia de un rasgo particular con frecuencia estaba relacionada con la situación.

Por ejemplo, la iniciativa puede contribuir al éxito de un líder en una situación dada, pero puede carecer de importancia en otra. Por lo tanto, poseer ciertas características personales no garantiza el éxito. (Daft, 2005)

Tabla 1. Principales rasgos de los líderes

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader y Alliger (1986)	Kirkpatrick y Locke (1991)
Inteligencia Agudeza Intuición Responsabilidad Iniciativa Persistencia Autoconfianza Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Capacidad de adaptación Dominancia Extroversión Conservadurismo	Orientación al logro Persistencia Intuición Iniciativa Autoconfianza Responsabilidad Espíritu cooperativo Tolerancia Influencia Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Dominancia	Mando Motivación Integridad Confianza Capacidad cognitiva Conocimiento de la tarea

(Solano, 2007)

A lo largo de los tiempos, especialmente en este último siglo, muchos autores han intentado desvelar los motivos por los que, unas personas se convierten en líderes, y otras no.

También se ha intentado determinar si, la forma en que ejercen este liderazgo, tiene algún tipo de relación con los resultados obtenidos por su equipo, si el tipo de seguidores tiene importancia en esto, etc.

Todas estas cuestiones han sido contestadas, de una u otra manera, pero siempre de forma teórica. La auténtica realidad es que, se pueden acercar mucho, pero estas teorías no pasan de eso, teorías.

1.3.2 Teoría del Liderazgo Contingencial o Situacional

La teoría del liderazgo por contingencia surge por la década de los años 60, como su nombre lo indica analizará el fenómeno de liderazgo desde una perspectiva interaccionista, el tipo de estudio se vuelve más complejo más y se vuelve un fenómeno simbiótico causa–efecto/consecuencia. Es necesario un líder, sin embargo son esenciales los seguidores. El patrón connotativo de este enfoque, introduce al estudio un nuevo factor que hasta aquel entonces no había despertado tanto interés o ciertamente ya se empezaba a tomar en consideración por las conclusiones de las investigaciones antecedentes: el contexto o la situación, las condiciones serán influyentes en la acción del liderazgo.

Aclarando las líneas de investigación los rubros contingenciales y situacionales fueron agrupados en un solo vértice. Sin embargo muestran ciertas diferencias que son necesarias esclarecer. Cuando se habla de contingencia principalmente se referirá a causa–efecto, acción–consecuencia, en una especie de estímulo–respuesta. Cuando se hace énfasis en lo situacional se refiere al espacio, el contexto, el tiempo, el medio en el cual se está ejerciendo el liderazgo, las condiciones materiales y ambientales, psicológicas, económicas etc. Propiamente dichas según el análisis de Alicia Kaufmann apunta: “Contingencia quiere decir que una cosa depende de otras y, para que un líder sea eficaz, su comportamiento y estilo deben embonar correctamente con las condiciones de la situación. Un liderazgo que funciona en una situación determinada podría no funcionar en otra. En ese sentido no existe un estilo óptimo de liderazgo. Contingencia significa <<que depende de algo>>.”

Estas teorías son distintivas por descripción sobre la interacción de ciertos atributos del líder y las características específicas de los colaboradores. Se sugiere que las variables situacionales como la naturaleza de la tarea, el contexto laboral y la madurez del subalterno, entre otras, moderan la relación que se genera entre el comportamiento del

líder y su efectividad. Para predecir la efectividad del estilo de comportamiento de liderazgo es necesario conocer los factores en el que ocurre. De ahí que la importancia estriba en la clase de tarea, la disponibilidad de recursos humanos y materiales, las características organizacionales y las características de los subordinados, entre otros.

Por la descripción general de esta teoría no considerarán estilos de dirección absolutos, por variables del contexto y otros elementos que entran en juego.

Sin embargo muestra ciertas distinciones o procesos para crear condiciones más favorables.

Alicia Kaufmann, "Líder global: en la vida, en la empresa." Madrid, Universidad de Alcalá de Henares, 1999, p. 83.

Daniel Gil, "Liderazgo una decisión personal", México, Mc Graw Hill, 2004

1.3.3 Teorías del liderazgo – Teoría de los rasgos “El líder nace, no se hace”

También llamada la “Teoría del Gran Hombre”. Esta teoría entiende que la capacidad de liderar personas viene ya marcada desde el nacimiento, está en sus genes el ser un líder.

Para ser un líder, es necesario disponer de una serie de rasgos, y estos rasgos, o se tienen, o no se tienen. Estos rasgos pueden ser físicos, sociológicos o psicológicos.

Por tanto, esta teoría trata de encontrar cuáles son estos rasgos y, de esta manera, identificar más fácilmente a las personas que habría que seleccionar como los futuros líderes de organización.

1.3.4 Teoría del Líder Transformador de Bass

Estudiar el concepto de liderazgo transformador, ha contrastado dos tipos de conductas de los líderes: *la transaccional y la transformadora*. Los **líderes transaccionales** determinan lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y de los suyos propios, clasifican dichos requisitos y ayudan a los empleados a pensar que pueden alcanzar sus objetivos si realizan el esfuerzo necesario.

Por otra parte, los **líderes transformadores** “nos motivan para que hagamos más de lo que esperábamos hacer originalmente”, porque aumentan nuestra apreciación de la importancia y el valor de nuestras tareas, “nos hacen ir más allá de nuestros intereses personales para bien del equipo, la organización o una política general” y porque eleva nuestro nivel de necesidades a las de ordenes más altos, por ejemplo, la realización.

1.3.5 Teoría del Liderazgo Carismático de House

Esta teoría sugiere que los líderes carismáticos tienen mucha influencia y que parte de dicho poder derivar de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático tiene “una cantidad muy importante de confianza en sí mismo y dominio, así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias” ---o cuando menos la capacidad de convencer a sus seguidores de que él posee dicha confianza y convicción--- (House, 1971)

1.3.6 Teoría del Camino-Meta

Esta teoría argumentando que quizá, por lo general, el modelo de liderazgo situacional más útil es la teoría camino-meta. Desarrollado por Robert House, esta teoría toma su nombre de su preocupación sobre cómo influyen los líderes sobre las percepciones de

los seguidores de sus metas y de las alternativas que siguen hacia el logro de la meta. **(Bateman & Snell, 2001)**

Ilustración 1. Marco de referencia camino-meta.



Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración Séptima Edición". México. International Thomson editores.

1.4 Diferencias entre ser Jefe y ser Líder

Existe una gran diferencia entre la manera en que llamamos a quien dirige. En efecto, no tiene la misma connotación la palabra jefe (con un claro origen militar) que la de líder (en la que el sentido va más por el lado de la aceptación de los seguidores a quien los dirige) (González, 2012).

Es por eso que presentábamos 7 diferencias entre ser jefe y ser líder con la intención de provocar la reflexión de quienes dirigen para ayudarlos a hacerlo mejor. Les presento a continuación los siete puntos finales:

a) El jefe hace del trabajo una carga, el líder un privilegio

El jefe el trabajo es una faena ingrata o un quehacer desagradable, el líder, por el contrario, sabe darle su verdadera dimensión, como un elemento que desarrolla a las personas, las hace crecer, les ayuda a mejorar, les motiva a servir a los demás para que ellos mismos den un buen ejemplo. El líder sabe transmitir que un trabajo bien hecho deja una profunda satisfacción en quien lo realiza, además de mejorarlo como persona, no sólo en las habilidades propias del trabajo realizado sino, también, en las virtudes de quien lo hace bien como son el orden, la laboriosidad, la concentración etc.

b) El jefe sabe cómo se hacen las cosas, el líder enseña cómo deben hacerse

El conocimiento lo tiene el jefe, es de él y a veces lo comparte. El líder, en cambio, está preocupado en que dicho conocimiento lo tengan sus seguidores y no enseña sólo como “transmisor”, logra que los trabajadores se interesen, ellos mismos aprendan, sientan que el logro es suyo pues se esforzaron en aprender inspirados y guiados por su líder.

c) El jefe maneja a la gente, el líder la prepara

Para el jefe las personas son piezas que se pueden mover para que sea el jefe quien destaque, en ese sentido las manipula, se sirve de ellas para sus propios intereses. El líder es diferente, busca el bien de las personas, por eso no las manipula, ni las maneja, sino que las prepara para que lo hagan ellas mismas.

d) El jefe dice vayan, el líder vayamos

Cuando el jefe dice vayan se evidencia que el proyecto, el plan o el recorrido es ajeno a él, en cambio cuando el líder dice vayamos queda claro que se trata de un recorrido o proyecto suyo, en este sentido, el líder forma parte del equipo, hace que éste tenga éxito por sí mismo y el éxito es, entonces, consecuencia de que el líder dijo vayamos.

e) El jefe llega a tiempo, el líder llega adelantado

El jefe cumple simplemente con la puntualidad, el líder al llegar adelantado está manifestando un hábito de los que señala Stephen Covey en su libro Los 7 hábitos de la gente eficaz, es proactivo, se adelanta a los acontecimientos provocándolos. (Ruiz, 2006)

f) El líder hace de la gente ordinaria gente extraordinaria

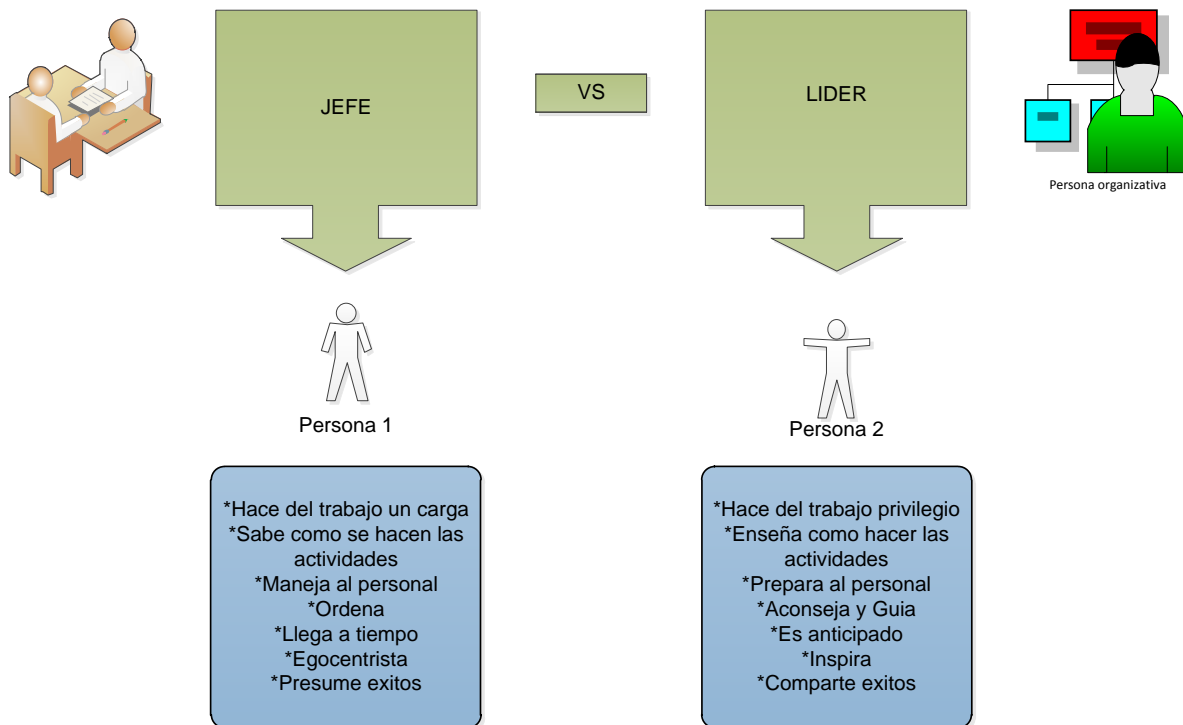
Un líder se compromete con una misión que permita la trascendencia y la realización. Le da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir, es decir, es un arquitecto humano.

g) Para un jefe, ser líder es ansiar poder y reconocimiento; para un líder, dirigir es una oportunidad de contribuir al bienestar de todos

Líder no se considera mejor que su grupo, lo es en tanto sus habilidades de gobernar son mejores, pero hay otras habilidades que reconoce las tienen mejor desarrolladas los de su equipo, él sólo lo gobierna sin complejos.

Para finalizar un pensamiento del Dr. Carlos Llano: “El líder verdadero está más preocupado por las personas que hacen las cosas que por las cosas que hacen las personas” en esta vara de medir es en donde se aquilata verdaderamente a un líder.

Ilustración 2. Jefe vs Líder



(Elaboración propia de esquema)

1.5 Características del liderazgo

Todos líderes tienen ciertas características que los definen, los autores mencionan algunas como:

a) Empuje

Se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel de esfuerzo elevado. El empuje incluye grandes necesidades de logro, esfuerzo constante para mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia ante los obstáculos) e iniciativa (Bateman & Snell, 2001).

b) Motivación de Liderazgo

Los grandes líderes no solo tienen empuje; *quieren dirigir*. Poseen una gran necesidad de poder y prefieren estar en posición de liderazgo que en posiciones de seguidores. Una gran necesidad de poder induce a la gente induce a la gente

a intentar influir sobre los demás y sostiene el interés y la satisfacción en el proceso del liderazgo. Cuando se ejerce la necesidad de poder en forma moral y socialmente constructiva en vez de en perjuicio de los demás, los líderes inspiran más confianza, respeto y compromiso.

c) Integridad

La *integridad* es la correspondencia entre las acciones y las palabras la honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas, son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianza en los demás.

d) Confianza en uno mismo

La *confianza en uno mismo* es importante por un número de razones. El rol de liderazgo es desafiante y los reveses son inevitables. La confianza en sí mismo permite al líder superar obstáculos, tomar decisiones, a pesar de las incertidumbres, e infundir confianza en otros.

e) Conocimiento del Negocio

Los líderes efectivos tienen un grado elevado de *conocimiento* acerca de las industrias, compañías y cuestiones técnicas. Los líderes necesitan contar con la inteligencia para interpretar información abundante. Los estudios superiores son útiles en una carrera, pero finalmente menos importante que la pericia adquirida en cuestiones relevantes para la organización.

CAPÍTULO 2.

EMPRESA

RESTAURANTE

CAFE SANTA

BERTHA

CAPÍTULO 2. EMPRESA

2.1 HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO RESTAURANTE

CAFE SANTA BERTHA

Ilustración 3. Fachada CAFÉ SANTA BERTHA



Fotografía tomada de <http://alianzatex.com/nota.php?nota=N0039157>



Nombre del Director General: Manolo Fernández.

Nombre de la empresa:

Restaurante Café Santa Bertha

¿Cómo surgió el restaurante café santa Bertha?

“La empresa **RESTAURANTE CAFE SANTA BERTHA** surgió en el año de 1999 y el precursor de esta fue mi padre el señor Gil Fernández.

Al principio el **RESTAURANTE CAFE SANTA BERTHA** era un complemento del HOTEL SANTA BERTHA, pero a raíz de sucesos que ocurrieron en el entorno de la familia del señor Gil Fernández se decidió vender el HOTEL SANTA BERTHA junto con otros negocios a cargo quedando como negocio principal el **RESTAURANTE CAFE SANTA BERTHA**.

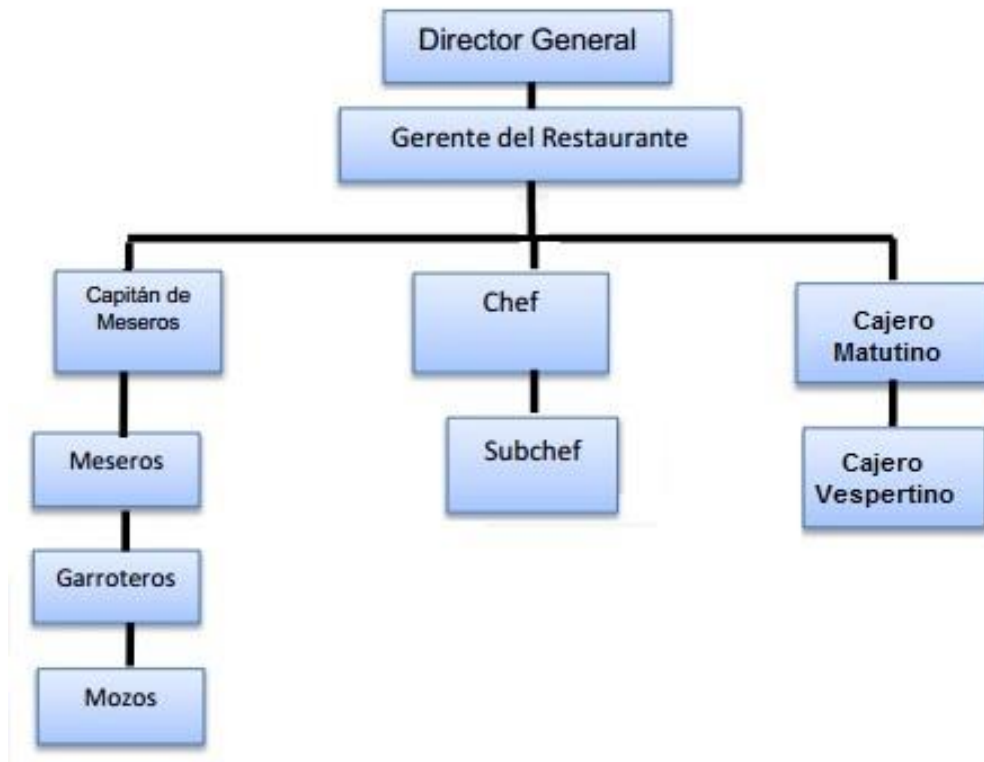
Manolo Fernández nos relataba que: El señor Gil Fernández (padre del director general Manolo Fernández) el cual contaba con una visión empresarial que fue adquiriendo a través de los años con la experiencia en el ámbito restaurantero, como la mansión del quijote, cabe destacar que el señor Gil tuvo la fortuna de fundar dicho establecimiento y que a la fecha sigue operando, pero con dueños distintos”.

“Al comenzar con este nos negoció nos dimos cuenta que había poca variedad en los platillos y que en la comunidad de Texcoco no había un concepto similar se decidió probar suerte implementando esta idea con la innovación y con un contexto algo diferente”.

Fue así como decide implementar el bufet dentro de esta región ese concepto de un restaurante con bufet ya que no existía dentro de esta comunidad es por eso que al ver la carencia de este rubro decidió probar suerte con los platillos típicos mexicanos, he incluso platillos prehispánicos con la sazón tradicional mexicano esa sazón que nos dejaron nuestras generaciones anteriores el cual es una mezcla de sabor una mezcla típica.

2.2 ORGANIGRAMA

Ilustración 4. Organigrama del establecimiento



2.3 MISION

Somos un restaurante cuya razón de ser es brindar un servicio de excelencia hacia nuestros comensales al tiempo de promover la innovación en la comida típica mexicana.

2.4 VISIÓN.

Mejorar constantemente la calidad de nuestros productos para poder llegar a ser la cadena de restaurantes líderes en nuestra especialidad y constituirnos como modelo de superación, así como una atractiva fuente de trabajo.

Características:

Dirección:

Nezahualcóyotl 213-E
56100 [Texcoco de Mora](#)

Teléfono:

05959543356

Horario:

Lunes: 07:00-21:30

Martes: 07:00-21:30

Miércoles: 07:00-21:30

Jueves: 07:00-21:30

Viernes: 07:00-21:30

Sábado: 07:00-21:30

Domingo: 07:00-18:00

Ubicación en mapa.



Servicios:

Los servicios que ofrece son:

- Buffet
- Platos a la carta
- Preparación de tortas con platos típicos mexicanos
- Recomendación principal torta de milanesa con pierna adobada

Servicios adicionales:

Sirve desayuno, almuerzo, cena, café y bebidas.

Si bien el restaurant se encuentra en un lugar muy conveniente para el hotel no se encuentra incluido en los paquetes del mismo si no que el servicio es muy independiente al hotel si algún huésped deseara ingerir alimentos en el restaurant el servicio sería muy aparte al paquete de hospedaje o bien se puede dar un servicio a cuarto pero el costo de igual manera es muy independiente.

Según INEGI en el año 2009 Se le clasifica como pequeña empresa ya que: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

Número de empleados:

El restaurante cuenta con 16 empleados

De los cuales el 80% de ellos tiene una antigüedad no mayor a 10 años.

Y el 20% son relativamente nuevos en la empresa

De los 16 empleados solo 5 son mujeres.

En la empresa se les da apoyo laboral tanto a jóvenes abriendo campo laboral como meseros o incluso personas mayores como lo son personas con más de 50 años de edad.

Sector: Comercial

Giro: Alimentos

Descripción del lugar:

El lugar es un rincón tradicional mexicano, lleno de colores y un estilo regional de la localidad que genera un espacio de tranquilidad.

Tabla 2. Principales características del objeto de estudio en el sector empresarial.

NOMBRE:	RESTAURAN CAFE SANTA BERTHA
SECTOR	SERVICIOS
GIRO	RESTAURANTERO
NUMERO DE EMPLEADOS	16 PERSONAS
CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR SU TAMAÑO	PEQUEÑA EMPRESA
MODELO DE NEGOCIO	EMPRESA TRADICIONAL
REGIMEN FISCAL	NATURAL
FUNCION SOCIAL	CON FINES DE LUCRO
NUMERO DE PROPIETARIOS	UNIPERSONAL
EXPLOTACIÓN Y CONFORMACIÓN DE SU CAPITAL	LOCALES
POR EL ORIGEN DEL CAPITAL	PRIVADO

CAPÍTULO 3.

EVALUACIÓN

DE LIDERAZGO

CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LIDERAZGO

3.1 ASPECTOS GENERALES ACERCA DE LA EVALUACION PSICOLOGICA DEL LIDERAZGO

Para llevar a cabo la presente investigación se partirá de las bases que nos proporcionan las diferentes teorías de la administración y que nos diagnosticara el tipo de herramienta metodológica para conocer el estilo de liderazgo.

Ilustración 5. Instrumentos para evaluar el liderazgo

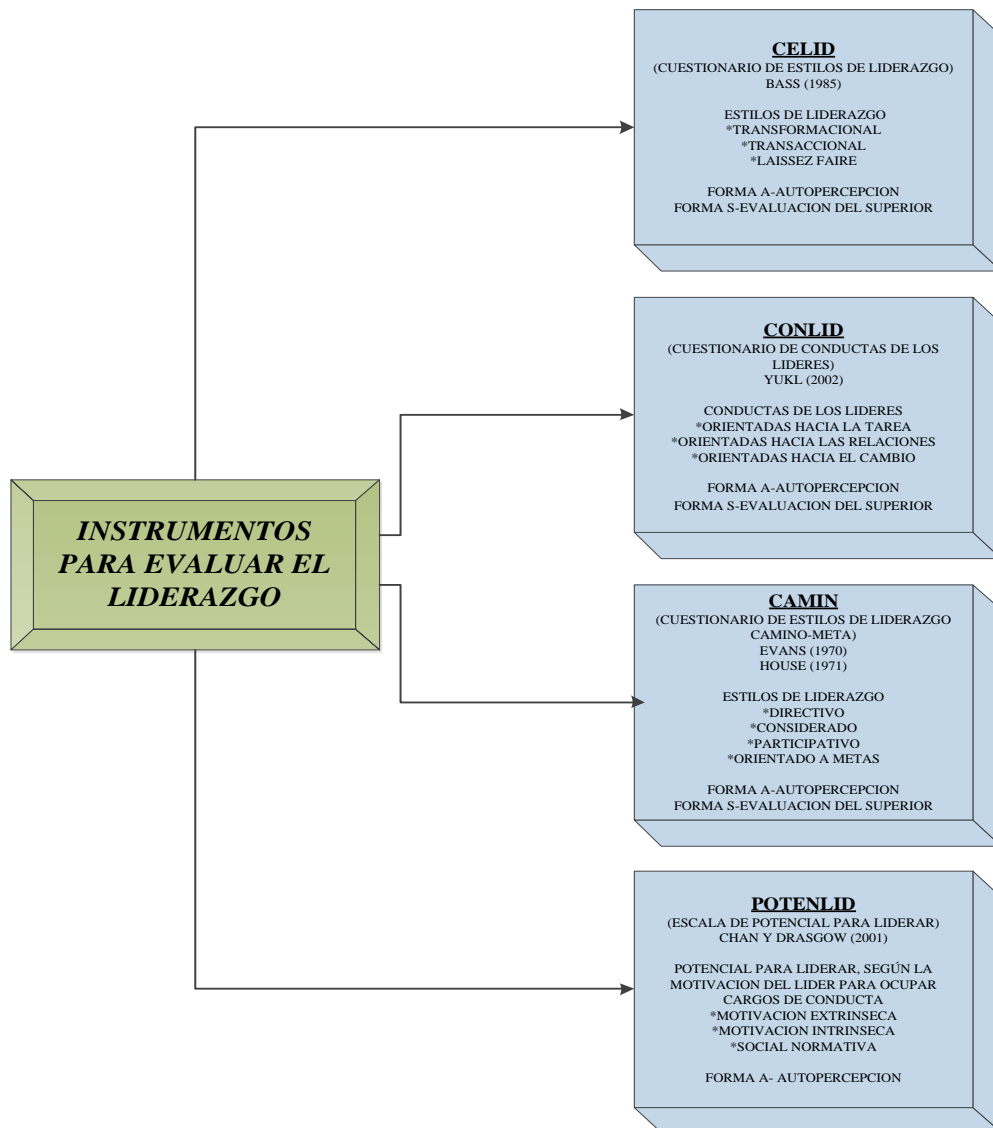


Ilustración 3 (Alejandro Castro Solano y María Luisa Lupano Perugini 2007)

Tabla 3. Principales rasgos de los instrumentos de medición.

NOMBRE	BASE TEORICA	EVALUA...	FORMATO
<u>CELID</u> Cuestionario de estilos de liderazgo.	Bass (1985)	Estilos de liderazgo: -Transformacional -Transaccional -Laissez faire	*Autopercepción (Forma A) *Evaluación del superior (Forma B)
<u>CONLID</u> Cuestionario de conductas de los líderes.	Yukl (2002)	Conductas de los líderes: -Orientadas hacia las tareas -Orientadas hacia las relaciones -Orientadas a metas	*Autopercepción (Forma A) *Evaluación del superior (Forma B)
<u>CAMIN</u> Cuestionario de estilos de liderazgo Camino-Meta	Evans (1970) House (1971)	Estilos de liderazgo: -Directivo -Considerado -Participativo -Orientado a metas	*Autopercepción (Forma A) *Evaluación del superior (Forma B)
<u>POTENLID</u> Escala de potencial para liderar	Chan y Drasgow (2001)	Potencial para liderar, según la motivación del líder para ocupar cargos de conducción: -Motivación intrínseca -Motivación extrínseca -Motivación social normativa	Autopercepción

Según los instrumentos para la evaluación del liderazgo son necesarios para entender tanto a los subordinados como al superior, (Solano, 2007) hace énfasis en cuatro cuestionarios (CELID, CONLID, CAMIN Y POTENLID) los cuales evalúan diferentes dimensiones cualitativas (Solano, 2007).

3.2 CELID- Cuestionario de estilos de liderazgo

El cuestionario es especialmente útil para las tareas de investigación donde es necesario evaluar a una gran cantidad de personas en poco tiempo, este cuestionario es operacional entorno a la “Teoría del Liderazgo de Bass (1985), mismo que es con dos formas en primera hablamos de la Forma A (anexos pág. 65) que se refiere a la autopercepción esto quiere decir que el sujeto responde de acuerdo a como se ve en sí mismo, por otro lado encontramos la Forma S en la cual los subordinados responden de acuerdo a las características de su superior (Solano, 2007).

El **Liderazgo Transformacional** como un líder que promueve el cambio o la innovación en la organización motivando a sus subordinados a que realicen sus objetivos personales para así poder lograr el cambio y llegar a los niveles de producción que superaran lo esperable mientras que (Bass, TEORIA DEL LIDERAZGO DE BASS, 1985) lo define como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean seguir al líder. Por otro lado tenemos a (Avolio, 2014) el cual indica que el Liderazgo Transformacional es aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder, en el cual hace referencia a las dimensiones como son Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada (Solano, 2007). . (Bass, p. 45 1985, citado por Solano 2007).

A continuación, se describen las distintas dimensiones del **Liderazgo Transformacional**:

Carisma como el factor más importante en la construcción del liderazgo, el cual consiste en influir sobre los demás mediante la creación de una visión o un objetivo implantando las metas individuales de los subordinados por las del líder (Bass, EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO AGENTE MOTIVADOR, 2014)

Inspiración, llega a su punto cuando el líder transmite a los subordinados su visión hacia el futuro con el objetivo de involucrarlos en el camino del cambio y plantean que la inspiración también puede ser autogenerada, y no tener base en el carisma, es decir,

puede venir de significados, símbolos y rituales institucionales y/o culturales, que pueden ser utilizados por el líder para motivar a los seguidores (Bass y Avolio, 1985).

La **Estimulación Intelectual** puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el encuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público según Bass & Avolio, 1994.

Consideración Individualizada, se entiende como que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única Bass & Avolio, 1994.

Ilustración 6. Dimensiones del Liderazgo Transformacional



(Alejandro Castro Solano y María Luisa Lupano Perugini 2007)

Por otro lado tenemos el **Liderazgo Transaccional** que según está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los

miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento, al igual es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores, en este se reconocen las necesidades y los deseos de los seguidores para observar con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas (Bass, TEORIA DEL LIDERAZGO DE BASS, 1985).

A continuación, se describen las dimensiones que engloban al **Liderazgo Transaccional**:

Recompensa Contingente proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos que se deben llevar a cabo (Bass, EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO AGENTE MOTIVADOR, 2014).

La **Dirección por Excepción** interviene para dar retroalimentación negativa, crítica, constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos según (Bass, EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO AGENTE MOTIVADOR, 2014).

Existe dos formas: a) Activa: que es cuando el líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones, b) Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones de los objetivos en mente.

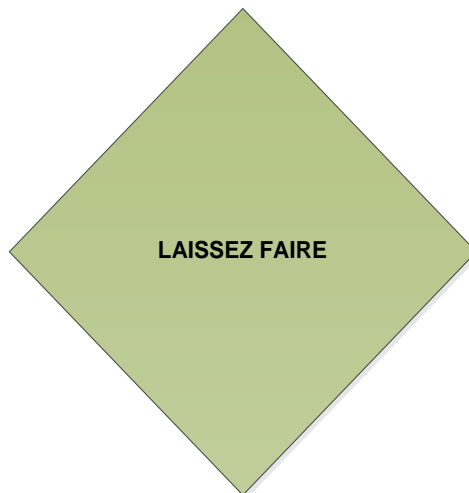
Ilustración 7. Dimensiones del Liderazgo Transaccional



(Alejandro Castro Solano y María Luisa Lupano Perugini 2007)

Por ultimo tenemos **Laissez Faire** que se presenta cuando el líder se abstiene de guiar, y no interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se los solicita, es decir, es la ausencia de liderazgo, según (Avolio, 2014).

Ilustración 8. Laissez Faire



(Alejandro Castro Solano Y María Luisa Lupano Perugini 2007)

3.3 CONLID- Cuestionario de conductas de los líderes

Según (Solano, 2007) este instrumento se basa en la reformulación del enfoque conductual propuesto por (Yukl, 2002) el cual se centraba en analizar las conductas de los líderes, mediante esta técnica de análisis se observó que las conductas se agrupaban en cuatro categorías Consideración, Iniciación de estructura (anexo pág. 75), Énfasis en la tarea y Sensibilidad (Bass, 1990).

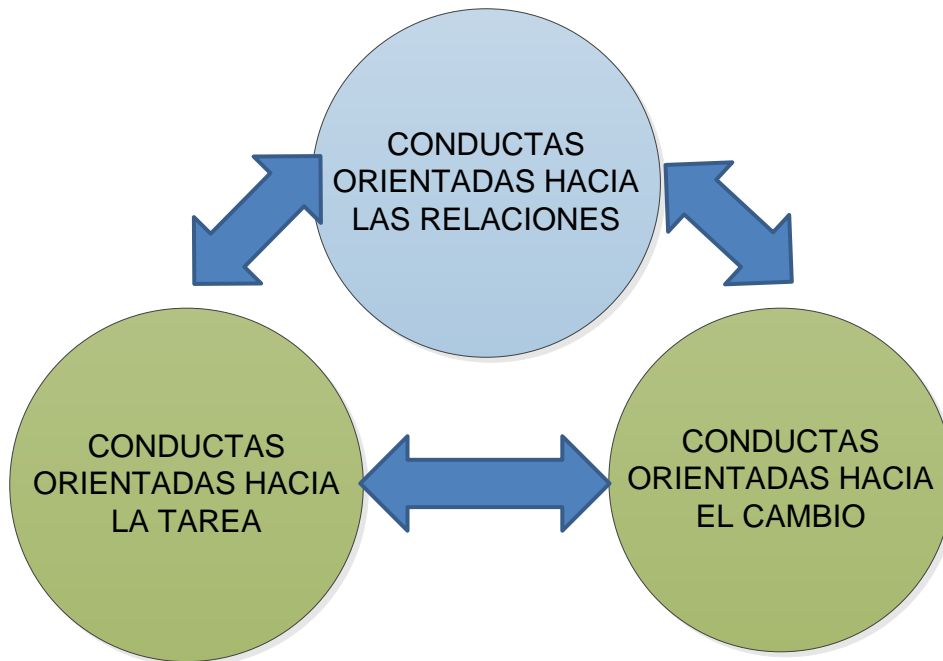
(Solano, 2007) Nos menciona como dimensiones principales Conductas orientadas hacia las tareas, Conductas orientadas hacia las relaciones y Conductas orientadas hacia el cambio, las cuales se describen a continuación:

(Riggio, 2006) Dice que las **Conductas Orientadas Hacia la Tarea** consisten en el seguimiento de la tarea, el líder se muestra más interesado en las tareas y objetivos de la organización y en el papel que sus subordinados juegan en su realización para esto entonces es importante la fijación de objetivos, la organización, la planificación, el control, la estructura del contexto laboral, entre otras.

Las **Conductas Orientadas Hacia las Relaciones**, el líder demuestra interés prioritario por la situación de las personas que integran el grupo y su relación con ellas, en esta conducta cobran importancia algunos aspectos como son la escucha, el apoyo emocional, la comunicación, la confianza (Blake Y Mouton, 1964).

Conductas Orientadas Hacia el Cambio, el líder implementa acciones, las cuales se encuentran encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias promoviendo innovaciones que es el objetivo fijo, (Yukl, 2002).

Ilustración 9. Dimensiones del CONLID



(Alejandro Castro Solano Y María Luisa Lupano Perugini 2007)

3.4 CAMIN- Cuestionario de estilos de liderazgo Camino-Meta

(Anexo pág. 81) los líderes motivan a sus subordinados para que logren ciertos objetivos por ello su propósito es evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la “Teoría del Camino-Meta”, en esta se propone relacionar el estilo de liderazgo, las características de los subordinados y las características del ambiente, es especialmente útil en tareas de investigación o en evaluaciones psicológicas (Solano, 2007).

(Solano, 2007) nos menciona como dimensiones principales Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas; las cuales se describen a continuación:

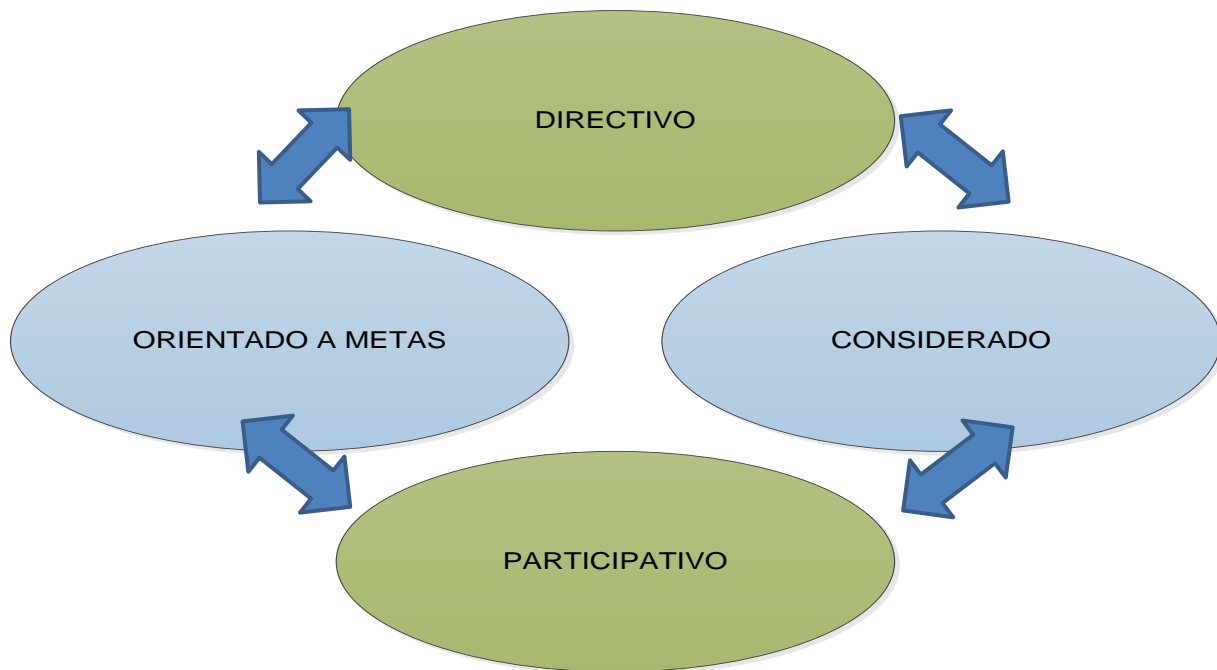
Directivo es aquel líder que proporciona una gran estructura, este se recomienda cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen locus de control externo y tienen baja capacidad. También se recomienda en ambientes de trabajo complejos o poco definidos en donde la autoridad formal es fuerte y el grupo de trabajo ofrece satisfacción laboral a sus integrantes (House, 1971).

El líder Considerado ofrece una gran consideración a sus seguidores, quienes no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y tienen alta capacidad de ejecución; al igual se recomienda cuando la autoridad es débil, las tareas son sencillas o repetitivas y el grupo de trabajo no tiene fin (Evans, 1970).

Participativo, el líder integra las participaciones del empleado en la toma de decisiones. Esto se recomienda cuando el empleado tiene locus de control interno, alta capacidad, y cuando las tareas son complejas. En estas circunstancias tanto la variable de autoridad como la de satisfacción laboral del grupo no son determinantes, según (House, 1971)

Cuando el líder establece objetivos difíciles, pero alcanzables, premiando el buen desempeño de los seguidores se dice que este está **Orientado a Metas**, el líder establece objetivos difíciles, pero alcanzables, premiando el buen desempeño de los seguidores, en este caso se observa que el líder manifiesta alta estructura y consideración y se dice que esto es conveniente cuando los seguidores están abiertos al liderazgo autocrático, poseen locus de control externo pero tienen capacidad elevada, o la tarea es simple y repetitiva, nos menciona (Evans, 1970)

Ilustración 10. Dimensiones del CAMIN



(Alejandro Castro Solano Y María Luisa Lupano Perugini 2007)

3.5 POTENLIND- ESCALA DE POTENCIAL PARA LIDERAR

Esta prueba fue elaborada con la intención de evaluar la motivación para liderar, esto se debe a que se considera que el liderazgo es un fenómeno muy complejo y eso quiere decir que se encuentra multideterminado (anexo pág. 87), al igual nos menciona que la motivación para liderar es de suma importancia y que esta afecta las dimensiones de los líderes, tanto durante en su objetivo como en la práctica de dicho (Solano, 2007).

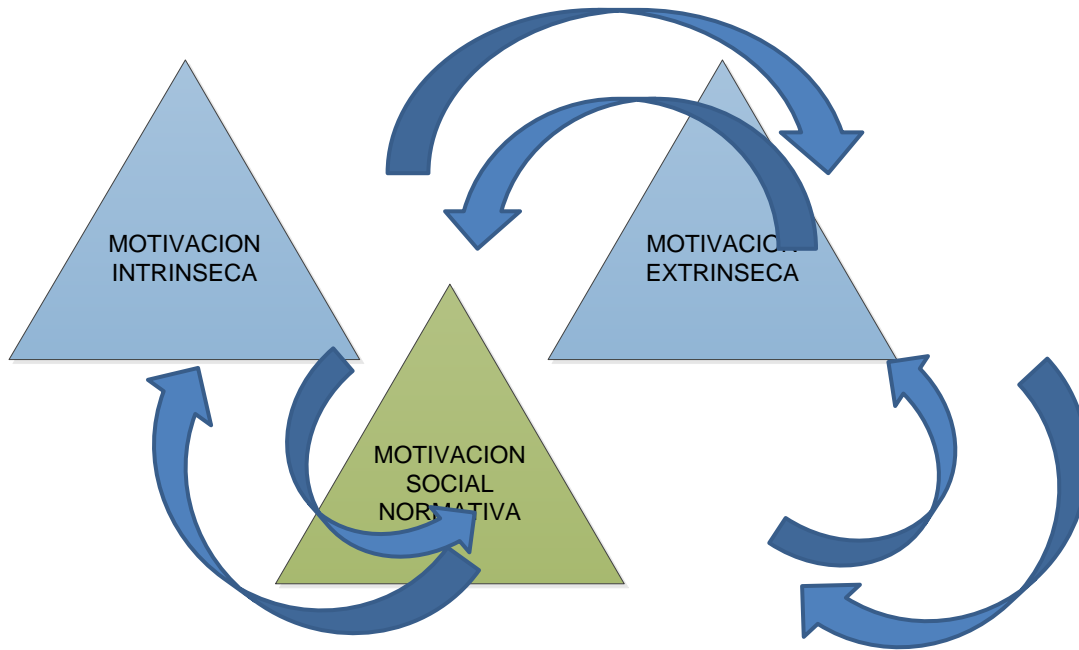
(Solano, 2007) Nos menciona como dimensiones principales para la escala de potencial la Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca y Motivación Social Normativa, las cuales se describirán a continuación:

Motivación Intrínseca es aquella que se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo (Chan, 2001).

Motivación Extrínseca ser presenta cuando se trata de despertar el interés motivacional del subordinado mediante recompensas externas (Drasgow, 2001).

La **Motivación Social Normativa** para (Chan, 2001) y (Drasgow, 2001) la consideran los efectos que la presencia o las acciones de otros tienen sobre un sujeto a la hora de entender las conductas dentro de un grupo de trabajo.

Ilustración 11. Dimensiones del POTENLID



(Alejandro Castro Solano Y María Luisa Lupano Perugini 2007)

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO 4. ANALISIS Y EVALUACIÓN

DE RESULTADOS

Estos cuestionarios están basados en el libro (Daft, 2005) el cual es una adaptación de ellos para poder hacer un estudio del liderazgo de una empresa en específico dicha empresa es el **RESTAURANTE CAFE SANTA BERTHA**.

Para poder llevar a cabo este proceso se platicó con anterioridad al dueño, al que se le agradece la total disponibilidad y facilidad para poder realizar dichas pruebas.

Para que los trabajadores pudieran hacer una evaluación de su jefe fue necesario que se les aclarar de antemano que las encuestas serian totalmente anónimas, es por eso que de dicha evaluación no se dará información de los empleados ya que ellos así lo solicitaron, pero podemos aclarar que son personas cuidadosamente seleccionadas a las cuales se les solicito imparcialidad en sus criterios de evaluación así como honestidad total.

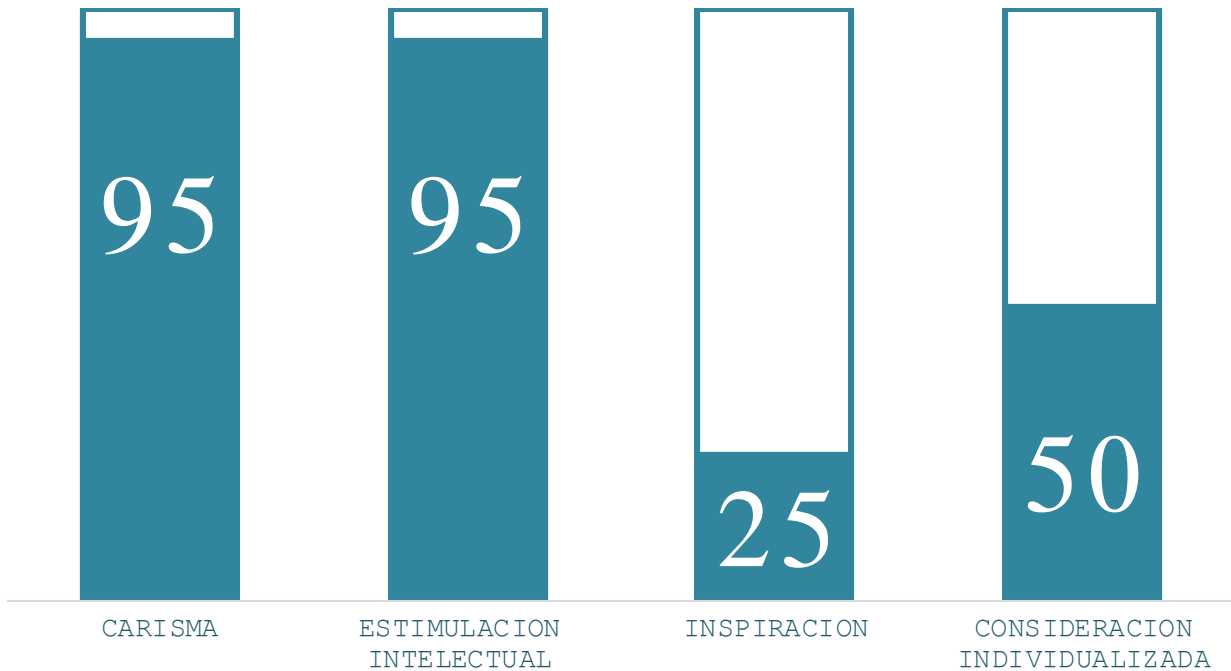
Dichos cuestionarios y sus escalas de evaluación se encuentran en los anexos de las páginas 66 a la 84.

Primero se estableció una fecha específica que no afectara en los horarios del líder a evaluar.

Después se procedió a seleccionar al personal que aceptaron realizar las pruebas, dichas pruebas no duraban más de 15 minutos en ser contestadas en su totalidad.

CELID FORMA A

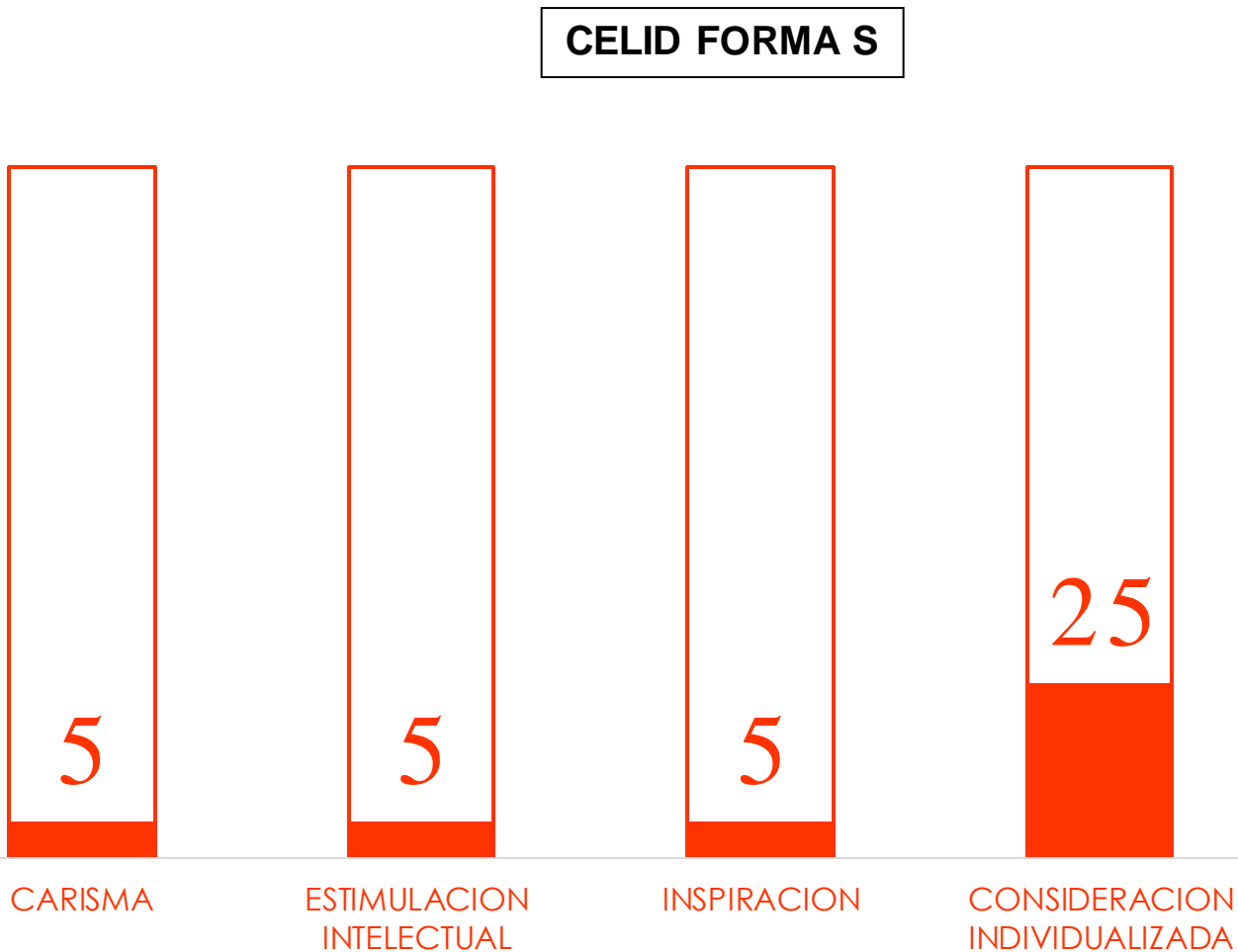
Ilustración 12. CELID FORMA A



En los resultados obtenidos del cuestionario CELID forma A es decir cómo se autoevalúa el líder, este obtuvo los siguientes porcentajes:

95 % de **carisma** para influir sobre sus subordinados mediante la creación de nuestros proyectos, 95 % de **estimulación intelectual** es decir piensa en nuevas soluciones o maneras de solucionar problemas habituales en los subordinados, 25 % de **inspiración** ya que el cómo líder transmite a sus subordinados visión sobre el futuro con el objetivo de involucralos en algunos cambios y por ultimo tenemos un 50 % de **consideración individualizada** es decir este líder se ocupa en cada uno de sus subordinados en cuanto a su bienestar, protección y cuidado.

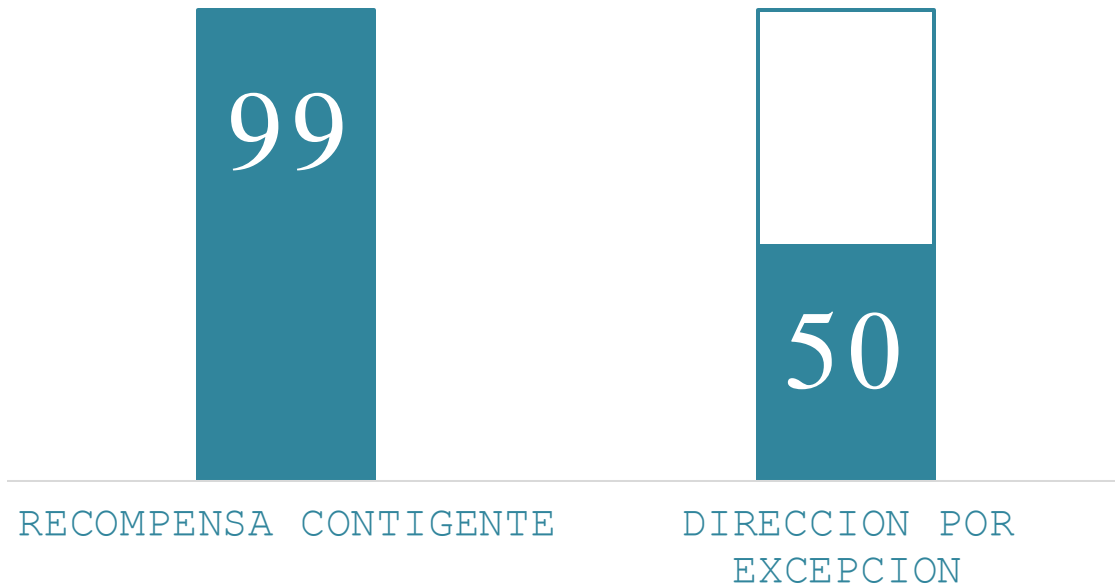
Ilustración 13. CELID FORMA



Por otro lado tenemos los resultados de las opiniones de los subordinados sobre su líder, estos nos dicen que hay un 5 % de **carisma** en el líder es decir no tiene la capacidad de influir sobre ellos, 5 % de **estimulación intelectual** esto refleja que no piensa en nuevas soluciones para los problemas habituales, 5 % de **inspiración** hacia el futuro y tener metas u objetivos fijos y por ultimo nos hablan de un 25 % en la consideración individualizada que tiene hacia cada uno de ellos no se preocupa tanto por su bienestar, protección o cuidado.

CELID FORMA A

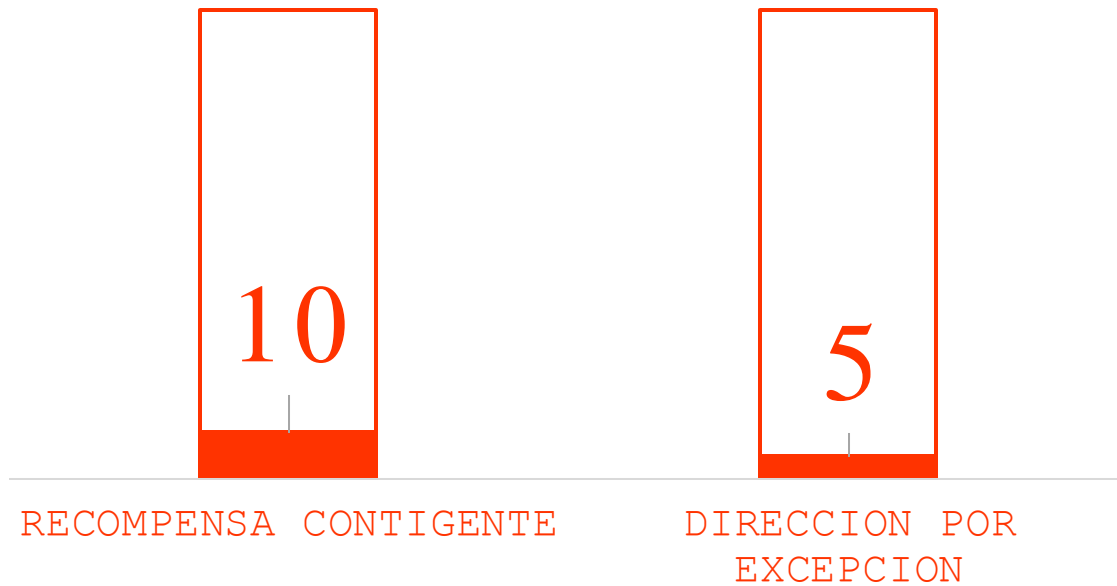
Ilustración 14. CELID FORMA A



En estos resultados nos referimos al liderazgo transaccional en el cual el líder se dice tener un 99 % de **recompensa contingente** es decir recompensa a sus subordinados si es que este cumple con los objetivos que se tenían que llevar a cabo y por otro lado tenemos la **dirección por excepción** en la cual el líder monitorea en un 50 % a sus subordinados en cuanto a la constancia de las actividades o si esto no se cumple actúa castigando o reforzando el error.

CELID FORMA S

Ilustración 15. CELID FORMA S



Los subordinados nos comentan que el líder tiene la mínima puntuación en cuando a la **recompensa contingente** nos hablan de un 10 % es decir no son recompensados si se cumplen con los objetivos y en ningún momento son monitoreados en la constancia de las actividades en este caso se obtuvo 5 % en cuanto a la **dirección por excepción**

CELID FORMA A

Ilustración 16. CELID FORMA A



El líder acepta que tiene ausencia de liderazgo este te contempla ineficaz e inactivo para dirigir a sus subordinados en un 10 %

Ilustración 17. CELID FORMA S

CELID FORMA S

5

LAISSEZ FAIRE

Los subordinados dicen que sienten ausencia de su líder y en este punto es ineficaz e inactivo en un 5 %

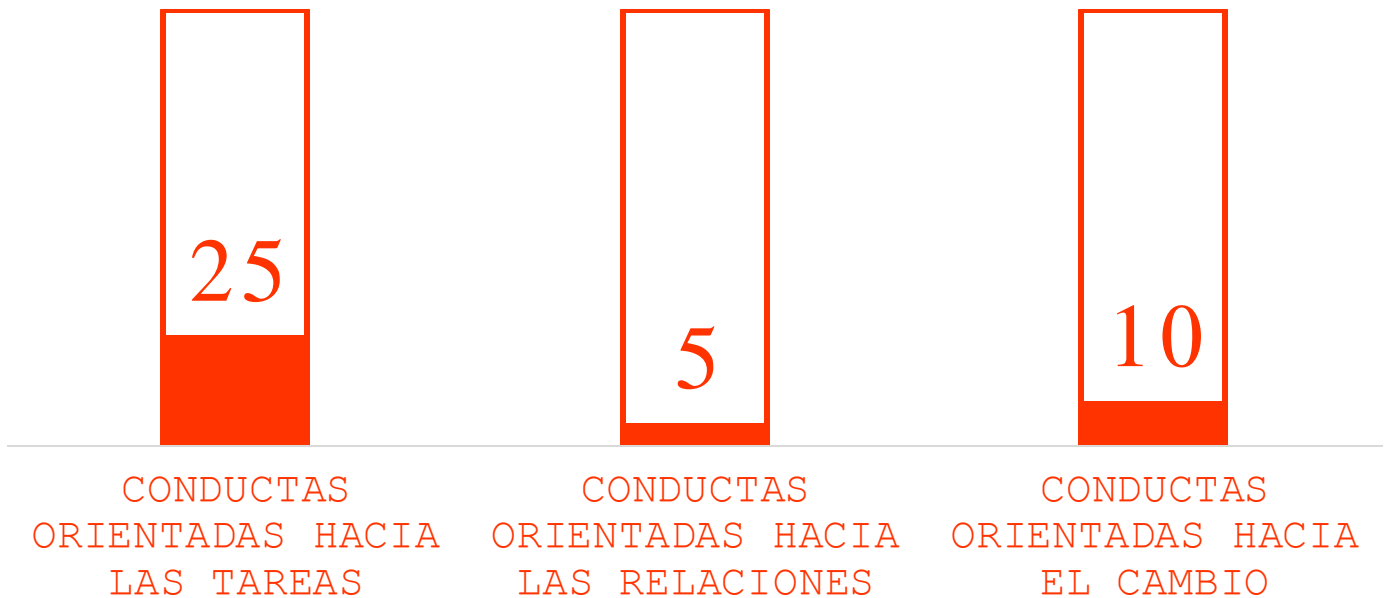
Ilustración 18. CELID FORMA A



Los resultados obtenidos en este cuestionario son los siguientes:

75% que consiste en conductas orientas hacías las tareas es decir a la consecución de las mismas e incluir actos como son organizar el trabajo, definir roles y obligaciones, por otro lado, tenemos las conductas orientadas hacías las relaciones en un 95% este tiene mejoradas las relaciones entre él y sus seguidores.

Ilustración 19. CELID FORMA A



Ahora veamos cómo es que califican los seguidores a su líder en cuanto a estas conductas, nos dicen que su líder tiene 25% hacia las conductas orientas hacia las tareas es decir no se preocupa por que se realicen las actividades, hablamos de un 5 % de las conductas orientadas a las relaciones es decir no le importa llevarse bien con sus subordinados y un 10 % en las conductas orientadas hacia el cambio no se preocupa en los cambios

Ilustración 20. CAMIN FORMA A

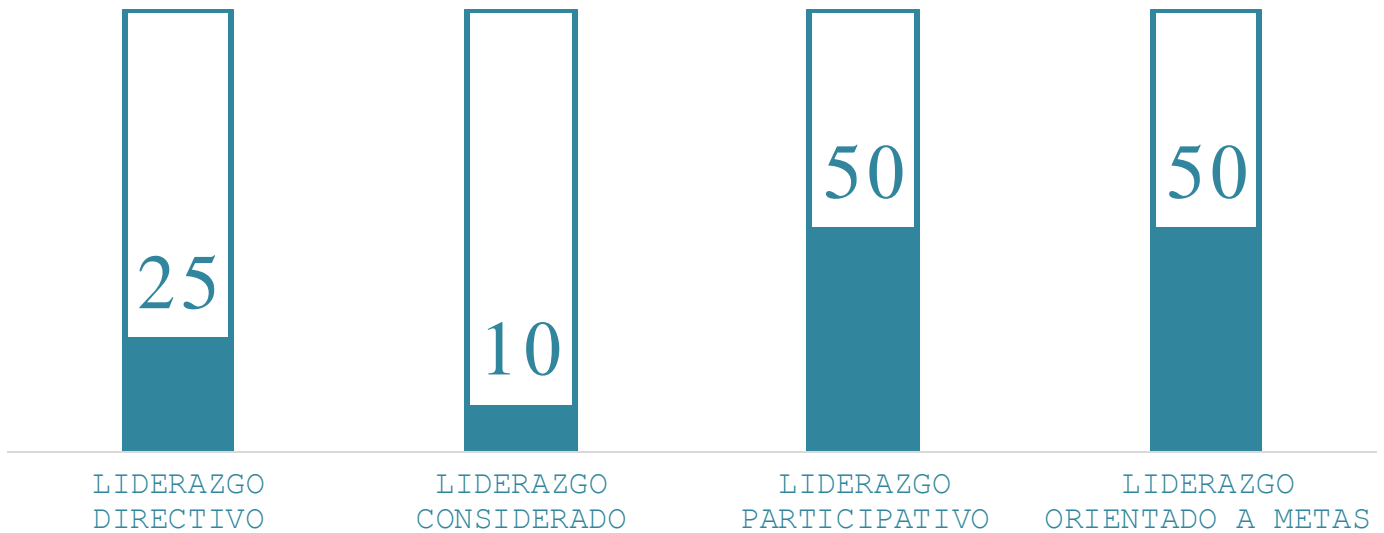
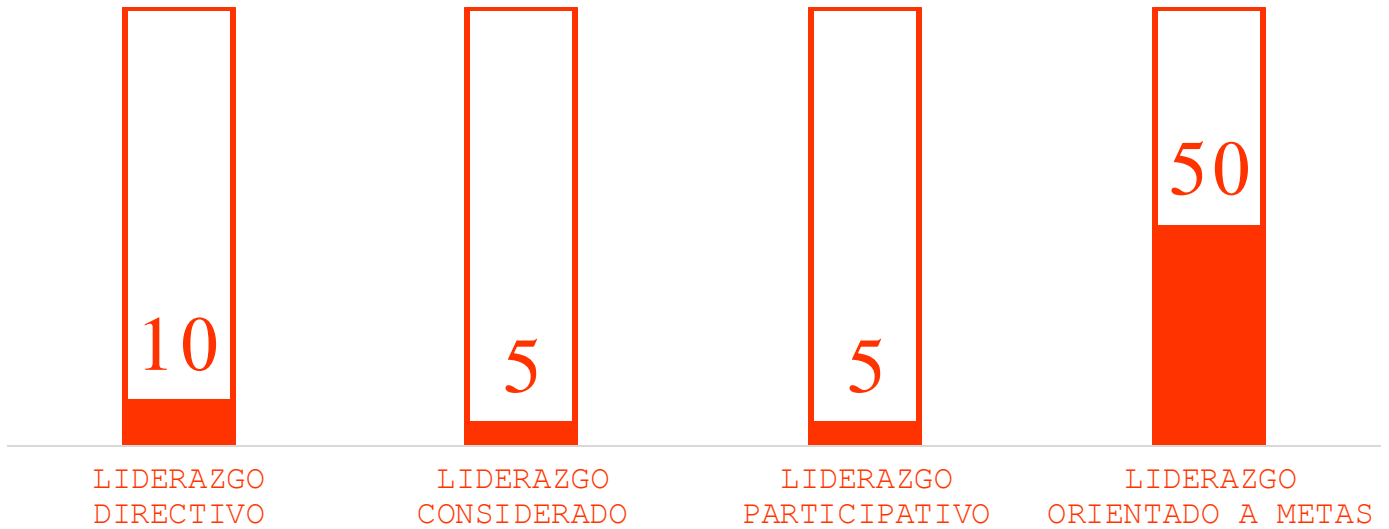


Ilustración 21. CAMIN FORMA A

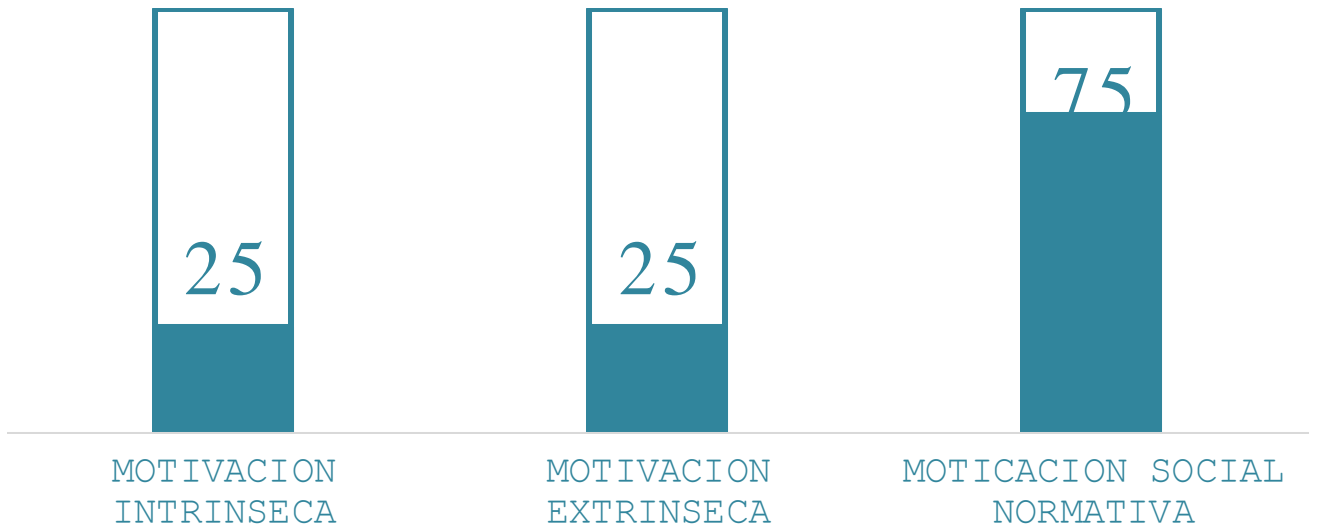
Se tiene 25 % de liderazgo directivo es decir da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar las tareas habla de tiempos y espacio, 10 % de liderazgo considerado es decir atiende a sus subordinados de forma personalizada se preocupa por su bienestar, 50 % es en liderazgo participativo este se hace participe en la toma de las decisiones y escuchando a cada empleado, 50% en liderazgo orientad a las metas establece estándares de rendimiento muy exigentes.

Ilustración 22. CAMIN FORMA S



Veamos como califican los subordinados al líder en estos cuatro rasgos 25 % de liderazgo directivo es decir da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar las tareas habla de tiempos y espacio, 10 % de liderazgo considerado es decir atiende a sus subordinados de forma personalizada se preocupa por su bienestar, 50 % es en liderazgo participativo este se hace participe en la toma de las decisiones y escuchando a cada empleado, 50% en liderazgo orientad a las metas establece estándares de rendimiento muy exigentes.

Ilustración 23. POTENLID FORMA A



El líder tiene 25 % de motivación intrínseca es decir se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones en cuanto a su lugar, 25 % de motivación extrínseca que se muestra cuando los subordinados eligen liderara a otros luego de haber hecho diferentes actividades y por ultimo tenemos un 75% de motivación social normativa es decir se fija en la responsabilidad y su deber.

CONCLUSIONES

Como podemos observar en las pruebas realizadas al director de esta empresa, si bien la prueba en algunas características no fue favorable para el encuestado, podemos observar que la estabilidad del negocio no se debe al tipo de liderazgo, se debe a la calidad del producto, eso es lo que caracteriza a este establecimiento. Con esto podemos observar que para tener un negocio de éxito no se requiere tener un líder con una característica específica si no tener visión y creer en su negocio.

Los resultados de la prueba para determinar su estilo de liderazgo, el sujeto muestra en su autopercepción que es un líder carismático (95%) y que estimula el desarrollo intelectual de los subordinados (95%) con cierta consideración (50%) y un nivel bajo de inspiración (25%). Por otra parte, los subordinados muestran resultados que contrastan con lo que percibe el Gerente y en las dimensiones mencionadas le dan un porcentaje promedio en general de 5%.

Podemos constatar que el sujeto dice que recompensa a sus subordinados cuando este cumple con su objetivo (99%) pero al mismo tiempo para el logro de esta monitoria la constancia de sus actividades (50%), mientras sus subordinados lo visualizan en las dimensiones mencionadas con un promedio bastante bajo (7%)

Con respecto a la conducta del líder, el sujeto manifestó darle prioridad a establecer o mejorar las relaciones con sus subordinados y en segundo término a las tareas. Los empleados manifestaron que la prioridad del gerente son las tareas y poco interés en generar cambios o mejorar las relaciones.

Este se muestra consistente en cuanto a las conductas orientadas a las tareas (75%) pero tiene mejores en las relaciones que existe entre él y sus seguidores (95) % aunque sus subordinados difieren a sus respuestas ya que tiene un promedio general 10% en las variantes antes mencionadas.

El gerente muestra que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo y cuánto realizar las tareas (25%) también atiende de ellos de forma personalizada y se

preocupa por su bienestar (10%) hace partícipe a sus subordinados en la toma de decisiones y este está orientado a las metas (50%) aunque difiere de ellos ya que tiene un promedio general en estas variantes (15%)

Muchas veces los resultados que se perciben de una Gerente pueden contrastar de los resultados que surgieron de sus subordinados, pero eso no implica que se maneje el liderazgo inadecuado o que se tenga que cambiar o corregir y esto solo refleja que cada uno tiene una percepción de liderazgo diferente y eso no quiere decir que tenga resultados negativos.

Respondiendo las preguntas de investigación concluiríamos lo siguiente:

Pregunta general: ¿En qué medida la evaluación del liderazgo ayuda a mejorar la comunicación y eficacia en el logro de los objetivos del Restaurante Café Santa Bertha?

Como podemos observar esta prueba debido a la naturaleza del mismo genera resultados no maquillados, resultados que no puede maquillar el sujeto de prueba ya que no solo involucra al líder en cuestión sino también a su entorno, eso hace que se genere otros puntos de vista no considerados por el mismo y de esa manera se podría dar mejoras si en dado caso es prudente en su caso.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

¿De qué manera influye el tipo de liderazgo encontrado en el Restaurante Café Santa Bertha sobre los subordinados?

Debido a que el estilo de liderazgo es **Transaccional** influye directamente ya que los subordinados se van enfocando hacia metas establecidas por el líder.

¿Hacia dónde van orientadas las conductas (esfuerzos) que demuestra el tipo de liderazgo encontrado en el Restaurante Café Santa Bertha respecto al trato con los subalternos?

Debido a la naturaleza **Transaccional** del estilo de liderazgo los esfuerzos van orientados a metas del mismo entorno en cuestión, teniendo como principal motor de

inspiración alguna remuneración si logran los niveles de producción o metas planteadas.

¿De qué manera impacta la utilización de un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades del negocio y al ambiente de trabajo sobre los resultados?

Impacta de manera positiva ya que se ha demostrado que el estilo de liderazgo genera la estabilidad del Restaurante Café Santa Bertha y la preferencia de los comensales.

¿Qué motiva al líder o líderes detectados a asumir las responsabilidades que conlleva su puesto?

El principal motor del líder en el Restaurante Café Santa Bertha es mantener la calidad en su producto con las raíces de sus productos y del negocio mismo en si ya que es la segunda generación de un negocio familiar.

RECOMENDACIONES

Las pruebas aplicadas permiten conocer y evaluar una perspectiva que muestra un “punto ciego” acerca del estilo de liderazgo que auto percibimos.

La evaluación obtenida contrasta los resultados de su autoevaluación y la calificación de los subordinados.

Por lo cual es recomendable su aplicación en empresas de todo tipo y tamaño para mejorar la dirección, un clima laboral confortable y el desarrollo del capital humano.

A partir de esos resultados podemos dar recomendaciones para el entorno social como en este caso se recomienda lo siguiente:

Capacitación constante

Cursos de Desarrollo humano

Aplicación de “Coaching”

Aplicación de “Empowerment”

Integración de grupos de trabajo “Grupos T”

ANEXOS

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO					
(CELID-A)					
Nombre: Manolo					
Apellido: Fernández Villareal					
Edad:					
Sexo: Varón (x) Mujer () Marque con una cruz					
Fecha:					
<i>Instrucciones.</i> A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).					
	1	2	3	4	5
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	x				
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.			x		
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.				x	
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					x
5. Evito involucrarme en su trabajo.		x			
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					x
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	x				
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					x
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					x
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					x
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					x
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					x
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					x
14. Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					x
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					x
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					x

17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					X
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.				X	
19. Les doy charlas para motivarlos.		X			
20. Evito tomar decisiones.	X				
21. Cuento con su respeto.					X
22. Potencio su motivación de éxito.					X
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					X
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.			X		
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					X
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					X
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.	X				
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					X
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.				X	
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					X
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.	X				
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.	X				
33. Tienen plena confianza en mi.					X
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					X

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		PERCENTIL	
1-CARISMA	19	4.75	95
2-ESTIMULACION INTELECTUAL	34	4.86	95
3-INSPIRACION	10	3.33	25
4-CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	15	5.00	50

LIDERAZGO TRANSACCIONAL		PERCENTIL	
1- RECOMPENSA CONTIGENTE	25	5.00	99
2- DIRECCION POR EXCEPCION	20	3.33	50

PERCENTIL

*LAISSEZ FAIRE	10	1.67	10
-----------------------	----	------	----

		PERCENTIL
A) LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	4.48	90
B) LIDERAZGO TRANSACCIONAL	4.25	95
C) LAISSEZ FAIRE	1.67	10

Cuestionario de Estilos de Liderazgo					
CELID - A					
(Autopercepcion)					
Baremos					
(N=191)					
Percentil	Carisma	Estimulacion Intelectual	Inspiracion	Consideracion Individualizada	Liderazgo Transformacional TOTAL
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,94
95	4,75	4,86	5,00	5,00	4,70
90	4,75	4,71	4,67	5,00	4,48
75	4,25	4,43	4,33	4,67	4,20
50	4,00	4,00	3,67	4,00	3,96
25	3,75	3,43	3,33	3,67	3,65
10	3,25	3,14	3,00	3,33	3,28
5	3,00	2,94	2,67	3,00	3,20
Percentil	Recompensa Contingente	Direccion por excepcion	Liderazgo Transaccional TOTAL		
99	4,80	4,83	4,38		
95	4,60	4,50	4,25		
90	4,40	4,30	4,07		
75	3,80	3,83	3,72		
50	3,40	3,33	3,33		
25	2,80	3,00	3,00		
10	2,40	2,50	2,66		
5	2,00	2,33	2,34		
Percentil	Laissez Faire				
99	4,20				
95	3,83				
90	3,33				
75	2,83				
50	2,33				
25	1,83				
10	1,67				
5	1,33				

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO					
(CELID-S)					
Nombre:					
Apellido:					
Edad:					
Sexo: Varón (x) Mujer () Marque con una cruz					
Fecha:					
<p><i>Instrucciones.</i> A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su SUPERIOR. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).</p>					
	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.	x				
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.	x				
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.			x		
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	x				
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.	x				
6. No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones.					x
7. Demuestra que creo firmemente en el dicho 'si funciona, no lo arregles'.	x				
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					x
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	x				
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.			x		
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	x				
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	x				
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	x				
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			x		
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	x				

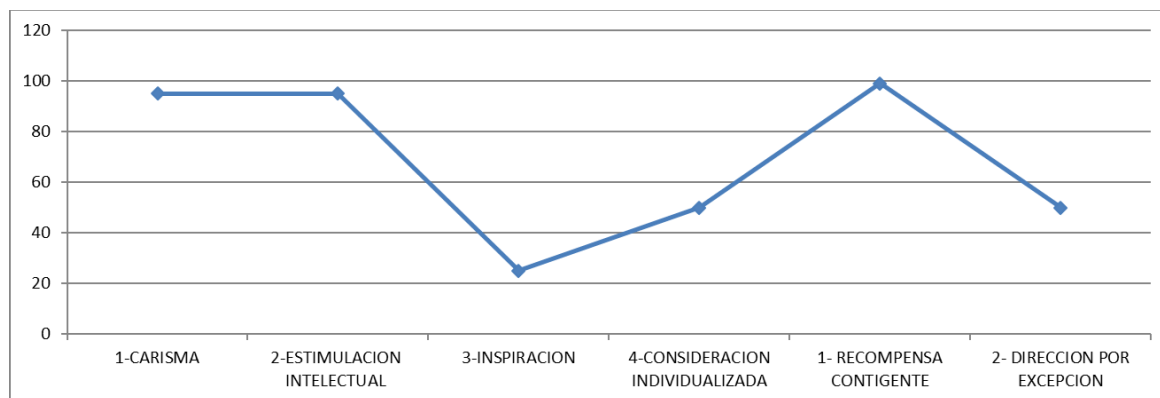
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.		X			
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					X
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	X				
19. Nos da charlas para motivarnos.	X				
20. Evita tomar decisiones.	X				
21. Cuenta con nuestro respeto.			X		
22. Potencia nuestra motivación de éxito.	X				
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	X				
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	X				
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	X				
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.		X			
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.		X			
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	X				
29 Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.		X			
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.	X				
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	X				
32 Es probable que se ausente cuando se le necesita.		X			
33. Tenemos plena confianza en él.	X				
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.		X			

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		PERCENTIL	
1-CARISMA	9	2.25	5
2-ESTIMULACION INTELLECTUAL	8	1.14	5
3-INSPIRACION	3	1.00	5
4-CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	9	3.00	25

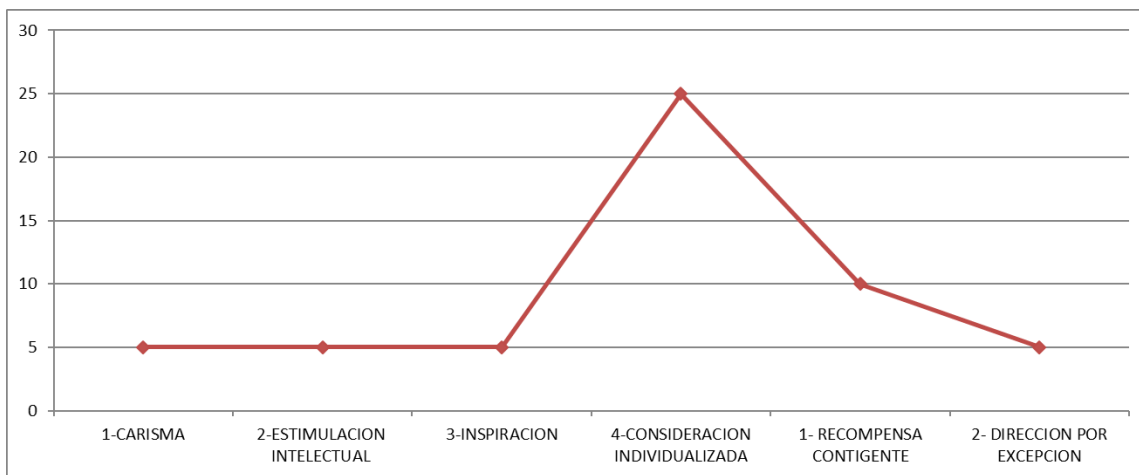
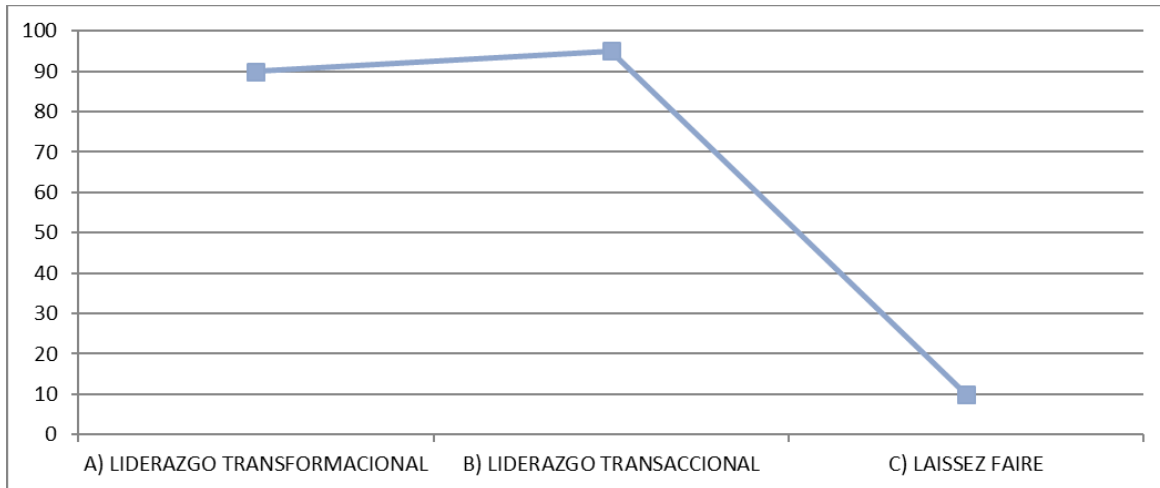
LIDERAZGO TRANSACCIONAL			PERCENTIL
1- RECOMPENSA CONTIGENTE	12	2.40	10
2- DIRECCION POR EXCEPCION	7	1.17	5

			PERCENTIL
*LAISSEZ FAIRE	12	2.00	5

			PERCENTIL
A) LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		1.84	5
B) LIDERAZGO TRANSACCIONAL		1.78	5
C) LAISSEZ FAIRE		2.00	5



Evaluación del liderazgo del Restaurante Santa Bertha



Evaluación del liderazgo del Restaurante Santa Bertha



Cuestionario de Estilos de Liderazgo					
CELID - S					
(Superior)					
Baremos					
(N=191)					
Percentil	Carisma	Estimulacion Intelectual	Inspiracion	Consideracion Individualizada	Liderazgo Transformacional TOTAL
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,75
95	5,00	4,57	4,67	4,67	4,44
90	4,75	4,43	4,33	4,33	4,32
75	4,50	4,00	4,00	4,00	3,92
50	3,75	3,43	3,00	3,33	3,43
25	3,25	2,90	2,33	2,67	2,91
10	2,75	2,43	1,90	2,00	2,44
5	2,00	2,00	1,33	1,67	2,05
Percentil	Recompensa Contingente	Direccion por excepcion	Liderazgo Transaccional TOTAL		
99	4,69	5,00	4,52		
95	4,20	4,67	4,17		
90	4,20	4,38	4,02		
75	3,60	4,00	3,67		
50	3,20	3,67	3,33		
25	2,60	3,17	3,02		
10	2,14	2,50	2,71		
5	1,80	2,31	2,34		
Percentil	Laissez Faire				
99	4,67				
95	4,03				
90	3,83				
75	3,50				
50	2,92				
25	2,17				
10	1,67				
5	1,50				

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LIDER					
CONLID-A					
Nombre:					
Apellido:					
Edad:					
Sexo: Varón () Mujer () Marque con una cruz					
Fecha:					
<i>Instrucciones.</i> A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nada) a 5 (Mucho) el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted tiene COMO LÍDER en el trato con sus subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.					
<i>Características de los líderes</i>					
	1	2	3	4	5
1. Reconozco las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo.					x
2. Monitoreo las actividades y el desempeño de mi grupo.					x
3. Genero alianzas para que se aprueben los cambios que propongo.					x
4. Brindó apoyo y aliento al grupo.					x
5. Declino a ellos estándares de rendimiento de la Unidad o División.			x		
6. Formo equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.				x	
7. Mantengo contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.					x
8. Dirijo y coordino las actividades de la Unidad o División.				x	
9. Promuevo que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.				x	
10. Ayudo a resolver conflictos.					x
11. Hago énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad.					x
12. Experimento con nuevas maneras de que se realicen las tareas.			x		
13. Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes.					x
14. Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.				x	
15. Implemento estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.			x		

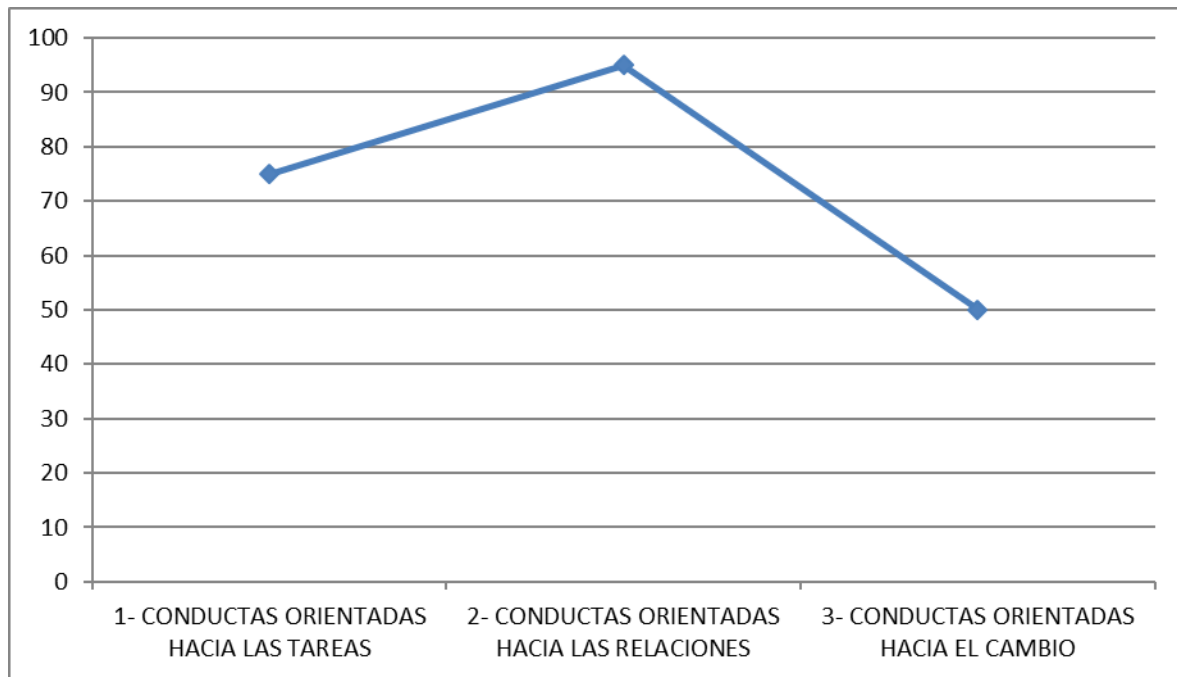
16. Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.					x
17. Especifico los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro de mi grupo de trabajo.					x
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.				x	

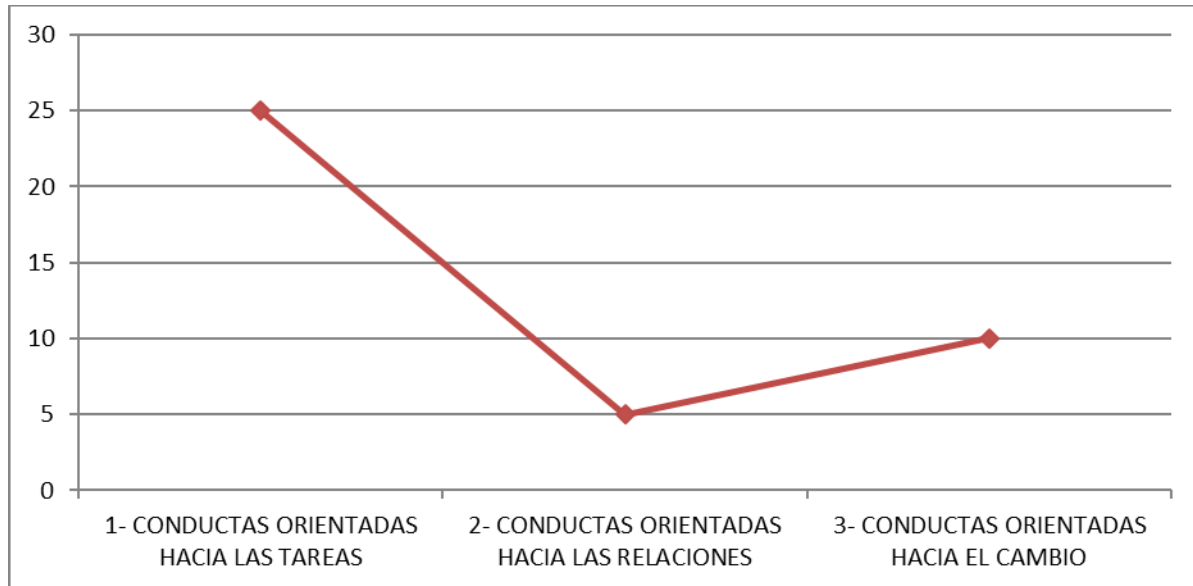
		PERCENTIL
1- CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS TAREAS	26	75
2- CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS RELACIONES	30	95
3- CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA EL CAMBIO	23	50

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LIDER					
CONLID-S					
Nombre:					
Apellido:					
Edad:					
Sexo: Varón () Mujer () Marque con una cruz					
Fecha:					
<p><i>Instrucciones.</i> A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nada) a 5 (Mucho) el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted percibe en su SUPERIOR en el trato con los subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.</p>					
<i>Características de los líderes</i>					
	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo.	x				
2. Monitorea las actividades y el desempeño.			x		
3. Genera alianzas para que se aprueben los cambios que propone.	x				
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.	x				
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División.					x
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.	x				
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.	x				
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.			x		
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.	x				
10. Ayuda a resolver conflictos.			x		
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad.				x	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.			x		
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.	x				
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.	x				

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.	x				
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.		x			
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.	x				
18. Anuncia y celebra los progresos realizados en la implementación de los cambios.	x				

		PERCENTIL
1- CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS TAREAS	17	25
2- CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA LAS RELACIONES	9	5
3- CONDUCTAS ORIENTADAS HACIA EL CAMBIO	8	10





Cuestionario de Conductas del Lider			
CONLID - A			
(Autopercepcion)			
Baremos			
(N=227)			
Percentil	Conductas orientadas hacia las tareas	Conductas orientadas hacia las relaciones	Conductas orientadas hacia el cambio
99	30	30	30
95	30	30	28
90	29	29	26
75	27	28	24
50	24	26	21
25	22	24	18
10	19	21	16
5	17	19	14

Cuestionario de Conductas del Lider			
CONLID - S			
(Superior)			
Baremos			
(N=681)			
Percentil	Conductas orientadas hacia las tareas	Conductas orientadas hacia las relaciones	Conductas orientadas hacia el cambio
99	30	30	29
95	28	28	25
90	27	27	24
75	24	23	20
50	21	19	17
25	17	14	12
10	13	10	8
5	11	8	6

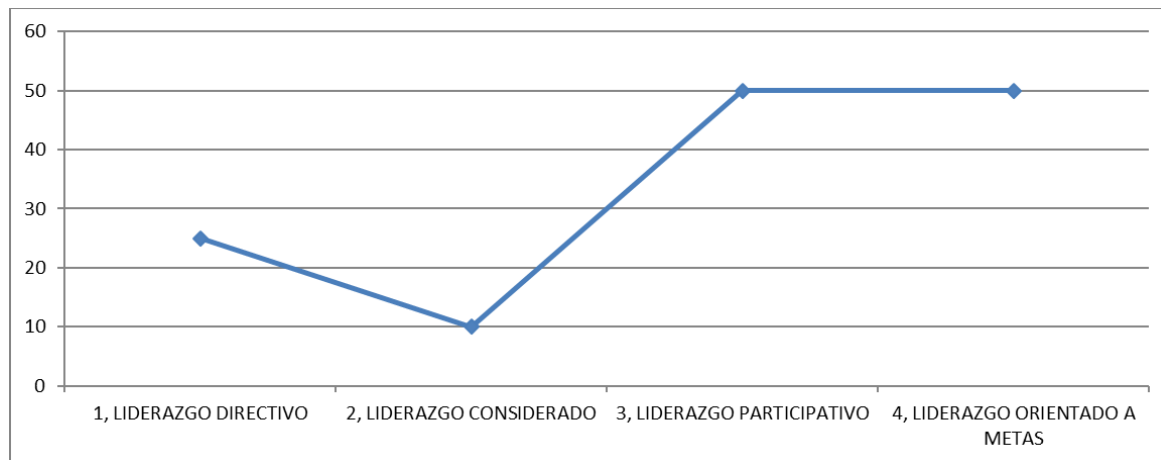
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO-META					
CAMIN-A					
Nombre:					
Apellido:					
Edad:					
Sexo: Varón () Mujer () Marque con una cruz					
Fecha:					
<p><i>Instrucciones.</i> A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 5 (Siempre), de acuerdo a su experiencia COMO LÍDER, cuán frecuentemente USTED presenta la conducta o actitud listada en el trato con sus subordinados. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.</p>					
	1	2	3	4	5
1. Les hago saber a mis subordinados que es lo que se espera de ellos.					X
2. Hago pequeñas cosas para que mis subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.			X		
3. Cuando aparece un problema consulto a mis subordinados.					X
4. Les hago saber a mis subordinados que espero que rindan al máximo nivel.					X
5. Informo a mis subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerlo.					X
6. Mi conducta contempla las necesidades personales de mis subordinados.					X
7. Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis subordinados.					X
8. Constantemente defino objetivos exigentes que mis subordinados tienen que lograr.					X
9. Les explico a mis subordinados el nivel de rendimiento que se espera de ellos.					X
10. Ayudo a mis subordinados a solucionar aquellos problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.					X
11. Pido sugerencias a mis subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.					X
12. Defino estándares de rendimiento que son muy exigentes.					X

		PERCENTIL
1, LIDERAZGO DIRECTIVO	15	25
2, LIDERAZGO CONSIDERADO	13	10
3, LIDERAZGO PARTICIPATIVO	15	50
4, LIDERAZGO ORIENTADO A METAS	15	50

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO-META					
CAMIN-S					
Nombre:					
Apellido:					
Edad:					
Sexo: Varón () Mujer () Marque con una cruz					
Fecha:					
<i>Instrucciones.</i> A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 5 (Siempre), cuán frecuentemente se presenta en su SUPERIOR la conducta o actitud listada en el trato con sus subordinados. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.					
	1	2	3	4	5
1. Les hace saber a sus subordinados que es lo que se espera de ellos.				x	
2. Hace pequeñas cosas para que los subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.	x				
3. Cuando aparece un problema consulta a sus subordinados.	x				
4. Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.					x
5. Informa a sus subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.				x	
6. Su conducta contempla las necesidades personales de sus subordinados.	x				
7. Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados.	x				
8. Constantemente define objetivos exigentes que sus subordinados tienen que lograr.					x
9. Les explica a sus subordinados el nivel de rendimiento que se espera de ellos.	x				

10. Ayuda a sus subordinados a solucionar aquellos problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.	x				
11. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	x				
12. Define estándares de rendimiento que son muy exigentes.					x

		PERCENTIL
1, LIDERAZGO DIRECTIVO	9	10
2, LIDERAZGO CONSIDERADO	3	5
3, LIDERAZGO PARTICIPATIVO	3	5
4, LIDERAZGO ORIENTADO A METAS	15	50



Evaluación del liderazgo del Restaurante Santa Bertha

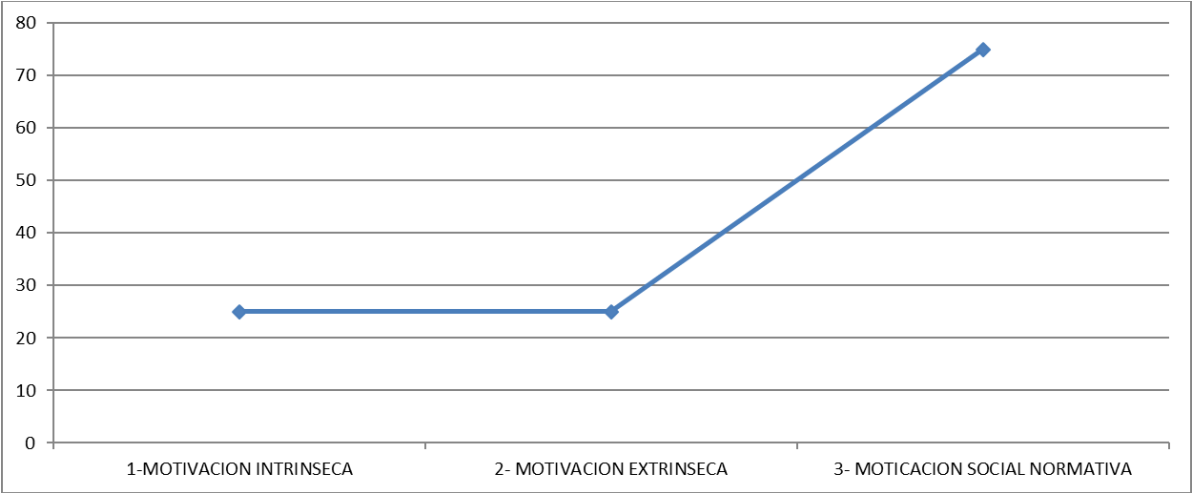


Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta				
CAMIN - A				
(Autopercepcion)				
Baremos				
(N=227)				
Percentil	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo Orientado a Metas
99	21	21	21	21
95	21	21	21	21
90	21	20	20	19
75	19	19	18	17
50	18	17	16	15
25	15	15	13	12
10	12	13	10	10
5	11	12	9	8

Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta				
CAMIN - S				
(Superior)				
Baremos				
(N=681)				
Percentil	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo Orientado a Metas
99	21	21	21	21
95	21	19	19	20
90	19	18	18	19
75	17	16	15	16
50	15	12	12	14
25	12	9	8	11
10	9	6	5	8
5	8	4	4	7

CUESTIONARIO DE MOTIVACION PARA LIDERAR					
POTENLID					
Nombre:					
Apellido:					
Edad:					
Sexo: Varón () Mujer () Marque con una cruz					
Fecha:					
<i>Instrucciones. A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones referentes al liderazgo y al hecho de liderar. Por favor, marque su grado de acuerdo con cada afirmación. 5 señala que Ud. está muy de acuerdo con la afirmación, 3 señala un punto intermedio (Ni en acuerdo ni en desacuerdo) y 1 señala que está en desacuerdo. Haga una cruz en el número que se corresponda con lo que Ud. siente o piensa</i>					
	1	2	3	4	5
1. Al momento de trabajar en grupo. la mayoría de las veces, prefiero ser líder antes que seguidor.		x			
2. Únicamente aceptaría ser líder si sé que puedo beneficiarme de ello.		x			
3. No es correcto rechazar ser líder.				x	
4. Estaría interesado en ser líder de un grupo sólo si existen claras ventajas para mí.		x			
5. La gente debería ofrecerse voluntariamente para liderar antes que esperar que los llamen para eso.		x			
6. Tengo tendencia a la conducción en los grupos en los que trabajo.					x
7. Nunca aceptaría ser líder si no puedo ver los beneficios de aceptar ese papel.	x				
8. Usualmente quiero ser líder en los grupos en los que trabajo.			x		
9. Me enseñaron que siempre debo ofrecerme de forma voluntaria para liderar a otros.					x

		PERCENTIL
1-MOTIVACION INTRINSECA	10	25
2- MOTIVACION EXTRINSECA	5	25
3- MOTIVACION SOCIAL NORMATIVA	11	75



BIBLIOGRAFÍA

- A. F. Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. J. (1996). *Administración*. México : PEARSON.
- Amaru, M., & Antonio, C. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Pearson Edición de México.
- Avolio, B. (2014). EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO AGENTE MOTIVADOR. pag. 26.
- Bass, B. (1985). *TEORIA DEL LIDERAZGO DE BASS*. Paidós .
- Bass, B. (2014). EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO AGENTE MOTIVADOR. pag. 24.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2001). *Administración Una ventaja competitiva*. México: The McGraw-Hill .
- Berumen Arellano, S. A., Llamazares Redondo, F., & Guillermo Vázquez, V. (2007). *Economía en la empresa*. México : Trillas.
- Boyatzis, R. (2003). *El Líder Resonante Crea Mas*. Plaza CJ Janez.
- Chan. (2001). *IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL ROL DE LOS LIDERES* .
- Codina, A. (den 04 Abril 2012). <http://www.degerencia.com/>. Hämtat från <http://www.degerencia.com/>: <http://www.degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones> den 08 agosto 2015
- Daft, R. L. (2005). *LA EXPEDRIENCIA DEL LIDERAZGO* . Cengage Learning .
- Drasgow. (2001). *IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL ROL DE LOS LIDERES* .
- Evans, M. (1970). *TEORIA Y MODELO DE CAMINO-META*.
- García-Allen, J. (den 21 mayo 2016). <https://psicologiaymente.net>. Hämtat från <https://psicologiaymente.net>: <https://psicologiaymente.net/empresa/5-tipos-de-liderazgo-mas-frecuentes#!> den 09 octubre 2016
- GOLEMAN, D. (2003). *El Líder Resonante Crea Mas*. Plaza CJ Janez.
- González, C. R. (mayo 2012). *El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School) es la escuela de negocios de la Universidad Panamericana (UP)*. Hämtat från <http://www.ipade.mx/>: <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-12-diferencias-entre-ser-jefe-y-ser-lider.aspx> den 09 agosto 2015

House, R. (1971). *TEORIA Y MODELO DE CAMINO-META*.

jaslopez. (den 15 mayo 2013). <http://direccionyliderazgo.com/>. Hämtat från <http://direccionyliderazgo.com/>: <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-de-los-rasgos/>

Lussier, R. N. (2005). *Liderazgo, Teoria aplicacion y desarrollo de habilidades, segunda edición*. México: Thomson.

MACKKE, A. (2003). *EL Lider Resonante Crea Mas*. PLAZA CJ JANES.

Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México : Mc Graw Hill.

Madrigal, T. B. (2005). *Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje*. México : Thomson.

Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de administración*. Bogotá : Ecoe.

Riggio. (2006). *ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA*. CAROLINA NORTE: LULU ENTERPRISES.

Robins, S. (1996). *Teorias del Liderazgo, comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.

Ruiz, C. (den 25 JUNIO 2006). <http://www.ipade.mx/>. Hämtat från <http://www.ipade.mx/>: <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-12-diferencias-entre-ser-jefe-y-ser-lider.aspx>

Shriberg, A. S. (2004). *Liderazgo práctico, principios y aplicaciones*. México : CACSA.

Solano, A. C. (2007). *TEORIA Y EVALUACION DEL LIDERAZGO*. Paidós.

https://www.google.com.mx/maps/place/Cafe+Restaurante+Santa+Bertha/@19.513703,-98.8800633,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0xd64d4f5729ecaba?sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjMwsTs9KjOAhUB04MKHY8_BBcQ_BIlajAK